

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΤΡΥΦΩΝ .ΑΜ ΜΤΜ18021

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ

BUSINESS PLAN ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟΝ ΝΕΟ ΜΑΡΜΑΡΑ



Στη μνήμη του αγαπημένου μου πατέρα, Ιωάννη  
Στον θείο μου Νίκο

Θεσσαλονίκη 2021

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

• Ευχαριστίες.....	3
• Περίληψη.....	4
• Τουρισμός,ζήτηση προσφορά.....	6-8
• Είδη τουρισμού.....	9-11
• Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.....	12-13
• Ορισμός τουρίστα.....	14-15
• Είδη τουρίστα.....	15-16
• Τουρισμός και ελληνική οικονομία.....	17-18
• Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου.....	19
• Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου.....	20-21
• Θεωρία,σκοποί και στόχοι επιχειρηματικού σχεδίου.....	22-24
• Δομή και πληροφορίες επιχειρηματικού σχεδίου.....	25-28
• Βήματα επιχειρηματικού σχεδίου.....	29-32
• Προϋπολογισμός έργου.....	33-34
• Κάτοψη κτιρίου.....	35-36
• Δικαιολογητικά ΕΣΛ.....	38-40
• Business plan.....	41-44
• Ταυτότητα εταιρίας.....	45
• Πρόσβαση στην ξενοδοχειακή μονάδα.....	46
• Ανάλυση Swot.....	47-49
• Στρατηγικός προγραμματισμός.....	50
• Μάρκετινγκ.....	51-53
• Μίγμα μάρκετινγκ.....	53
• Ανάλυση pest.....	54-57
• Πρόγραμμα μάρκετινγκ.....	58-59
• Πολιτική κοστολόγησης.....	60
• Παραγωγικότητα ανθρώπινου δυναμικού.....	61
• Οργανόγραμμα.....	62
• Παραγωγική διαδικασία.....	63
• Κλαδική περιγραφή.....	64
• Περιγραφή κ ανάλυση Ν.Μαρμαρά.....	65
• Ανάλυση ανταγωνιστών.....	66
• Διαρκείς δαπάνες.....	67
• Ασφαλιστική κάλυψη.....	68
• Ισολογισμός.....	69
• Δυνάμεις porter.....	70-71
• Συμπεράσματα.....	72
• Πηγές-Βιβλιογραφία.....	73
• Παράρτημα.....	73-85

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στους ανθρώπους που με έχουν στηρίξει μέχρι τώρα και ευθύνονται για την περάτωση της. Πρώτον από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ.Ιωάννη Ταμπακούδη, ο οποίος μου παρείχε τη δυνατότητα ενασχόλησης με ένα πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο, προσφέροντάς μου τις γνώσεις του και την βοήθεια του επί του θέματος. Επίσης, είμαι ευγνώμων για όλη τη γνώση που μου έχουν μεταφέρει και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν όλοι οι καθηγητές του μεταπτυχιακού Μάνατζμεντ Τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη τη στήριξη που μου παρέχει όποτε τη χρειάζομαι και σε κάθε μου επιλογή. Ενώ, ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στους φίλους μου και ιδιαίτερα στον αγαπημένο μου θείο Νίκο Καψιμάλη για όλη την βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια τουριστική μονάδα στον Ν.Μαρμαρά στην Χαλκιδική. Στο πρώτο μέρος παρατίθενται κάποια θεωρητικά στοιχεία για τον τουρισμό, τα είδη του τουρίστα και την τεράστια συμβολή που έχει στην ελληνική οικονομία. Μετέπειτα παρουσιάζονται μέσω θεωρίας και σχεδιαγραμμάτων, το επιχειρηματικό σχέδιο και η μεγάλη σημασία για την επιτυχία και την βιωσιμότητα καθώς και η δομή που πρέπει να έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Τέλος αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου, μερικά εκ των οποίων είναι η pest analysis, η swot analysis, το μάρκετινγκ κλπ και διάφορα χρήσιμα χρηματοοικονομικά στοιχεία, εφαρμοσμένα στην εν λόγω επιχείρηση καθώς και τα συμπεράσματα από την μελέτη.

## ABSTRACT

The object of this dissertation is the creation of a business plan for a tourist unit in N. Marmaras in Halkidiki. The first part presents some theoretical data on tourism, the types of tourists and the huge contribution it has to the Greek economy. The business plan and the great importance for the success and viability as well as the structure that a business plan must have are presented through theory and blueprints. Finally, the individual elements of the business plan are analyzed, some of which are the pest analysis, swot analysis, to marketing etc and various useful financial data, applied in this company as well as the conclusions from the study.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

### 1.1 Η έννοια του τουρισμού

Η έννοια του τουρισμού από θεωρητική σκοπιά μπορεί να προσδιοριστεί σαν: «η πρόσκαιρη μετακίνηση ατόμων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σ' έναν άλλο για λόγους κυρίως ψυχολογικούς, χωρίς κερδοσκοπικό κίνητρο και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων αυτών». Ο ορισμός περιλαμβάνει καταρχήν δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος που αναφέρεται στη μετακίνηση των ατόμων, αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και το δεύτερο που αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των μετακινούμενων, αντιπροσωπεύει το «παραγωγικό» μέρος και ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά. Η προσφορά και η ζήτηση στον τουρισμό, προϋποθέτουν κάποιο προϊόν, που μπορεί να εκφραστεί ποσοτικά, το «τουριστικό προϊόν».

### 1.2 Τουριστική ζήτηση και προσφορά

Οι τουριστικές ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και αυτό πραγματοποιείται με την ενεργοποίηση των τουριστικών αγαθών. Με την ενέργεια αυτή διαμορφώνονται ορισμένες ανταλλακτικές σχέσεις. Για κάθε τέτοια σχέση υπάρχει η προσφορά και η ζήτηση.

#### 1.2.1 Η τουριστική ζήτηση

Τουριστική ζήτηση είναι το σύνολο των επιθυμιών των ατόμων με αγοραστική δύναμη και συμπεριφορά για την αγορά τουριστικών αγαθών και για την κάλυψη τουριστικών αναγκών σε συγκεκριμένη τουριστική περίοδο.

#### 1.2.2 Χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης:

- ☒ Εποχικότητα (χρονική διάρκεια για τουρισμό)
- ☒ Ημεδαπή, αλλοδαπή (τοπικός – εξωτερικός τουρισμός)
- ☒ Μέσος χρόνος παραμονής (5-10 ημέρες)
- ☒ Κατανομή διανυκτερεύσεων (σε διάφορα καταλύματα)
- ☒ Οι προτιμήσεις των τουριστών (hotel, pension, camping)

### Το μέγεθος του τουριστικού πλήθους:

Η συνολική ζήτηση εκφράζεται διαμέσω του αθροίσματος των ατομικών ζητήσεων. Είναι προφανές ότι οι αυξομειώσεις του τουριστικού πλήθους των καταναλωτών την επηρεάζουν ανάλογα. Η επίδραση του παράγοντος «τουριστικό πλήθος» δεν είναι όμως ευθέως ανάλογη της ζήτησης γιατί ουσιαστικό ρόλο παίζει και η ποιοτική σύνθεση του μεγέθους του τουριστικού πλήθους.

### Το ύψος των ατομικών εισοδημάτων:

Ουσιαστικός προσδιοριστικός παράγοντας της συνολικής τουριστικής ζήτησης θεωρείται το μέγεθος του ατομικού εισοδήματος των τουριστικών καταναλωτών. Διαφορετική είναι η συμπεριφορά και η ροπή προς κατανάλωση των ατόμων των υψηλών εισοδημάτων και διαφορετική των ασθενέστερων οικονομικών κοινωνικών ομάδων. Το ύψος του ατομικού εισοδήματος προσδιορίζει την απόφαση του καταναλωτή για την ιεράρχηση της ικανοποίησης των αναγκών του. Το γεγονός αυτό προσδιορίζει αμέσως και τον όγκο της συνολικής τουριστικής ζήτησης.

### Η διάρκεια του ελεύθερου χρόνου:

Ένας παράγοντας προσδιορισμού της τουριστικής ζήτησης είναι και το μέγεθος του ελεύθερου χρόνου τον οποίον διαθέτει το τουριστικό άτομο. Στις παλαιότερες εποχές ο παράγοντας «ελεύθερος χρόνος» επιδρούσε αρνητικά διότι τέτοιο χρόνο διέθεταν λίγα μόνο άτομα. Σήμερα όμως ο «ελεύθερος χρόνος» έχει μεγαλώσει διότι έχει μειωθεί ο χρόνος εργασίας και αυτό έχει σαν συνέπεια να μεγαλώνει ανάλογα η τουριστική ζήτηση.

### Η τιμή των τουριστικών αγαθών:

Η ζήτηση των τουριστικών αγαθών όπως και κάθε άλλων αγαθών εξαρτάται από την τιμή τους. Οι τιμές αποτελούν ένα από τους σπουδαιότερους παράγοντες της τουριστικής ζήτησης. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι όπου οι τιμές είναι χαμηλές η τουριστική ζήτηση είναι αυξημένη.

### Η τιμή των λοιπών αγαθών :

Οι τουρίστες εκτός από τα τουριστικά είδη στρέφονται και στην απόκτηση και άλλων αγαθών. Άτομα για παράδειγμα που μεταβαίνουν στο Παρίσι αγοράζουν καλλυντικά και διάφορα είδη ένδυσης. Έτσι οι τιμές και των άλλων αγαθών εκτός από τα τουριστικά είδη είναι σπουδαίος παράγοντας για την συνολική ζήτηση. Έχει αποδειχθεί ότι οι τουρίστες πηγαίνουν κατά προτίμηση σε χώρες όπου οι τιμές των προϊόντων τους είναι χαμηλές.

### Οι προτιμήσεις του τουριστικού πλήθους:

Οι μεταβολές των προτιμήσεων του τουριστικού πλήθους επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση. Οι λόγοι αυτών των μεταβολών είναι πολλοί και προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από εξωτερικές καταστάσεις και γεγονότα. Οι κυριότεροι λόγοι είναι ψυχολογικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτικοί.

### Η διαφήμιση και η προβολή:

Η διαφήμιση και η προβολή των προϊόντων στο τομέα των πωλήσεων στην εποχή μας έχει μεγάλη εφαρμογή και χρησιμοποιείται τόσο από τους ιδιώτες όσο και από το κράτος. Στο τομέα του τουρισμού η διαφήμιση και η προβολή αποτελεί σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα που επηρεάζει την τουριστική κατανάλωση και επομένως προσδιορίζει την τουριστική ζήτηση και γι αυτό γίνεται ευρύτατη χρήση. Η επίδρασή στην ζήτηση μπορεί να είναι θετική ή και αρνητική, ήπια, μεγάλη και διαρκής.

### Ο συρμός (η μόδα):

Η μόδα, σε αντίθεση με το γούστο που η εκλογή είναι ατομική και ελεύθερη έχει έναν κοινωνικό καταναγκασμό από την κοινωνική ομάδα. Είναι δυνατόν να επιδοκιμάζεται ή όχι από διάφορους λόγους. Οι μεταβολές της μόδας μεταβάλλουν θετικά ή αρνητικά την ροπή προς κατανάλωση του τουριστικού πλήθους και αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα στην τουριστική ζήτηση.

### 1.2.4 Τουριστική προσφορά.

Την τουριστική προσφορά την εκφράζει ο κάτοχος ή παραγωγός των τουριστικών αγαθών που εξυπηρετούνται οι τουριστικές ανάγκες. Η παρεχόμενη εξυπηρέτηση διαμέσω υλικών ή άυλων αγαθών, η διακίνηση, η υποδοχή κλπ και γενικά το σύνολο των οργανωμένων προσπαθειών για την ζήτηση των τουριστικών αγαθών αντιπροσωπεύει την «τουριστική προσφορά». Το τουριστικό έργο αποτελεί το παραγωγικό έργο του τουρισμού.

### Προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς είναι:

1. Οι στόχοι των παραγωγών που προσδιορίζονται από τους σκοπούς αυτών που προσφέρουν τα αγαθά. Η μεγιστοποίηση του κέρδους αφορά το κράτος που ενδιαφέρεται για την συγκέντρωση συναλλάγματος και τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν κατά κανόνα την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους .
2. Η προσέλευση μεγαλύτερου τουριστικού πλήθους που αποτελεί μια πολιτική κατάκτησης της διεθνούς τουριστικής αγοράς. Εδώ πολλές φορές παραβλέπεται η επίτευξη του μέγιστου κέρδους.
3. Η τιμή των τουριστικών αγαθών αν και στον τουρισμό η ακριβής ποσοτική εκτίμηση του προσφερόμενου προϊόντος δεν είναι δυνατή.
4. Η τεχνική δηλαδή το επίπεδο της γνώσης που αναφέρεται στην παραγωγή των τουριστικών προϊόντων όπως είναι τα αγαθά και οι υπηρεσίες.
5. Η τουριστική αγορά εργασίας ,το μέγεθος η ειδίκευση και γενικά το τουριστικό δυναμικό επηρεάζουν την προσφορά.
6. Η ζήτηση που είναι σε άμεση συναρτησιακή σχέση με την προσφορά.
7. Οι προβλέψεις και οι προοπτικές σε σχέση με την μελλοντική διαμόρφωση των συνθηκών της



διεθνούς και εθνικής αγοράς και τέλος

8. Κάποιοι αστάθμητοι παράγοντες κάποια έκτακτα γεγονότα όπως είναι οι πόλεμοι , οι οικονομικές κρίσεις, οι επιδημίες, η τρομοκρατία κλπ. Τα γεγονότα αυτά όμως είναι δυνατόν να επηρεάσουν και ευνοϊκά την τουριστική προσφορά όπως είναι η ανακάλυψη ενός αρχαιολογικού χώρου μιας ιαματικής πηγής κλπ.

### **1.3 Ποια είναι όλα τα είδη τουρισμού και ποιες οι μορφές εναλλακτικού τουρισμού**

Ο τουρισμός δεν περιορίζεται στις κλασικές έννοιες καταναλωτισμού, αλλά είναι πολλά περισσότερα! Η «βιομηχανία» του τουρισμού ανοίγεται σε πολλά επίπεδα, γι' αυτό και μπορεί να χωριστεί σε ποικίλα είδη/μορφές ανάλογα με τα κριτήρια που τίθενται κάθε φορά. Οι δημοφιλέστερες μορφές τουρισμού είναι:

#### **1) Μαζικός τουρισμός**

Ο μαζικός τουρισμός χαρακτηρίζεται από την ομαδική συμμετοχή των ατόμων σε διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας. Ο τρόπος οργάνωσης του ταξιδιού και ο επιλεγμένος τόπος διακοπών καθορίζονται από τα tour operators (τουριστικά πακέτα). Αποτελεί ξεκάθαρα ένα σύγχρονο τουριστικό φαινόμενο στο οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη πολλών περιοχών σε όλο τον κόσμο, αφού περιλαμβάνει ένα πακέτο για κάθε περίπτωση!

#### **2) Ατομικός τουρισμός**

Από τα πιο σύγχρονα είδη τουρισμού, ο ατομικός τουρισμός είναι η κατηγορία του περιηγητικού τουρισμού όπου η οργάνωση και η εκτέλεση του ταξιδιού γίνεται ατομικά από τον κάθε τουρίστα. Χρησιμοποιούνται ατομικά ιδιωτικά μέσα μετακίνησης όπως π.χ. τροχόσπιτα, αυτοκίνητα, θαλαμηγά σκάφη κτλ, τα οποία έχουν πρωταγωνιστική θέση, τόσο κατά την μετάβαση στον προορισμό, όσο και για την διάρκεια παραμονής στον τόπο προορισμού.

#### **3) Εγχώριος τουρισμός**

Ο εγχώριος (ή και εσωτερικός τουρισμός) πραγματοποιείται από τους μόνιμους κατοίκους μιας χώρας πάντα μέσα σε αυτήν (μέσα στην επικράτεια της). Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού ναι μεν δεν βοηθά στην εισροή συναλλάγματος, ωστόσο, συντελεί στην συγκράτηση της εκροής συναλλάγματος εξαιτίας της μη πραγματοποίησης ταξιδιών στο εξωτερικό από τους ντόπιους. Η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού προϋποθέτει την δημιουργία κατάλληλων και ταυτόχρονα οικονομικά προσιτών μέσων φιλοξενίας στους ντόπιους τουρίστες καθώς και τη βελτίωση – ανάπτυξη των διάφορων δικτύων και μέσων συγκοινωνίας, ώστε οι μετακινήσεις των ντόπιων τουριστών στην επικράτεια της χώρας που κατοικούν μόνιμα να είναι ταχύτερες, ανετότερες και ασφαλείς.

#### **4) Διεθνής τουρισμός**

Την ίδια στιγμή, ο διεθνής τουρισμός ανάλογα με την κατεύθυνση των τουριστικών ροών διακρίνεται σε εισερχόμενο και σε εξερχόμενο τουρισμό:

A) Διεθνής εισερχόμενος τουρισμός είναι ο τουρισμός των αλλοδαπών, οι οποίοι ταξιδεύουν σε οποιαδήποτε χώρα.

B) Ο διεθνής εξερχόμενος τουρισμός αφορά στους μόνιμους κατοίκους μίας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε μία άλλη χώρα (πχ. ένας Έλληνας που ταξιδεύει στη Γαλλία) με σκοπό να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες επιθυμίες και ανάγκες τους.

#### **5) Εποχιακός τουρισμός**

Ο εποχιακός τουρισμός καθορίζεται από τη χρονική διάρκεια των τουριστικών δραστηριοτήτων. Γι' αυτό τον λόγο, διακρίνεται στα παρακάτω :

**A)** Τα χαρακτηριστικά του συνεχή τουρισμού είναι ότι διαρκεί όλο το χρόνο, που σημαίνει ότι σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζονται οι δραστηριότητές του από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε όλες τις εποχές, δηλαδή σε όλη την διάρκεια του χρόνου. Οι αντιπροσωπευτικότερες μορφές του είναι ο συνεδριακός τουρισμός, ο τουρισμός κίνητρων ο τουρισμός εκθέσεων, ο τουρισμός πόλης και ο μορφωτικός τουρισμός.

**B)** (μόνο) Εποχιακός τουρισμός: είναι το αντίθετο του συνεχή τουρισμού. Στον εποχιακό οι δραστηριότητες επηρεάζονται από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στις χώρες προορισμού σε διαφορετικές εποχές και αναστέλλονται προσωρινά για ένα μικρό ή μεγάλο διάστημα κάθε έτος. Αντιπροσωπευτικές μορφές αυτής της κατηγορίας αποτελούν γενικώς, ο τουρισμός κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, ο τουρισμός παραχείμασης και ο τουρισμός των χειμερινών σπορ σε χιονοδρομικά.

#### **6) Στατικός τουρισμός**

Στατικός τουρισμός προκύπτει όταν συνήθως ο τουρίστας πηγαίνει σε μια ξενοδοχειακή μονάδα για να παραθερίσει και να παραμένει εκεί σε όλη την διάρκεια της διαμονής του, συνήθως επειδή πιέζεται από τον διαθέσιμο χρόνο ή οι λόγοι του ταξιδιού είναι επαγγελματικοί ή θέλει να περάσει λίγες μέρες ξεκούρασης χωρίς να κάνει δραστηριότητες που θα τον κουράσουν.

#### **7) Κινητικός τουρισμός**

Κινητικό τουρισμό έχουμε όταν ο τουρίστας/επισκέπτης είναι διαρκώς σε κίνηση, επιθυμεί δηλαδή να εξερευνήσει μέρη και τόπους στην χώρα που επισκέπτεται και βρίσκεται συνεχώς σε κίνηση.

#### **8) Νεανικός τουρισμός**

Σε αυτή την κατηγορία συναντάμε άτομα από 18 έως 30 που προτιμούν να ταξιδεύουν μεμονωμένα ή σε μικρές ομάδες και τα οποία ενδιαφέρονται για ειδικές μορφές τουρισμού όπως(χειμερινών σπορ, περιπέτειας συμμετοχή σε φεστιβάλ και εκδηλώσεις κτλ). Προτιμούν μέρη στα οποία μαζεύεται πλήθος ατόμων και έντονο lifestyle.

## 9) Τουρισμός τρίτης ηλικίας

Εντελώς αντίθετες είναι οι προτιμήσεις των ηλικιωμένων στις διακοπές τους: προτιμούν την άνεση και την ησυχία και απαιτούν εγκαταστάσεις με πολλές ευκολίες και συνήθως ταξιδεύουν με οργανωμένα πακέτα σε μεγάλες ομάδες (group). Ο τουρισμός της τρίτης ηλικίας αποκτά μεγάλη σημασία στην εποχή μας και αυτό γιατί με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, καλύτερων συντάξεων, διάφορων επιδομάτων, την αύξηση του μέσου όρου ζωής και την μείωση των ορίων ηλικίας για συνταξιοδότηση, οι ηλικιωμένοι διαθέτουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους σε ταξίδια. Αυτή η ομάδα έχει επίσης το πλεονέκτημα για τον τουρισμό ότι μπορεί να τονώσει την τουριστική ζήτηση σε περιόδους εκτός της τουριστικής αιχμής, μια και διαθέτει άφθονο ελεύθερο χρόνο για αξιοποίηση.

## 10) Κοινωνικός τουρισμός

Πραγματοποιείται από άτομα του κοινωνικού συνόλου τα οποία έχουν περιορισμένη αγοραστική δύναμη και τα οποία μπορούν χάρη ορισμένων άμεσων ή έμμεσων παροχών να πραγματοποιήσουν τουρισμό. Η θετική σχέση του τουρισμού με την υγεία είναι πλέον αναμφισβήτητη για αυτό το κοινωνικό κράτος έχει την υποχρέωση να εξασφαλίσει σε άτομα χαμηλής εισοδηματικής τάξης τη δυνατότητα να κάνουν διακοπές. Ο κοινωνικός τουρισμός χρηματοδοτείται μερικώς ή ολικώς από το κράτος μέσω κάποιων προγραμμάτων που δίνουν την δυνατότητα στα άτομα αυτά να επιλέξουν τον προορισμό που επιθυμούν ανάλογα με τις ανάγκες τους.



#### 1.4 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού

Οι νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, οι οποίες δημιουργήθηκαν κυρίως για να αντιμετωπιστούν οι δυσμενείς και περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που έχει ο σκληρός μαζικός τουρισμός, έχουν κατακλύσει το ενδιαφέρον των τουριστών. Χώρες όπως η Ελλάδα, που διαθέτουν πλούσιο φυσικό περιβάλλον και μεγάλη αγροτική ανάπτυξη, μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε αυτό το ανερχόμενο φαινόμενο. Μερικές από τις πιο διαδεδομένες μορφές εναλλακτικού τουρισμού είναι:

**1) Αγροτουρισμός:** Είναι μια μορφή τουρισμού η οποία στηρίζεται στους φυσικούς πόρους του περιβάλλοντος. Χωρίζεται σε δυο τύπους:

**α)** Γεωργοτουρισμό, ο οποίος καλύπτει τη φιλοξενία των τουριστών σε αγροκτήματα στα οποία οι επισκέπτες συμμετέχουν στην ζωή των αγροτών και στις αγροτικές δραστηριότητες.

**β)** Αγροτουρισμό, που προσφέρει συνήθεις διακοπές με διαμονή σε καταλύματα σε αγροτικές περιοχές. Μέσα από τον αγροτουρισμό, ο τουρίστας έχει την ευκαιρία να γνωρίσει αγροτικές περιοχές, αγροτικές ασχολίες, δραστηριότητες της υπαίθρου, την καθημερινή ζωή των κατοίκων, την παραδοσιακή κουζίνα, να έρθει σε επαφή με τη φύση γενικότερα και να νιώσει τη χαρά της περιήγησης και της ανακάλυψης.

**2) Συνεδριακός:** Χαρακτηρίζεται από τη μετακίνηση πολλών ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα σε κάποιον προορισμό με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και ενημέρωσης σε κάποια θέματα. Οι συμμετέχοντες έχουν επαγγελματική ιδιότητα και μπορούν να ενημερωθούν για πρωτοποριακές μεθόδους εργασίας ή καινούργια προϊόντα κ.τ.λ. και είναι συνήθως περιορισμένης διάρκειας. Γενικά ο τουριστικός προορισμός, είναι άμεσα συνδεδεμένος με την οργάνωση και συμμετοχή σε συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Τα τελευταία χρόνια, ο συνεδριακός τουρισμός αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της τουριστικής αγοράς σε διεθνές επίπεδο.

**3) Τουρισμός Κινήτρων:** Πρόκειται για μια μορφή τουρισμού που χρησιμοποιούν οι βιομηχανίες και οι επιχειρήσεις σαν κίνητρο υψηλής απόδοσης των πωλητών τους και αφορά τόσο το προσωπικό όσο και τα διευθυντικά στελέχη τους. Πιο συγκεκριμένα ως τουρισμός κινήτρων ορίζεται αυτός που κάνουν οι εργαζόμενοι όταν παίρνουν σαν δώρο για την αυξημένη παραγωγικότητα τους ένα τουριστικό πακέτο. Αυτή η μορφή έχει κατά κανόνα περιορισμένη χρονική διάρκεια 3 με 5 μέρες συνήθως.

**4) Τουρισμός άθλησης:** Συνδέεται με μορφές όπως ενεργητική και παθητική συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις. Η συμμετοχή μπορεί να είναι τυχαία ή και οργανωμένη, μπορεί να πραγματοποιείται για επιχειρηματικούς σκοπούς ή και για άλλους λόγους. Χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: Από τη μία, την ενεργή συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις ή διαγωνισμούς, όπως το γκολφ, τένις, ποδόσφαιρο, μπάσκετ, κωπηλασία κλπ. Και από την άλλη, την παρακολούθηση των ευρωπαϊκών και παγκοσμίων κυπέλλων και πρωταθλημάτων, Ολυμπιακών Αγώνων και τα μεγάλα διεθνή τουρνουά.

**5) Τουρισμός υγείας:** Είναι μια μορφή τουρισμού που αναπτύσσεται συνεχώς και αφορά συνήθως άτομα της τρίτης ηλικίας που ψάχνουν εναλλακτικές μεθόδους για την αποκατάσταση της σωματικής και ψυχικής τους υγείας .

**6) Τουρισμός περιπέτειας:** Αποτελεί μια από τις πιο ενδιαφέρουσες εναλλακτικές μορφές αφού τα συνδυάζει όλα, εξερεύνηση τοποθεσιών, περιπέτεια, διασκέδαση και γενικά ενασχόληση με καινούργιες δραστηριότητες. Απευθύνεται κυρίως σε άτομα μικρής ηλικίας με καλή φυσική κατάσταση και όρεξη για περιπέτειες. Οι πιο δημοφιλείς δραστηριότητες περιπέτειας είναι: πεζοπορία, καγιάκ, ράφτινγκ, αναρρίχηση, κατάδυση, ποδηλασία, σκι, ιππασία κτλ.

**7) Θρησκευτικός τουρισμός:** Αφορά κυρίως άτομα που θέλουν να επισκεφτούν θρησκευτικούς προορισμούς οι οποίοι βρίσκονται είτε μέσα στη χωρά τους η σε κάποια άλλη χωρά, για να πάρουν μέρος σε θρησκευτικές εκδηλώσεις ή για λόγους λατρείας.

#### Άλλες Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού

- Τουρισμός εκθέσεων
- Τουρισμός πόλης
- Οικογενειακός τουρισμός
- Τουρισμός χειμερινών σπορ
- Γενικός τουρισμός
- Θαλάσσιος τουρισμός
- Επιλεκτικός τουρισμός
- Λαϊκός τουρισμός
- Οικολογικός τουρισμός
- Κοσμοπολίτικος τουρισμός
- Γεωτουρισμός
- Αρχαιολογικός τουρισμός
- Ιαματικός τουρισμός
- Μορφωτικός τουρισμός
- Πολιτιστικός τουρισμός
- Γαστρονομικός τουρισμός
- Αλιευτικός τουρισμός

## 1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΑ-ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΑ

Πάρα πολλοί επιστήμονες και ερευνητές του χώρου της τουριστικής βιομηχανίας έχουν επιχειρήσει να παραθέσουν ένα τεκμηριωμένο ορισμό για το τι είναι ο τουρίστας.

Από τη δεκαετία του 1940 και με τους Hunzier & Krapf οπού με λίγα λόγια χαρακτηρίζουν τουρισμό(και τι είναι τουρίστας) την επίδραση που έχει ο αντίκτυπος ενός ταξιδιού σε ένα άνθρωπο που δεν διαμένει σε ένα τόπο αλλά ούτε δουλεύει η παίρνει μέρος σε εκδηλώσεις. Δηλαδή στην μεταπολεμική περίοδο , τουρίστας ήταν αυτός που δεν είχε άδεια παραμονής σε ένα τόπο αλλά και δεν δούλευε αλλά ούτε και είχε πάει εκεί καλεσμένος αλλά η επίσκεψη του είχε ένα αντίκτυπο πάνω του.

Όπως καταλαβαίνουμε, το μοντέλο αυτό δεν έχει καμία χρήση στις μέρες μας και χρησιμοποιείται μόνο από φοιτητές για να γεμίσουν τις εκθέσεις τους. Στις μέρες μας το να παίρνει κάποιος μέρος σε εκδηλώσεις είναι πρωταρχικό κριτήριο για να ορίσουμε κάποιον σαν τουρίστα και το κυριότερο πρόβλημα με αυτό τον ορισμό είναι ότι δεν περιλαμβάνει τα περισσότερα είδη τουριστών που απασχολούν τις επιχειρήσεις στις μέρες μας όπως οι convention travelers, business tourists, sport tourists, event tourists και πολλά ακόμη είδη και υποείδη.

Το 1937 η Επιτροπή Εμπειρογνομώνων της Κοινωνίας των Εθνών σύστησε στις χώρες - μέλη της να υιοθετήσουν έναν ορισμό που χαρακτήριζε τον τουρίστα σαν ένα άτομο που ταξιδεύει για ένα χρονικό διάστημα 24 ωρών ή περισσότερο σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη στην οποία διαμένει μόνιμα. Ο ορισμός αυτός περιελάμβανε στους τουρίστες τα εξής άτομα:

- I. Αυτά που ταξιδεύουν για ευχαρίστηση, για οικογενειακούς λόγους, για λόγους υγείας και άλλους
- II. Αυτά που ταξιδεύουν για να πάρουν μέρος σε διάφορες συσκέψεις, συγκεντρώσεις, συνέδρια κ.λπ. με οποιουδήποτε είδους αντιπροσωπευτική ιδιότητα.
- III. Αυτά που ταξιδεύουν για καθαρά επαγγελματικούς λόγους.
- IV. Αυτά που φτάνουν σε μια χώρα, όταν το κρουαζιερόπλοιο με το οποίο ταξιδεύουν προσεγγίζει κάποιο λιμάνι της, ακόμα και αν το χρονικό διάστημα της παραμονής τους σε αυτήν είναι μικρότερο από ένα 24ωρο.

Ο ορισμός αυτός της Επιτροπής των Στατιστικών Εμπειρογνομώνων της Κοινωνίας των Εθνών παρουσίαζε ορισμένες αδυναμίες. Η κυριότερη από αυτές ήταν ότι παρέβλεπε τελείως τη μετακίνηση των ντόπιων τουριστών μέσα στην επικράτεια της χώρας τους. Δυόμιση δεκαετίες περίπου αργότερα και συγκεκριμένα το 1963 η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για Διεθνή Ταξίδια και Τουρισμό, που πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη, έλαβε υπόψη τις εισηγήσεις που υπέβαλε η Διεθνής Ένωση Επίσημων Τουριστικών Οργανισμών, που αργότερα μετεξελίχτηκε και μετονομάστηκε σε Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) και συμφώνησε ο όρος επισκέπτης να περιγράφει κάθε άτομο που επισκέπτεται μια χώρα άλλη από αυτή στην οποία διαμένει μόνιμα, για οποιοδήποτε σκοπό εκτός από εκείνο της άσκησης ενός επαγγέλματος που να αμοίβεται με χρηματικούς πόρους της χώρας που επισκέπτεται. Ο ορισμός αυτός καλύπτει δύο κατηγορίες επισκεπτών και συγκεκριμένα:

α. Τους τουρίστες, δηλαδή τα άτομα που επισκέπτονται μια χώρα προσωρινά και διαμένουν σε αυτήν τουλάχιστον ένα 24ωρο και των οποίων οι σκοποί της επίσκεψής τους είναι κατά κύριο λόγο διακοπές, επαγγελματικοί λόγοι, λόγοι υγείας, σπουδές, συμμετοχή σε αποστολή ή σύσκεψη ή συνέδριο, επίσκεψη σε φίλους ή συγγενείς, θρησκευτικοί λόγοι και λόγοι άθλησης.

β. Τους εκδρομείς, δηλαδή αυτούς που επισκέπτονται μια χώρα και διαμένουν σε αυτή λιγότερο από ένα 24ωρο και στους οποίους περιλαμβάνονται οι επιβάτες κρουαζιερόπλοιων, οι επισκέπτες που έρχονται και φεύγουν την ίδια ημέρα χωρίς να διανυκτερεύσουν, καθώς επίσης τα πληρώματα αεροπλάνων, πλοίων, κλπ. που δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι της χώρας που επισκέπτονται και που μένουν σε αυτήν ολόκληρη την ημέρα χωρίς να διανυκτερεύσουν.

Για μια ακόμα φορά ένας ορισμός σαν αυτόν γίνεται υπερβολικά περιοριστικός εξαιτίας του γεγονότος ότι δε λαμβάνει καθόλου υπόψη του τον εσωτερικό τουρισμό και κατ'επέκταση του τουρίστα που κάνει εσωτερικό τουρισμό. Παρά το γεγονός ότι η Παγκόσμια Διάσκεψη για τον τουρισμό, που συγκλήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και πραγματοποιήθηκε στη Μανίλα των Φιλιππίνων από 27 Σεπτεμβρίου μέχρι 10 Οκτωβρίου 1980, το θέμα του ορισμού του εσωτερικού τουρισμού τέθηκε επίσημα από την ινδική αντιπροσωπεία, πλην όμως μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει τίποτα από πλευράς Π.Ο.Τ. Μερικές όμως χώρες προσπάθησαν να δώσουν ένα κατάλληλο ορισμό του ντόπιου τουρίστα που κάνει εσωτερικό τουρισμό. Έτσι λοιπόν η Εθνική Αναθεωρητική Επιτροπή Τουριστικών Πόρων στις ΗΠΑ όρισε σαν τουρίστα που κάνει εσωτερικό τουρισμό οποιοδήποτε άτομο φεύγει από το σπίτι του με σκοπό να επισκευτεί κάποιο μέρος που απέχει τουλάχιστον 50 μίλια από αυτό για επαγγελματικούς λόγους, για ευχαρίστηση, για προσωπικές υποθέσεις ή για οποιοδήποτε άλλο σκοπό εκτός από αυτόν της καθημερινής μετάβασής του με δημόσιο μεταφορικό μέσο στον τόπο της εργασίας του και αντίστροφα. Για έναν ντόπιο τουρίστα που κάνει εσωτερικό τουρισμό δεν είναι απαραίτητο να παραμένει στον τουριστικό προορισμό που επισκέπτεται τουλάχιστον για ένα 24ωρο, που σημαίνει ότι μπορεί αν θέλει να διανυκτερεύσει εκεί ή αν δεν το επιθυμεί να επιστρέψει αυθημερόν σπίτι του. Ενδιαφέρον έχει επίσης ο καναδικός ορισμός. Σύμφωνα με αυτόν, εσωτερικό τουρισμό θεωρείται ότι κάνει ένα άτομο όταν ταξιδεύει τουλάχιστον 25 μίλια πέρα από τα όρια του δήμου ή της κοινότητας στην οποία ζει μόνιμα. Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι ένας ολοκληρωμένος ορισμός του τουρισμού κάθε άλλο παρά εύκολο έργο είναι. Αυτό όμως σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να εγκαταλειφθεί η προσπάθεια να βρεθεί ένας πληρέστερος και ενιαίος ορισμός του τουρισμού, δηλαδή που να καλύπτει εννοιολογικά τόσο τους ντόπιους τουρίστες, όσο και τους ξένους τουρίστες. Αυτό όμως σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να εγκαταλειφθεί η προσπάθεια να βρεθεί ένας πληρέστερος και ενιαίος ορισμός του τουρισμού, δηλαδή που να καλύπτει εννοιολογικά τόσο τους ντόπιους τουρίστες, όσο και τους ξένους τουρίστες.

## ΕΙΔΗ ΤΟΥΡΙΣΤΑ

### Ο γκουρμέ τουρίστας

Για τους γκουρμέ τουρίστες, γνωστούς και ως "foodie", η πυξίδα τους είναι ο ουρανίσκος τους και το πάθος τους για την κουζίνα. Διακατέχονται από ενσυναίσθηση και επιλέγουν να δοκιμάσουν τα τρόφιμα μιας χώρας, να ζήσουν σαν ντόπιοι, να γνωρίσουν τους ανθρώπους και την ιστορία. Για να τους προσελκύσουμε, πρέπει να προσφέρουμε προορισμούς που αποτελούν πρόκληση για τον

ουρανίσκο τους. Ο συγκεκριμένος τουρίστας ψάχνει να ακούσει ιστορίες από εμπειρογνώμονες του F & B (Food and Beverage) που ετοιμάζουν παραδοσιακά πιάτα.

### Ο πολιτιστικός τουρίστας

Το ταξίδι ενός πολιτιστικού τουρίστα γίνεται με σκοπό να γνωρίσει την ιστορία, τον πολιτισμό, τα ήθη, τα έθιμα και τις παραδόσεις της εκάστοτε περιοχής που επιλέγει να γνωρίσει. Οι πολιτιστικοί τουρίστες είναι συνήθως οι πιο ανεκτικοί λόγω της ικανότητάς τους να αγκαλιάζουν διαφορετικές πραγματικότητες και το περιβάλλον τους. Επιπλέον, έχουν εκτενή γνώση της τέχνης, της αρχιτεκτονικής και ακόμη και της θρησκείας της χώρας που επιλέγουν να ταξιδέψουν.

Για να τον προσεγγίσουμε πρέπει να έχουμε δύο πράγματα:

- ➔ έναν τουριστικό ξεναγό που να γνωρίζει τις τοποθεσίες και είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάθε είδους ερωτήση
- ➔ ένα ημερολόγιο με παραδοσιακούς εορτασμούς που αποτελεί την τέλεια ευκαιρία για πολιτιστικό εμπλουτισμό.

### Ο σκληρά εργαζόμενος τουρίστας

Ο σκληρά εργαζόμενος είναι ένας πολύ ενδιαφέρων τουρίστας. Από τη μια πλευρά, υπάρχουν εκείνοι που είναι γνωστοί ως «ψηφιακοί νομάδες» που εργάζονται ως ελεύθεροι επαγγελματίες και βρίσκουν έμπνευση στα ταξίδια. Από την άλλη, υπάρχουν εκείνοι οι τύποι των οποίων η δουλειά απαιτεί να ταξιδεύουν συνεχώς για επιχειρήσεις και συναντήσεις. Αυτή η ομάδα έχει σύντομες χρονικές περιόδους για να γνωρίσει νέους προορισμούς. Αν θέλουμε να τους προσελκύσουμε πρέπει να τους προσφέρουμε μια γρήγορη αλλά ουσιαστική διαδρομή που να καλύπτει τις πιο σχετικές πτυχές της χώρας σύμφωνα με τα πρόγραμμά τους.

### Ο τουρίστας λάτρης των αγορών

Ο τουρίστας που αγαπάει τα ψώνια είναι η τελευταία εξέλιξη του καταναγκαστικού καταναλωτή που ταξιδεύει με μια σχεδόν κενή βαλίτσα, ελπίζοντας να γεμίσει έναν κοσμοπολίτικο προορισμό. Για να προσελκύσουμε τουρίστες για ψώνια, πρέπει να προσφέρουμε όλες τις υπηρεσίες για να κάνουμε τις αγορές τους μια απλή εμπειρία. Απαιτούνται καλές μεταφορές, βέλτιστη διαχείριση στο αεροδρόμιο και, πάνω απ' όλα, λεπτομερή χάρτη καταστημάτων.

### Ο περιπετειώδης τουρίστας

Ο περιπετειώδης τουρίστας είναι ο πιο φιλελεύθερος από όλους τους τύπους τουριστών. Η φιλοσοφία του ταξιδιού για ορισμένους είναι επίσης γνωστή ως αργός τουρισμός και διαφέρει από τους άλλους λόγω της αίσθησης της ελεύθερίας. Για τον περιπετειώδη τουρίστα, δεν υπάρχει προορισμός για να φτάσει, αλλά ο δρόμος γίνεται το ταξίδι. Δεν είναι εύκολο να ασχοληθούμε με αυτό το είδος των τουριστών καθώς είναι η δική τους κίνηση αυτή που τους μετακινεί από το ένα μέρος στο άλλο.



## 1.6 ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Σύμφωνα με τη μελέτη του IOBE, η συνολική επίδραση στην ελληνική οικονομία από την εσωτερική τουριστική δαπάνη (της δαπάνης δηλαδή από αλλοδαπούς επισκέπτες που επισκέπτονται την Ελλάδα, αλλά και ημεδαπούς επισκέπτες στο εσωτερικό της χώρας) και τις επενδύσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό εκτιμάται (στοιχεία 2019) στα 34,4 δισεκ. ευρώ ή 15,1% του ΑΕΠ, εκ των οποίων τα 15,2 δισεκ. ευρώ αντιπροσωπεύουν την άμεση επίδραση από την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα. Μάλιστα υπάρχουν και χρονιές, όπου το ΑΕΠ συρρικνώθηκε, ενώ οι ταξιδιωτικές αφίξεις, αλλά και εισπράξεις αυξήθηκαν και μας δείχνουν ότι η τελική συμβολή μπορεί να είναι ακόμα μεγαλύτερη. Εξάλλου εκτιμάται ότι για κάθε 1.000 ευρώ τουριστικής δαπάνης το ακαθάριστο προϊόν της ελληνικής οικονομίας αυξάνεται κατά 2.220 ευρώ περίπου. Ταυτόχρονα, η επίτευξη του στόχου των 20 εκατ. αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών στην Ελλάδα θα είχε ως αποτέλεσμα οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό να ανέλθουν τουλάχιστον στα 12,8 δισεκ. ευρώ, ενώ σε όρους συνολικής επίδρασης στο ΑΕΠ η επιπλέον επίδραση θα ξεπερνούσε τα 7 δισεκ. ευρώ σε σχέση με το 2019, δηλαδή 3% του ΑΕΠ. Σε όρους απασχόλησης, η άμεση και έμμεση τουριστική απασχόληση στην Ελλάδα εκτιμάται σε 446 χιλ. εργαζόμενους, ενώ συνολικά 741 χιλ. θέσεις απασχόλησης (ή 16% της συνολικής απασχόλησης της χώρας) υποστηρίζονται από την ανάπτυξη του τουρισμού στην χώρα μας.

Σε αντίθεση όμως, με άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως η γεωργία, η βιομηχανία, το εμπόριο, οι κατασκευές, κλπ., η οικονομική δραστηριότητα του τουρισμού δεν αποτυπώνεται σε ένα μεμονωμένο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Η ιδιαιτερότητά του εντοπίζεται στον προσδιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων, η ζήτηση των οποίων προέρχεται από μια συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών, τους επισκέπτες μιας περιοχής. Προκειμένου επομένως, να αναλυθεί η επίδραση του στην οικονομία είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των οικονομικών δραστηριοτήτων (κλάδων) που συμμετέχουν στην παραγωγή-διάθεση αγαθών και υπηρεσιών που συνθέτουν την τουριστική κατανάλωση.

Για το σκοπό αυτό η σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα πρέπει να αναλυθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμπεριλάβει όχι μόνο συνήθη μεγέθη για την απεικόνιση της τουριστικής ζήτησης, αλλά και την ευρύτερη επίδρασή του στην ελληνική οικονομία. Η ανάδειξη των διακλαδικών σχέσεων του τουριστικού τομέα αποτελεί ένα εργαλείο κατανόησης της πολύπλευρης συνεισφοράς του τουρισμού, το οποίο μπορεί να ενταχθεί στο ευρύτερο πλαίσιο πολιτικής για τη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος της χώρας.

Μεθοδολογικά, η εκτίμηση της επίδρασης του τουρισμού στην ελληνική οικονομία έγινε με την χρήση των πινάκων εισροών-εκροών της ελληνικής οικονομίας, προσαρμοσμένων με πρωτογενή στοιχεία από έρευνα στις τουριστικές επιχειρήσεις για τον προσδιορισμό των συντελεστών παραγωγής στους τουριστικούς κλάδους. Θεωρώντας την τουριστική δαπάνη ως μια εξωγενή μεταβολή στην τελική ζήτηση (αντίστοιχα και τις επενδύσεις), υπολογίζεται η συνολική επίδραση στην ελληνική οικονομία με τη χρήση του υποδείγματος εισροών-εκροών του Leontief.

Με τη μέθοδο αυτή στάθηκε δυνατό να εκτιμηθεί η άμεση, η έμμεση, αλλά και η προκαλούμενη επίδραση των δραστηριοτήτων που συνθέτουν τον τουρισμό. Η άμεση επίδραση αντανακλά τις μεταβολές του επιπέδου της παραγωγής λόγω της τουριστικής κατανάλωσης, σε συνδυασμό με την αύξηση των αρχικών εισροών που χρησιμοποιούν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, η έμμεση επίδραση αντιπροσωπεύει τις πρόσθετες θετικές επιπτώσεις στην οικονομία από την πλευρά των παραγωγικών μονάδων που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, ενώ η προκαλούμενη επίδραση περιγράφει τη μεταβολή στη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες στην οικονομία, ως αποτέλεσμα του εισοδήματος που λαμβάνουν τα νοικοκυριά κατά μήκος της αλυσίδας αξίας των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Όσον αφορά στην άμεση επίδραση του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας, τα 2/3 σχεδόν αυτής είναι αποτέλεσμα της ζήτησης για υπηρεσίες καταλύματος και εστίασης. Στον τομέα των μεταφορών η συνεισφορά ξεπερνά τα 3,1 δισεκ. ευρώ, με σημαντικότερη εκείνη του κλάδου των θαλάσσιων μεταφορών στον οποίο εντάσσεται ένα εκτεταμένο δίκτυο ακτοπλοϊκών δραστηριοτήτων, όπως επίσης και δραστηριοτήτων σχετικών με τον θαλάσσιο τουρισμό. Σημαντική είναι επίσης η επίδραση από τις οδικές μεταφορές η οποία εκτιμάται στο 7% περίπου της άμεσης επίδρασης, ενώ ελαφρώς μικρότερη είναι η συνεισφορά από τον κλάδο των αερομεταφορών επιβατών (5%) .

Στις επιμέρους κατηγορίες που σχετίζονται με την τουριστική κατανάλωση, η συνεισφορά από τις αγορές αγαθών λιανικού εμπορίου εκτιμάται στο 5% της συνολικής άμεσης επίδρασης. Σχεδόν αντίστοιχη, είναι η αναλογία για τις Ψυχαγωγικές-Πολιτιστικές-Αθλητικές Δραστηριότητες και τα Ταξιδιωτικά γραφεία, ενώ στις Ενοικιάσεις αυτοκινήτων το ποσοστό ανέρχεται στο 2%. Η μικρότερη επίδραση καταγράφεται στη Διοργάνωση Εμπορικών Εκθέσεων-Συνεδρίων (1%) γεγονός όμως, που αντανακλά τις θετικές επιπτώσεις σε όρους δημιουργίας προστιθέμενης αξίας- από την πραγματοποίηση συνεδρίων κυρίως για τα ξενοδοχεία και την εστίαση.

Αντίστοιχα, η έμμεση επίδραση εκτιμάται στα 5,2 δισεκ. ευρώ. Οι κλάδοι που επωφελούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον τουρισμό είναι το εμπόριο, ο κλάδος της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Θετικά επηρεάζεται επίσης, η επιχειρηματική δραστηριότητα στις κατασκευές και τις τηλεπικοινωνίες, ενώ σημαντική είναι η συνεισφορά από την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος τόσο στον πρωτογενή τομέα (γεωργία, κτηνοτροφία και αλιεία) όσο και στην εγχώρια βιομηχανική παραγωγή. Από την άλλη πλευρά, η προκαλούμενη επίδραση από την αύξηση της κατανάλωσης των νοικοκυριών εκτιμάται στα 13,9 δισεκ. Ευρώ .

Εξίσου σημαντική είναι και η συμβολή στα έσοδα από την έμμεση φορολογία, τους φόρους δηλαδή (ΦΠΑ, φόροι και δασμοί επί των προϊόντων που εισάγονται και Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης) που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών ως εισροές για την παραγωγική τους διαδικασία. Η συνολική επίδραση εκτιμάται σε 1,4 περίπου δισεκ. ευρώ ή στο 5% των εσόδων του κράτους από την έμμεση φορολογία το 2019 .

**2.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο**

Στην σημερινή έντονα ανταγωνιστική εποχή, που χαρακτηρίζεται από την αυξημένη προσφορά σε ομοιογενή προϊόντα και υπηρεσίες, είναι απαραίτητο ένας επιχειρηματίας να έχει έναν «οδηγό», που θα του δείχνει την πορεία προς την βιωσιμότητα και την κερδοφορία μέσα από τις αντίξοες συνθήκες της αγοράς. Το businessplan είναι μια εμπειριστατωμένη μελέτη που σκοπό έχει να περιγράψει τους στόχους μιας επιχείρησης από τα αρχικά στάδια της λειτουργίας της, να δώσει μια πρόβλεψη για το που θέλει να φτάσει η επιχείρηση καθώς επίσης και να υποδείξει τον τρόπο που προτείνει η ίδια για να φτάσει εκεί. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία (ή τα βασικά στελέχη που έχει ήδη επιλέξει το Δημόσιο). Η σύνταξη του απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, διότι το κατά πόσο οι επίδοχοι επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων και των Τραπεζών, είναι δυνατό να επενδύσουν σε μια επιχειρηματική ιδέα, εξαρτάται από το πόσο καλά οργανωμένο είναι το σχέδιο.

Οι ακόλουθοι άνθρωποι ή ιδρύματα μπορεί να ζητήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης στην φάση της ίδρυσής της:

- Τράπεζες
- Εξωτερικοί επενδυτές, όπως: μία κεφαλαιοκρατική εταιρεία ή άλλη επιχείρηση που επιθυμεί να συνεταιριστεί με την εταιρία
- Μεγάλοι χορηγοί, Ευρωπαϊκοί ή Εθνικοί.
- Οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται να αγοράσει την επιχείρηση
- Προϊστάμενος.

Η σημαντικότερη ίσως προσφορά των επιχειρηματικών σχεδίων στις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους είναι το ότι τους προσφέρουν προσανατολισμό και έναν στόχο. Βοηθούν στη δομή και την οργάνωση της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί μελλοντικά να λειτουργεί πιο αποδοτικά. Συγκεκριμένα αφού αναλύσουν την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς και της επιχείρησης επισημαίνουν τις δυνατότητές της αλλά και τα εμπόδια τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν μαζί με τις πιθανές λύσεις τους και στη συνέχεια βοηθούν την διοίκηση στην στοιχειοθετημένη λήψη αποφάσεων με γνώμονα την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης Έτσι προσφέρουν στον υποψήφιο επιχειρηματία ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών του δραστηριοτήτων, και αποτελούν ένα μέσο επικοινωνίας του επιχειρηματία προς τρίτους, το οποίο θα του επιτρέψει να προσελκύσει συνεργάτες εσωτερικούς και εξωτερικούς. Επιπλέον τα επιχειρηματικά σχέδια αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο αιτήσεων για ένταξη σε επιδοστούμενα προγράμματα για την εξασφάλιση χρηματοδότησης. Η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου business plan φαίνεται να είναι κάτι πολύπλοκο, όμως αυτό δεν είναι πάντα αλήθεια. Το πόσο δύσκολη είναι η σύνταξη του εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης. Γενικά όμως, ακολουθείται μια συγκεκριμένη τυποποιημένη διαδικασία, αρκεί φυσικά να γνωρίζει κάποιος την δομή που οφείλει να ακολουθήσει. Επομένως είναι πολύ βασικό να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύνταξη των επιχειρηματικών σχεδίων καθώς η καλή οργάνωση τους μπορεί να εξασφαλίσει μελλοντικούς συνεργάτες εφόσον αυτοί καταφέρουν να πειστούν από την ορθότητα του σχεδίου. Ακόμα και μετά τη σύνταξη τους όμως πρέπει να ανανεώνονται με τον καιρό καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν συνεχώς.

## 2.2 Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου

Η δημιουργία και η διαχείριση μιας επιχείρησης είναι ένα περίπλοκο και δύσκολο εγχείρημα που χρειάζεται σωστή προετοιμασία. Ο μεθοδικός σχεδιασμός δεν εγγυάται βέβαια την επιχειρηματική επιτυχία, συμβάλλει όμως στον περιορισμό του ρίσκου και στην αύξηση των πιθανοτήτων για μια επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο μέσω του οποίου κάθε επιχειρηματίας μπορεί να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους και να είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση ανά πάσα στιγμή.

Η χρησιμότητα του συμβάλλει,

- ◆ Στη δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης
- ◆ Στη λήψη αποφάσεων
- ◆ Στην καταγραφή, ανάλυση της αγοράς, των καταναλωτών και των ανταγωνιστών
- ◆ Στην επίτευξη στόχων
- ◆ Στη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς

Επίσης είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού. Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο, δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της, αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση και βοηθάει στην κάλυψή τους και παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση το μάρκετινγκ τα οικονομικά και τον ανθρώπινο δυναμικό.

Η δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποσκοπούν ως εξής.

- Να βοηθηθεί ο επιχειρηματίας στη διαπίστωση κατά πόσο είναι εφικτή για την σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.
- Να γράψει ένα πλήρες κείμενο που θα αποτελέσει βάση συζητήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης οι οποίοι θα υποστηρίζουν ή θα επενδύσουν σε αυτή τη δραστηριότητα ή θα διαφωνήσουν με το σχέδιο.
- Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει τη συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα, με σκοπό την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά την φάση της υλοποίησης.

Το πρώτο και το σπουδαιότερο όφελος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι δίνει ένα δρόμο για να ακολουθήσουν οι ιθύνοντες της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον όπως το θέλει ένας επιχειρηματίας. Διαβάζοντας ή ακούγοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου οι επενδυτές θα μπορούν να έχουν πραγματική άποψη για την κατάσταση της επιχείρησης εφόσον θα δανείσουν τα χρήματά τους. Αυτό επειδή οι πιθανοί επενδυτές μπορούν να εξετάσουν καλύτερα το σχέδιο και να αποκτήσουν μια καλύτερη

γνώση της επιχείρησης και να καταλάβουν αν η επένδυση τους αξίζει τον κίνδυνο. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι ένα επικοινωνιακό εργαλείο για την πληροφόρηση του προσωπικού πωλήσεων, των προμηθευτών και άλλων για τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησης, ενώ μπορεί να βοηθήσει την ανάπτυξη ενός μανατζερ.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί συνήθως την «εικόνα» της επιχείρησης, ενώ η δημιουργία ενός αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να μας εισαγάγει στα βασικά θέματα του επιχειρηματικού σχεδίου, στις τεχνικές και στις μεθόδους μέσα από τις οποίες μπορεί να γίνει η αποτύπωση των στόχων, της στρατηγικής και του προγραμματισμού της επιχείρησης που συμβάλλουν στην υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στη βιωσιμότητα, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχειρηματικής μονάδας. Όταν θα έχουμε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είμαστε σε θέση να:

- Κατανοήσουμε τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.
- Καταλάβουμε την έννοια, τα χαρακτηριστικά και τις μορφές ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
- Αντιληφθούμε τη σπουδαιότητα και την ανάγκη κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
- Καταγράψουμε τα διάφορα κίνητρα και τη σημασία τους που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, την επιχειρηματική δραστηριότητα, το επιχειρηματικό σχέδιο και την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης .

### 2.3 ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ

Η προαπαιτούμενη γνώση αναφέρεται στην κάλυψη εισαγωγικών θεμάτων αναφορικά με τη διαχείριση και την οργάνωση (management) στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας.



#### 2.4 Θεωρία επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια έκθεση ή ένα σχέδιο όπου ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση παρουσιάζει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) περιγράφει πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί για να φθάσει σε ένα προσδοκώμενο σημείο. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο, μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μπορεί να ετοιμάζεται κυρίως από τον επιχειρηματία και είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και σημαντικό στην περίπτωση που ξεκινάει η επιχειρηματική δραστηριότητα και η επιχείρηση.

#### 2.5 Σκοποί και στόχοι επιχειρηματικού σχεδίου

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συνολική και συγκροτημένη καταγραφή και αποτύπωση του σχεδιασμού της επιχείρησης, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι γενικότεροι στρατηγικοί του στόχοι. Οι κυριότεροι άξονες και τα αντίστοιχα σχέδια δράσης έχουν δομηθεί κάτω από τις ακόλουθες 4 ενότητες:

- Ανάπτυξη υπηρεσιών και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- Βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός – βελτίωση λειτουργικότητας.
- Βελτίωση χρηματοοικονομικής κατάστασης.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- Συμβάλλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης.
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Παρέχει ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης.
- Δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών.
- Δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία-θέματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Σύμφωνα με τα θεσμοθετημένα όργανα και την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Ομάδων Πληθυσμού» και το πρόγραμμα για την «Ενίσχυση Νεανικής Επιχειρηματικότητας», το πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1 και σε γενικές γραμμές αποτελείται από τα εξής.

- Την περίληψη: Αποτελεί μια αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας με συστηματικό τρόπο και τη γραπτή αποτύπωση της διαδικασίας σχεδιασμού.
- Τον Χρονικό Προσδιορισμό επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων: Αποτυπώνει την ικανότητα του επιχειρηματία να φέρει εις πέρας το έργο του και αποτελεί στις περισσότερες περιπτώσεις τον τρόπο και τον χρονικό ορίζοντα που πρέπει να πραγματοποιηθούν οι διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί
- Την καταγραφή και Ανάλυση στόχων: Αποτελεί ένα είδος «καταστατικού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων» και διαβάθμισης των διαφόρων επιχειρηματικών ιδεών και επίσης βοηθάει να καλυφθούν τυχόν κενά με τις απαραίτητες γνώσεις για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Τη Χρηματοοικονομική Ανάλυση: Αποτελεί ένα βασικό εργαλείο που καθοδηγεί τον επιχειρηματία για το πώς θα μπορέσει να υλοποιήσει τις επιχειρηματικές ιδέες και τις δραστηριότητές του, ενώ ταυτόχρονα παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τις οικονομικές δυνατότητες και τους τυχόν περιορισμούς των πόρων της επιχείρησης.
- Την ανάλυση υποδομών της επιχείρησης και την περιγραφή προϊόντος : Παρουσιάζει τους απαραίτητους πόρους και τα υλικά της επιχείρησης και εκτιμά πώς θα χρησιμοποιηθούν και ποια από αυτά θα πρέπει να αποκτηθούν, ενώ καταγράφει τα σχέδια για την παραγωγή των διαφόρων προϊόντων και των καινοτομιών της επιχείρησης για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- Την προώθηση προϊόντος και ανάλυση αγοράς & ανταγωνιστών: Επικεντρώνεται στους πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και καταναλωτές, καθώς επίσης στην αγορά στόχο και στον απαιτούμενο όγκο των πωλήσεων ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί, καθώς επίσης να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα μερίδιο αγοράς.
- Τη SWOT ανάλυση, δηλαδή την ανάλυση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών & απειλών: Παραθέτει τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής θεώρησης των δεδομένων της επιχείρησης με την ανάλυση των βασικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την αναγνώριση των δυνατών, των αδύνατων σημείων,

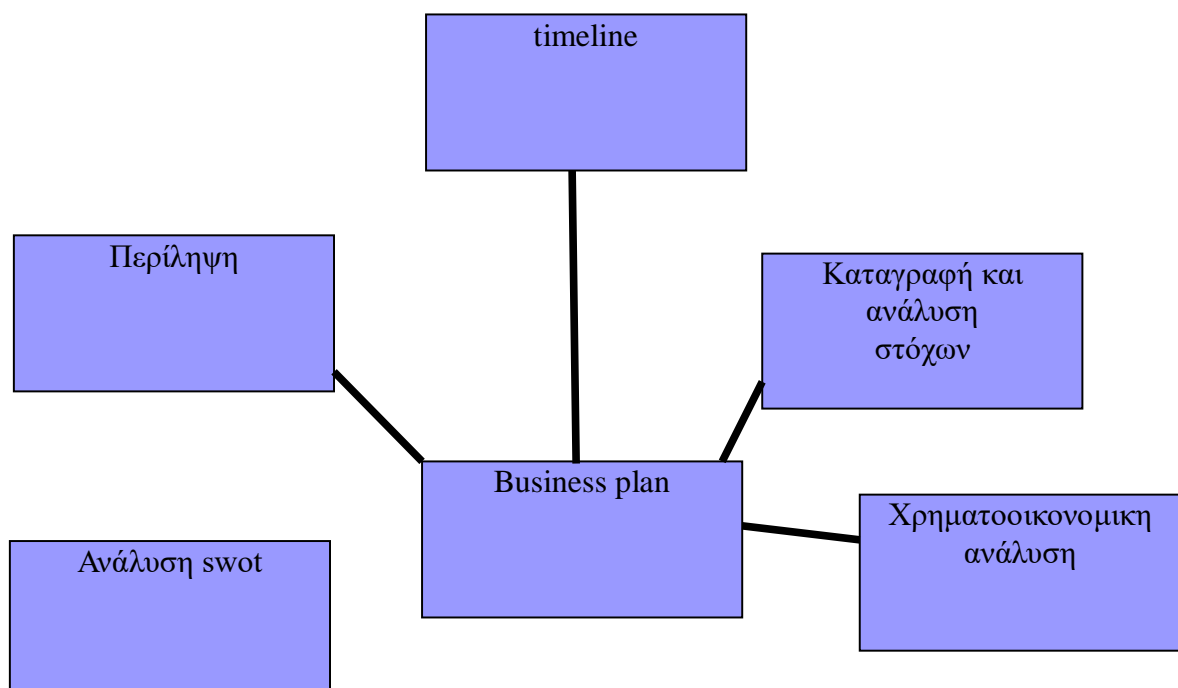
των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, συγκεκριμενοποιεί τις ανάγκες που πιθανώς να μην είναι αντιληπτές και προλαμβάνει τυχόν προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν.

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει σημαντικά τον επιχειρηματία να οριοθετήσει και να προγραμματίσει τους επιχειρηματικούς στόχους και επίσης να εντοπίσει τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες καθώς και τις αδυναμίες και απειλές έναντι των ανταγωνιστών που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο, εκτός από τον επιχειρηματία και τους μετόχους, απευθύνεται σε μια μεγάλη κλίμακα ατόμων και φορέων που σχετίζονται πιθανά με την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα στους προμηθευτές, πελάτες, στις τράπεζες, στους ιδιώτες-επενδυτές, σε οικονομικούς συμβούλους που δίνουν αρκετές χρήσιμες πληροφορίες για την επιχείρηση, το προϊόν και την αγορά.

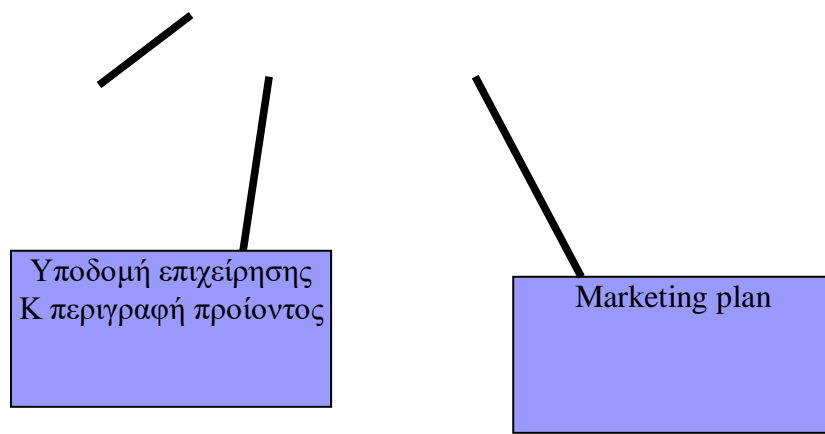
Οι σημαντικότεροι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1,

- Αποσαφήνιση των επιχειρηματικών στόχων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να ξεκαθαρίσει, οριοθετήσει και προσδιορίσει χρονικά τους επιχειρηματικούς στόχους και τις επιχειρηματικές δράσεις για την εδραίωση, εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Εξεύρεση πόρων (ιδιωτικών & δημόσιων) και χρηματοδότηση της επιχείρησης: θα συμβάλλει σημαντικά στην υλοποίηση των επιχειρηματικών ιδεών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και φυσικά θα συμβάλλει σημαντικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Διείσδυση και κατάκτηση μεριδίου αγοράς και προσέλκυση πελατείας: θα βοηθήσει στην ανάπτυξη των προϊόντων της επιχείρησης, στην προσέλκυση σημαντικών πελατών και στην κατάκτηση ενός μεριδίου της αγοράς και φυσικά, στην υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



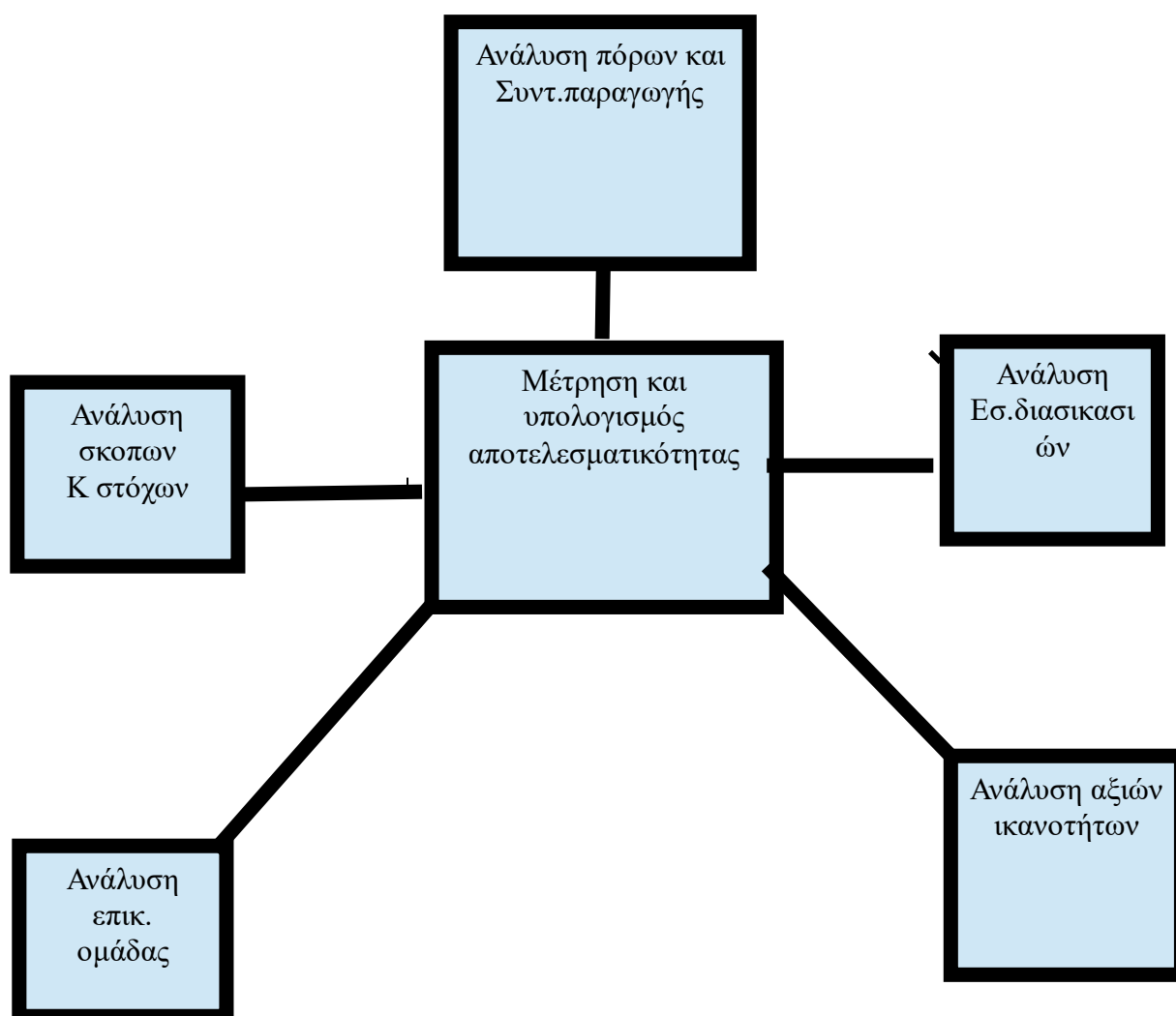




## 2.6 Δομή και πληροφορίες επιχειρηματικού σχεδίου

Για την προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να συγκεντρωθούν κάποιες πληροφορίες σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που θα αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρονται στη διαθεσιμότητα των πόρων, των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης, των υποδομών και εγκαταστάσεων της επιχείρησης και με βάση αυτά θα οριοθετήσουν και θα προγραμματίσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τον τρόπο, τα στάδια και τον χρόνο υλοποίησής τους, καθώς επίσης και τις διάφορες χρηματοδοτικές και υπόλοιπες ανάγκες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στο Διάγραμμα παρουσιάζονται οι βασικές θεματικές αναλύσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου.



Οι πληροφορίες που θα αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρονται τόσο στο μικροπεριβάλλον όσο και στο μακροπεριβάλλον. Στις πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται από το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την αγορά και πιο συγκεκριμένα για το μέγεθος της αγοράς που πρέπει να πουληθεί το προϊόν, οι καταναλωτικές προτιμήσεις, τα ανταγωνιστικά προϊόντα και επίσης τα τυχόν υποκατάστατα και τα συμπληρωματικά προϊόντα της αγοράς, τους πιθανούς πελάτες, τους τρόπους προώθησης (marketing) του προϊόντος, τις σχέσεις κ τιμές της αγοράς.

Στις πληροφορίες που αφορούν το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία για τις οικονομικές συνθήκες ,για παράδειγμα τη φορολογία ,τον πληθωρισμό, τη χρηματοδότηση κ.λπ.,για τις κοινωνικές συνθήκες, για παράδειγμα τις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες, τις δημογραφικές συνθήκες κ.λπ., για τις πολιτικές συνθήκες,για παράδειγμα το θεσμικό-νομικό πλαίσιο,το πλαίσιο του ανταγωνισμού,τη σταθερότητα κ.λπ.και για τις τεχνολογικές συνθήκες. Για παράδειγμα την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών,τις νέες δυνατότητες και τις νέες τεχνικές μεθόδους παραγωγής κ.λπ. (Πολυχρονόπουλος,Κόρρες)

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να διαχωριστεί στα ακόλουθα τμήματα-σχέδια:

- Στο σχέδιο χρηματοδότησης της επιχείρησης: Οι πληροφορίες που αφορούν τη χρηματοδοτική κατάσταση της επιχείρησης θα περιλαμβάνουν κυρίως τα έσοδα, καθώς επίσης και τις δυνατότητες για να αντιμετωπίσει τις βραχυχρόνιες και τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις, όπως για παράδειγμα τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια, τις υποχρεώσεις στους τρίτους, προμηθευτές κ.λπ. στο χρηματοδοτικό πλαίσιο και στο σχέδιο χρηματοδότησης θα περιλαμβάνονται αναλύσεις τόσο για το βραχυχρόνιο όσο και για το μακροχρόνιο διάστημα, δηλαδή για τα 3-5 επόμενα έτη και επίσης μεγέθη για τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα έσοδα, για τις ετήσιες ταμειακές ροές που αφορούν ετήσια έσοδα και ετήσια έξοδα, τους ισολογισμούς (εφόσον ήδη υπήρχε και λειτουργούσε η επιχείρηση) για τα τελευταία 3-5 έτη εναλλακτικά, εάν η επιχείρηση είναι υπό ίδρυση και υπό δημιουργία, τότε τα μεγέθη και οι πληροφορίες των ισολογισμών θα αναφέρονται σε αναμενόμενα προϋπολογιστικά μεγέθη που θα διαμορφωθούν σύμφωνα από συγκεκριμένες έρευνες αγοράς.

- Στο σχέδιο παραγωγικής διαδικασίας: Οι πληροφορίες που αφορούν την παραγωγική κατάσταση της επιχείρησης και κυρίως τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, τον τρόπο προσέγγισης των καταναλωτών, τους προμηθευτές, την υπάρχουσα υποδομή και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, τη διαθέσιμη τεχνολογία και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, την προμήθεια και τις απαιτήσεις των πρώτων υλών, την καταγραφή του ανθρώπινου δυναμικού, την καταγραφή των δεξιοτήτων και των γνώσεων και των τυχόν καινοτομιών της επιχείρησης, καθώς επίσης τους πόρους που θα απαιτηθούν για την παραγωγική δραστηριότητα και την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των επιχειρηματικών σχεδίων της επιχείρησης.

- Στο σχέδιο προώθησης του προϊόντος: Οι πληροφορίες που αφορούν την προώθηση του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση και κυρίως το μέγεθος και τις «δυνατότητες» της αγοράς που πρόκειται να πουληθεί το προϊόν της επιχείρησης, οι καταναλωτικές προτιμήσεις, οι σχετικές τιμές της αγοράς, τους πιθανούς πελάτες και τα ανταγωνιστικά προϊόντα, καθώς επίσης και τους τρόπους προώθησης (marketing )του προϊόντος της επιχείρησης.

#### Παράδειγμα 1.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες και θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να περιλαμβάνονται.

Η σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και η εισαγωγική σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου θα πρέπει να αναφέρονται.

- Η επωνυμία.
- Η διεύθυνση και τα στοιχεία της επιχείρησης.
- Τα ονόματα των επιχειρηματιών και των διευθυντών της επιχείρησης.
- Η φύση της επιχείρησης όπως η νομική μορφή και το αντικείμενο των εργασιών.
- οι στόχοι και οι σκοποί των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Η στρατηγική και ο προγραμματισμός-υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου θα πρέπει να αναφέρονται μέσα σε λίγες σελίδες τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως για παράδειγμα οι στόχοι, η καινοτομικότητα των επιχειρηματικών σχεδίων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των σχεδίων. Η περίληψη πρέπει να γραφτεί αφού έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η Ανάλυση του κλάδου Αγοράς, όπου θα πρέπει να αναφέρονται και να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες:

- Η γενική κατάσταση της αγοράς.
- Η ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στοιχεία των δημοσιευμένων ισολογισμών.
- Η ανάλυση των καταναλωτικών προτύπων και των προτιμήσεων των αγοραστών.
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική πορεία του κλάδου στον οποίο ανήκει και η επιχείρηση.

Η περιγραφή της επιχείρησης, όπου θα πρέπει να αναφέρονται και να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες:

- Το προϊόν που θα παράγει η επιχείρηση και τη διαφοροποίησή του από τα υπόλοιπα και προηγούμενα προϊόντα.
- Το μέγεθος της επιχείρησης βασισμένο στις συνολικές ετήσιες εισπράξεις, στα συνολικά έσοδα-τζίρο.
- Ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχείρηση.

- Ο όγκος της παραγωγής και της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Οι εγκαταστάσεις και υποδομές που υπάρχουν και απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Οι απαιτήσεις των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης.
- Οι εμπειρίες, γνώσεις-δεξιότητες, ικανότητες και καινοτομίες των μελών της επιχείρησης.

Το σχέδιο παραγωγής, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία.
- Πληροφορίες για τη δυνατότητα και την ορθή λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού, τις εγκαταστάσεις και στις υποδομές που απαιτούνται από την επιχείρηση για την υλοποίηση των παραγωγικών και επιχειρηματικών σχεδίων.
- Πληροφορίες για τις απαιτήσεις των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης, για την υλοποίηση των παραγωγικών και επιχειρηματικών σχεδίων.

Το σχέδιο προώθησης προϊόντος, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για την τιμολογιακή πολιτική και την τιμή του προϊόντος.
- Πληροφορίες για τη διαφοροποίηση πολιτικής και τους ελέγχους για την ποιότητα των προϊόντων.
- Πληροφορίες για τις προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις και τους σχετικούς στόχους

Το οργανωτικό σχέδιο, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για τη νομική μορφή και τη φύση-τομέα και κλάδο όπου ανήκει η επιχείρηση.
- Τα βασικά στοιχεία για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της επιχείρησης.
- σύντομη ανάλυση και περιγραφή των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών και καινοτομιών των μελών της διοικητικής ομάδας και των στελεχών της επιχείρησης.
- Τα οργανογράμματα με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τη δομή και διάρθρωση των κυριότερων ατόμων στην δομή της επιχείρησης.

Το οργανωτικό σχέδιο, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για τη νομική μορφή και τη φύση-τομέα και κλάδο όπου ανήκει η επιχείρηση.
- Τα βασικά στοιχεία για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της επιχείρησης.
- σύντομη ανάλυση και περιγραφή των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών και καινοτομιών των μελών της διοικητικής ομάδας και των στελεχών της επιχείρησης.
- Τα οργανογράμματα με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τη δομή και διάρθρωση των κυριότερων ατόμων στην δομή της επιχείρησης.

Η SWOT ανάλυση, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αναλύσεις για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των δυνατοτήτων της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των αδυναμιών της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των ευκαιριών της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των απειλών της επιχείρησης.

Το Παράρτημα, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Λεπτομερή δεδομένα και στοιχεία της επιχείρησης.
- Στοιχεία και δεδομένα της αγοράς που θα λειτουργήσει η επιχείρηση.
- Διάφορα συμφωνητικά με προμηθευτές και με μεγάλους πελάτες.

- κατάλογος προμηθευτών.
- συστατικές επιστολές προμηθευτών και πελατών της επιχείρησης. Στο ακόλουθο συγκεντρωτικό σχέδιο παρατηρούμε τα βασικά θέματα-βήματα, τις βασικές ενότητες και τα αντικείμενα που απαιτούνται για τη σύνταξη και παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

Σχέδιο: Βασικές ενότητες & αντικείμενα επιχειρηματικού σχεδίου.

## 2.7 ΒΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι απαραίτητο να περιγραφούν και να αναλυθούν, ενώ πρέπει να προσδιοριστεί και να αναλυθεί εκτενώς η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

- Περιγραφή και ανάλυση στρατηγικών στόχων.
- Ανάλυση στρατηγικής της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, βοηθά στην κατανόηση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο, καθώς και στην κατανόηση της υφισταμένης κατάστασης σε μία αγορά. Επιπλέον, μέσω αυτής της ανάλυσης, οι ιδύνοντες έχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν διαφορετική πολιτική, προκειμένου να διαφοροποιήσουν τόσο το προϊόν που προωθούν, όσο και την τιμή του.

- Ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού.
- Προτεινόμενα προϊόντα και προτεινόμενη αγορά.
- Ανάλυση τιμολογιακής πολιτικής & πολιτικής διαφοροποίησης προϊόντος & τιμής.

### ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

- Ανάλυση υποδομών, εγκαταστάσεων & πόρων της επιχείρησης.
- Ανάλυση προμήθειας πρώτων υλών.
- Ανάλυση διαγράμματος Gantt & χρονικός προσδιορισμός παραγωγικής διαδικασίας.
- Σχέδιο παραγωγής και καινοτομικότητας.
- Έλεγχος ποιότητας
- Προώθηση προϊόντων.

### ΠΑΡΑΓΩΓΗ & ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

- Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας & καινοτομίας.
- Ανάλυση δικτύου προώθησης και εμπορίας προϊόντων.
- Στρατηγική παραγωγής, τιμολόγησης & προώθησης προϊόντων.

#### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στο business plan, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα στελεχώνει την επιχείρηση. Ειδικότερα, αναλύονται οι πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό και πώς αυτό οργανώνεται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δομής, καθώς και πώς αυτό αξιοποιείται. Ταυτόχρονα μέσα από την ειδική μνεία στο ανθρώπινο δυναμικό, προσδιορίζεται και αναλύεται η εξειδίκευση που αυτό πρέπει να διαθέτει, προκειμένου να στελεχώσει τις εκάστοτε απαιτούμενες θέσεις της επιχειρησιακής δομής.

- Management & οργάνωση της επιχειρησιακής δομής.
- Αξιοποίηση, κατανομή & απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού.
- Εξειδίκευση & ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και καινοτομικών δραστηριοτήτων.

#### ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Αναγκαία συνθήκη απαιτεί στην κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου μία χρηματοοικονομική ανάλυση, όπου θα αναφέρονται χαρακτηριστικά τα εξής στοιχεία:

- Ιστορική ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης.
- Ανάλυση εσόδων & εξόδων της επιχείρησης.
- Προτεινόμενα κεφάλαια.
- Κόστος παραγωγής.
- Σχέδια μελλοντικών ισολογισμών.
- Σχέδια μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών & καταστάσεων.
- Σχέδια μελλοντικών κερδών & ζημιών.
- Ανάλυση επενδυτικών σχεδίων & αποτελεσματικότητας.

#### ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Απαιτούμενη είναι για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου, η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο θα αναπτυχθεί μία επιχείρηση, η δομή που αυτή θα έχει, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα κατανέμονται οι εργασίες. Ως εκ τούτου, αναγκαίο είναι να αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο οργανόγραμμα.

- Ανάπτυξη της οργάνωσης & της δομής της επιχείρησης.
- Ανάλυση οργανογράμματος & κατανομή εργασιών.

#### SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Στην κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αναγκαία είναι η ανάλυση όλων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μία επιχείρηση, όπως το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, οι

δυνατότητες της επιχείρησης, οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες που δίνονται σε μία επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και οι απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει μία νέα επιχείρηση.

- Ανάλυση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Ανάλυση δυνατοτήτων της επιχείρησης.
- Ανάλυση αδυναμιών της επιχείρησης.
- Ανάλυση ευκαιριών της επιχείρησης.
- Ανάλυση απειλών της επιχείρησης.

#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- Παράθεση & ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης & της αγοράς.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφονται αναλυτικά και συστηματικά όλες οι πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στο επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφονται όλα τα στοιχεία που αφορούν τους στόχους, τις στρατηγικές για το μέλλον τεκμηριωμένες με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και αναλύσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης επιχείρησης, λαμβάνοντας ότι,

- Συμβάλλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης.
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Παρέχει ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης.
- Δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων καθώς και προσέλκυση επενδυτών.
- Δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που καταγράφει με λεπτομέρειες το τι είναι μια επιχείρηση, τι κάνει και πού θέλει να πάει. Περιγράφει την ίδια την επιχείρηση, την αγορά στην οποία κινείται, τα προϊόντα και τους πελάτες της, τη στρατηγική της, τον ανταγωνισμό, τους ανθρώπους της, τις ανάγκες της και αναλύει με λεπτομέρειες όλα τα σχετικά οικονομικά της στοιχεία. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει επίσης και όλες τις υποθέσεις και προβλέψεις που τυχόν κάνουμε και στις οποίες βασίζουμε την επιχειρηματική μας ιδέα.



Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Εισαγωγικά στοιχεία (εξώφυλλο, εισαγωγική σελίδα, περιεχόμενα).
- Εσωτερική Ανάλυση (περιγραφή της επιχείρησης, των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα προσφέρει, του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού).
- Εξωτερική Ανάλυση (ανάλυση της αγοράς, των πελατών και του ανταγωνισμού του ίδιου κλάδου με αυτόν που δραστηριοποιείται η επιχείρηση).
- Προσδιορισμός στόχων και τρόπος υλοποίησής τους (στρατηγική προϊόντων ή υπηρεσιών, πωλήσεις, marketing, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού).
- Χρηματοοικονομική Ανάλυση (ανάλυση ισοζυγίων, ισολογισμών, χρηματοροών, αποτελεσμάτων χρήσης, break even point analysis).
- Συμπεράσματα (δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρίας, πιθανοί κίνδυνοι).

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζεται από το είδος και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι: σαφές και κατανοητό, συγκεκριμένο, μετρήσιμο, συνοπτικό, ευπαρουσίαστο και χωρίς λάθη, ρεαλιστικό, ως προς τους στόχους που θέτει, πραγματοποιήσιμο, αληθές και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιεί και τέλος, με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Μέσα από τη διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί και ο ίδιος ο επιχειρηματίας να επαναξιολογήσει την ιδέα του και να κατορθώσει έτσι να επιφέρει τις αναγκαίες βελτιώσεις ώστε να καταστεί εμπορικά υλοποιήσιμη. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη διοικητική ομάδα, τη στρατηγική της επιχείρησης, τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση της επένδυσης καθώς επίσης την αγορά και τον ανταγωνισμό. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει επίσης να αντανakλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, έτσι ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται αλλά και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

Παρόλο που η προετοιμασία και η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί γνώσεις, χρόνο και περιοδικές επανεξετάσεις, η ολοκλήρωσή του προσφέρει στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη θέση και την πορεία της στην αγορά, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της, καθώς επίσης και για τις προοπτικές της μελλοντικής ανάπτυξης και της βιωσιμότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ-ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

### Υπουργική απόφαση

Το έργο θα γίνει πραγματοποιηθεί με συμμετοχή του προγράμματος ΕΣΠΑ και σε ποσοστό κατά το ήμισυ και τα υπόλοιπα με χρήματα των ιδιοκτητών. Στο τέλος της εργασίας παρατείνεται η υπουργική απόφαση.

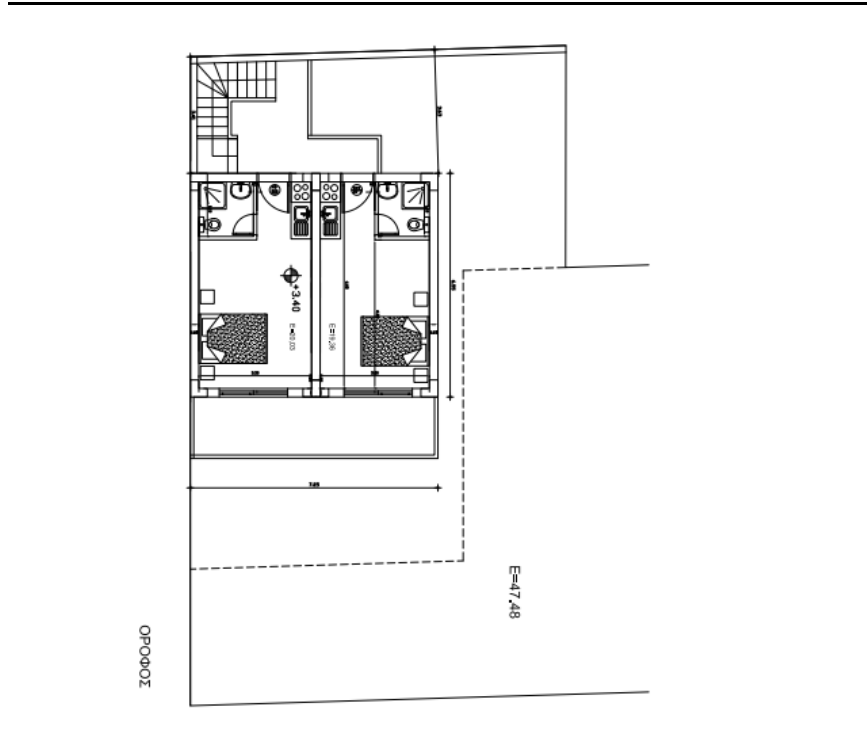
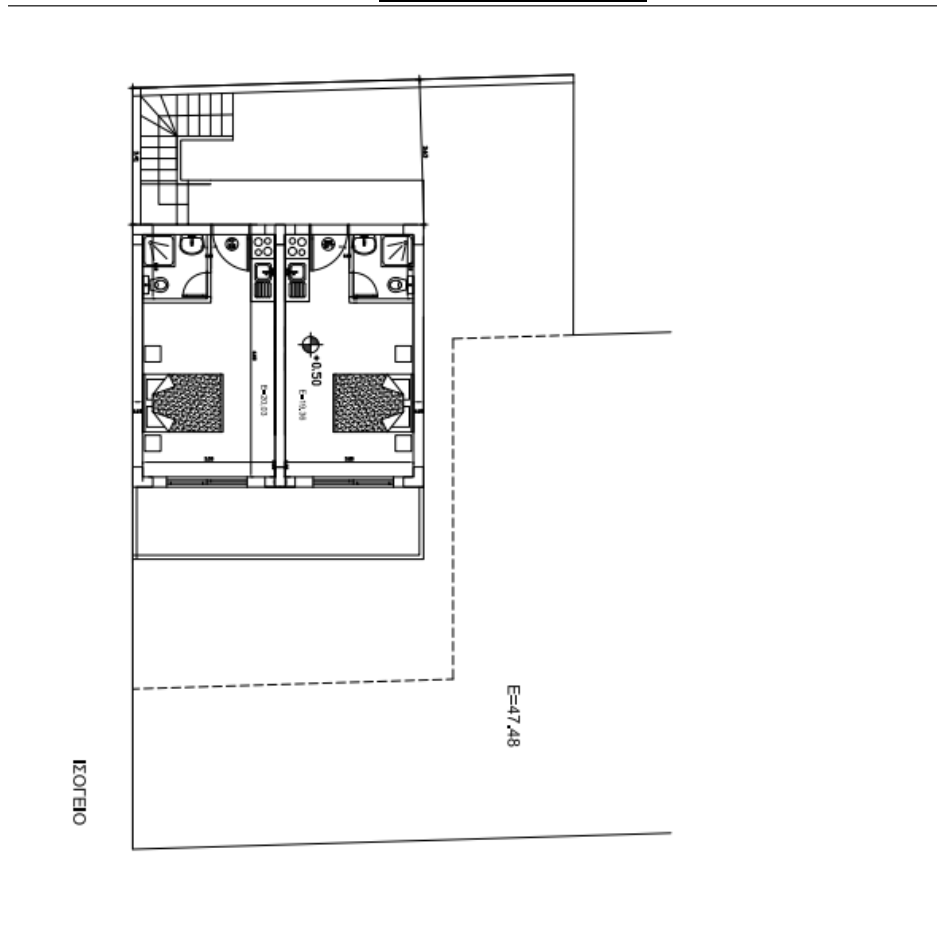
### 3.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

Παρακάτω περιγράφεται αναλυτικά το ύψος των χρημάτων που απαιτούνται για να γίνει η επιχείρηση και η καθεμιά από τις εργασίες κανονικά. Οι τιμές είναι προσεγγιστικές. Στην πρώτη στήλη δίνεται το είδος της εργασίας, στην δεύτερη το ύψος των χρημάτων και στην τρίτη το ποσοστό της κάθε εργασίας επί του συνολικού ύψους της δαπάνης.

Μεταλλικός σκελετός	24809,64€	20,20%
Πλάκες από οπλισμένο σκυρόδεμα	7406,05€	6,03%
Τοιχοποιία-Υλικά	12.367,90 €	10,07%
Τοιχοποιία-Εργασία	8032,43€	6,54 %
Επιχρίσματα-Υλικά-Εργασία	20028,48€	14,66%
Ηλεκτρολογική εγκατάσταση φάση 1η	3549,5€	2,89%
Ηλεκτρολογική εγκατάσταση φάση 2η	3696,88€	3,01%
Διακόπτες-πρίζες σε πλήρη λειτουργία	982,56€	0,8%
Μάρμαρα-Κατώκασια	417,59€	0,34 %
Υδραυλική εγκατάσταση	5379,52€	4,38%
Τοποθέτηση πλακιδίων δαπέδου	4549,45€	3,33 %
Εξωτερικά κουφώματα	9153,54€	6,7%

Εσωτερικά κουφώματα	3,497.47€	2.56%
Ντουλάπια κουζίνας	3.606.77€	2,64%
Πλακάκια κουζίνας	171.95€	0.14%
Ντουλάπες υπνοδωματίου	3291.58€	2,68%
Είδη υγιεινής	1079,3€	0,79%
Ηλεκτρολογικοί διακόπτες	273,74€	0,2%
Προμήθεια πλακιδίων λουτρού	454,94€	0,33%
Τοποθέτηση πλακιδίων λουτρού	792,4€	0,58%
Κόστος άδειας δόμησης	9,660.00 €	
Θερμομόνωση	1.038,81 €	0,76%
Υγρομόνωση	5300,86€	3,88%

### 3.3 ΚΑΤΟΨΗ ΚΤΙΡΙΟΥ





**ΤΟ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΤΙΡΙΟ ΘΑ ΚΑΤΕΔΑΦΙΣΤΕΙ**



### 3.4 Δικαιολογητικά για την έκδοση ΕΣΛ τουριστικών καταλυμάτων

Για την έκδοση ή αλλαγή του Ειδικού Σήματος Λειτουργίας (ΕΣΛ) του τουριστικού καταλύματός μας θα χρειαστούμε έναν σημαντικό αριθμό δικαιολογητικών. Αν, λοιπόν, ενδιαφερόμαστε για την έκδοση του Ειδικού Σήματος Λειτουργίας για κύριο τουριστικό κατάλυμα, πρέπει να σημειωθούν τα παρακάτω δικαιολογητικά:

#### I. Κύρια Τουριστικά καταλύματα

1. Αίτηση – Υπεύθυνη Δήλωση η οποία επέχει θέση υπεύθυνης δήλωσης σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986.

☒ Για τις ατομικές επιχειρήσεις, υποβάλλεται αίτηση από τον επιχειρηματία.

☒ Για τις Ο.Ε. και Ε.Ε., υποβάλλεται αίτηση του διαχειριστή ή όλων των εταίρων.

☒ Για τις Ε.Π.Ε., υποβάλλεται πρακτικό της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων.

☒ Για τις Α.Ε., υποβάλλεται πρακτικό του Δ.Σ. της εταιρείας.

2. Φωτοτυπία επικυρωμένη της αστυνομικής ταυτότητας ή του διαβατηρίου για την αυτεπάγγελτη αναζήτηση του αντιγράφου ποινικού μητρώου γενικής χρήσης έκδοσης τελευταίου τριμήνου, από το οποίο να προκύπτει ότι δεν έχει καταδικαστεί για κακούργημα ή για κάποιο από τα πλημμελήματα της κλοπής, υπεξαίρεσης, απάτης, εκβίασης, πλαστογραφίας, παραχάραξης, βαριάς σωματικής βλάβης, παράβασης των διατάξεων περί ναρκωτικών ή των διατάξεων που αναφέρονται στα ήθη.

Το παραπάνω δικαιολογητικό αναζητείται υπηρεσιακά εφόσον εκδίδεται από ημεδαπή αρχή.

Σημείωση: Φυσικά πρόσωπα που έχουν ιθαγένεια άλλου κράτους-μέλους της Ε.Ε. υποβάλλουν ισοδύναμο έγγραφο που έχει εκδοθεί από αρμόδια δικαστική ή διοικητική αρχή του κράτους μέλους με το οποίο βεβαιώνεται η μη καταδίκη τους για τα ανωτέρω αδικήματα. Αν στη χώρα καταγωγής ή προέλευσης δεν προβλέπεται η έκδοση εγγράφου ισοδύναμου προς το απόσπασμα ποινικού μητρώου, αυτό μπορεί να αντικατασταθεί από ένορκη βεβαίωση ή για κράτη όπου δεν υφίσταται ένορκη βεβαίωση, το έγγραφο αυτό μπορεί να αντικατασταθεί από υπεύθυνη δήλωση, η οποία υποβάλλεται από τον ενδιαφερόμενο ενώπιον της δικαστικής αρχής ή κατά περίπτωση ενώπιον συμβολαιογράφου της χώρας καταγωγής ή προέλευσης, οι οποίοι χορηγούν βεβαίωση περί παροχής της ένορκης βεβαίωσης ή της υπεύθυνης δήλωσης. Το έγγραφο αυτό ΔΕΝ μπορεί να κατατεθεί μετά την πάροδο τριών μηνών από την ημερομηνία έκδοσής του.)

Οικοδομική άδεια , η οποία εκδίδεται απο την υπηρεσία Πολεοδομίας του οικείου ΟΤΑ.

4. Πιστοποιητικό πυρασφαλείας για το σύνολο της εγκατάστασης, το οποίο εκδίδεται από την οικεία Πυροσβεστική Υπηρεσία.

5. Βεβαίωση καλής λειτουργίας του αποχετευτικού συστήματος του καταλύματος βεβαίωση σύνδεσης με το αποχετευτικό δίκτυο του δήμου, οι οποίες εκδίδονται απο τον οικείο ΟΤΑ.

6. Έγκριση περιβαλλοντικών όρων από την αρμόδια υπηρεσία.

7. Βεβαίωση του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας (ΞΕΕ) περί ενημερότητας των προς αυτό υποχρεώσεων με αναφορά στη νομική μορφή της επιχείρησης.

8. Δικαιολογητικά για την έκδοση απόφασης ορισμού διευθυντή, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο του καταλύματος.

8Α. Έτσι, αν η επιχείρησή σας είναι μία από τις παρακάτω:

Ξενοδοχείο κλασικού τύπου

Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων

Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ/Ξενοδοχεία μεικτού τύπου (κλασικού & επιπλωμένων διαμερισμάτων) ή

Κύριο τουριστικό κατάλυμα εντός παραδοσιακών κτισμάτων,

Προσκομίζετε τα παρακάτω δικαιολογητικά,

1. Αντίγραφο ποινικού μητρώου γενικής χρήσης έκδοσης τελευταίου τριμήνου από το ο το οποίο να προκύπτει ότι (ο υποδεικνυόμενος ως δ/ντής) δεν έχει καταδικαστεί τελεσίδικα για κακούργημα ή σε ποινή φυλάκισης μεγαλύτερη των τριών (3) ετών για τα αδικήματα της κλοπής, υπεξαίρεσης, απάτης, εκβίασης, πλαστογραφίας, παραχάραξης, παράβασης των διατάξεων περί ναρκωτικών ή των διατάξεων που αναφέρονται στα ήθη.

2. Υπεύθυνη Δήλωση του άρθρου 8 του Ν. 1599/1986 του υποδεικνυόμενου ως διευθυντή ότι αποδέχεται τη θέση.

3. Τίτλος σπουδών

Το ανωτέρω δικαιολογητικό αναζητείται υπηρεσιακά εφόσον εκδίδεται από ημεδαπή αρχή.

Για ξενοδοχεία κατηγορίας 5\* αστερών, για ξενοδοχεία 4\* αστερών άνω των 40 κλινών, για ξενοδοχεία 3\* αστερών άνω των 50 κλινών και για ξενοδοχεία 2\* αστερών άνω των 100 κλινών, υποβάλλεται τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στον τομέα του τουρισμού ή της διοίκησης επιχειρήσεων, σχολής της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής (επίσημα μεταφρασμένο) ή τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οποιασδήποτε κατεύθυνσης με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στον τομέα του τουρισμού σχολής της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής.

Για ξενοδοχεία κατηγορίας 4\* αστερών δυναμικότητας έως 40 κλινών, για ξενοδοχεία 3\* αστερών δυναμικότητας έως 50 κλινών και για ξενοδοχεία 2\* αστερών δυναμικότητας έως 100 κλινών, υποβάλλεται δίπλωμα επαγγελματικής κατάρτισης Ο.Ε.Ε.Κ. ειδικότητας σχετικής με τον τουρισμό ή αναγνωρισμένης ισότιμης σχολής του εξωτερικού ή πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αποδεικτικό επαγγελματικής εμπειρίας τουλάχιστον πέντε (5) ετών στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων.



☒ Πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου τουλάχιστον Β2 για μία από τις ακόλουθες γλώσσες .

8B. Αν η επιχείρησή σας είναι Τουριστική Οργανωμένη Κατασκήνωση (Camping) Α΄ και Β΄ τάξης, θα σας ζητηθούν τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

1. Δίπλωμα επαγγελματικής κατάρτισης Ο.Ε.Ε.Κ. επιπέδου μεταδευτεροβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης ειδικότητας σχετικής με τον τουρισμό ή αναγνωρισμένης ισότιμης σχολής του εξωτερικού ή πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αποδεικτικό επαγγελματικής εμπειρίας τουλάχιστον πέντε (5) ετών στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων.

2. Πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου τουλάχιστον Β2 για μία από τις ακόλουθες γλώσσες: Αγγλική, Γαλλική, Γερμανική, Ιταλική και Ισπανική.

3. Αντίγραφο ποινικού Μητρώου γενικής χρήσης έκδοσης τελευταίου τριμήνου από το οποίο να προκύπτει ότι δεν έχει καταδικαστεί τελεσίδικα για κακούργημα ή σε ποινή φυλάκισης μεγαλύτερη των τριών (3) ετών για τα αδικήματα της κλοπής, της υπεξαίρεσης, της απάτης, της εκβίασης, της πλαστογραφίας, της παραχάραξης, της παράβασης των διατάξεων περί ναρκωτικών ή των διατάξεων που αναφέρονται στα ήθη. (Το ανωτέρω δικαιολογητικό αναζητείται υπηρεσιακά εφόσον εκδίδεται από την ημιδαπή αρχή

4. Υπεύθυνη Δήλωση του άρθρου 8 του Ν. 1599/1986 του υποδεικνυόμενου ως διευθυντή ότι αποδέχεται την θέση.

### 4.1 Συνοπτική παρουσίαση του business plan και του εγχειρήματος

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για τον επιχειρηματία που χτίζει μια επιχείρηση ή αναζητά συνεργάτες ή διευθυντές που έχουν την ικανότητα να προτείνουν νέα έργα σε άλλους ανθρώπους, καθώς και σε χρηματοδοτικά ιδρύματα, αλλά και σε εκείνα τα ιδρύματα που διαχειρίζονται κεφάλαια για επενδυτικά έργα, σε διαχειριστές έργων στους λεγόμενους «εκκολαπτήρια επιχειρήσεων» και ούτω καθεξής (McKeeever, 2016).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει επενδυτικά έργα σε όλους τους τομείς δραστηριότητας. Τα έργα αυτά τείνουν να γίνονται όλο και πιο σημαντικά και περίπλοκα, καθώς συμπεριλαμβάνουν πολλούς τομείς που χρειάζεται να συνδυαστούν για την κατασκευή ενός έργου. Το επιχειρηματικό σχέδιο για ένα έργο πρέπει να παρέχει πληροφορίες και να είναι γραμμένο σε γλώσσα προσιτή προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Από αυτή την άποψη, το πιο ευαίσθητο μέρος είναι η μετάφραση των οικονομικών προβλέψεων (Honig & Karlsson, 2004).

Ο όρος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα στοιχείο που κατέχει σημαντική θέση στη γλώσσα των χρηματοδοτών, καθώς και των επενδυτών. Οι περισσότερες από τις συζητήσεις μεταξύ επιχειρηματιών και χρηματοδοτών βασίζονται σε εκείνα τα στοιχεία που αναγράφονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι μια μορφή που πρέπει να συμπληρωθεί για να ζητηθεί από έναν υπάλληλο δανείου, αλλά ένα γραφειοκρατικό στοιχείο που πρέπει να υλοποιηθεί για την απόκτηση ενός συγκεκριμένου ποσού από έναν χρηματοδότη (Barrow et al., 1998).

Αντιπροσωπεύει ένα πολύ πιο περίπλοκο σύστημα που βασίζεται στον τρόπο πρόσβασης στην επιχειρηματική ιδέα και την εξέλιξή της με την πάροδο του χρόνου. Ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι μόνο να αποδείξει ότι η επιχείρηση έχει προοπτικές, αλλά και να καθοδηγήσει τον επιχειρηματία από το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτός ο έλεγχος κατά τη λειτουργία της επιχείρησης περιλαμβάνει την κάλυψη όλων των κρίσιμων και αναγκαίων στοιχείων για μία οικονομική οντότητα, όπως αποθέματα, κόστος παραγωγής, ποιοτικό έλεγχο, πωλήσεις, πληρωμές κ.λπ..

Αυτό που είναι πολύ σημαντικό είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο δεν κλείνεται σε ένα συρτάρι μόλις ληφθεί χρηματοδότηση και ξεκινήσει η επιχείρηση. Δεν είναι μόνο ένα διαβατήριο για την απόκτηση χρηματοδότησης, αλλά ένας τρόπος για να επισημάνουμε το ταλέντο και την επιχειρηματικότητα, αλλά και την επιχειρηματική ιδέα που προωθείται. Στη γραπτή του μορφή, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που αναγράφει τη δραστηριότητα της εταιρείας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως 12 μήνες, λαμβάνοντας υπόψη την επόμενη περίοδο, συνήθως τα επόμενα 2 έως 5 έτη.

Λίγες εταιρείες σχεδιάζουν τη δραστηριότητα για περισσότερα από πέντε χρόνια λόγω της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει αυτές τις προβλέψεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι συνεπώς ένα γραπτό έγγραφο που περιγράφει τη φύση της επιχείρησης, το στόχο, την αγορά, τα επιχειρηματικά πλεονεκτήματα που θα έχει η επιχείρηση στους ανταγωνιστές, καθώς και τους πόρους και τις δεξιότητες που διαθέτουν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Για την προετοιμασία του είναι απαραίτητο να αναγράφονται οι οικονομικοί πόροι, καθώς και άλλες λειτουργικές λεπτομέρειες (Mullins & Komisar, 2010).

Ωστόσο, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούμε για την έναρξη και τη λειτουργία μιας επιχείρησης που απαιτεί υλικό, οικονομικό και ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω της χρήσης του, η εμπειρία και τα επιτεύγματα του παρελθόντος αξιολογούνται προκειμένου να προβάλλουμε το μέλλον με τις καταλληλότερες μεθόδους εκτίμησης και προσέγγισης. Στη βιβλιογραφία, ο ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου έχει ως εξής: «οποιοδήποτε επιχειρηματικό σχέδιο προϋποθέτει μια συγκεκριμένη ακολουθία λειτουργιών» (Karlsson & Honig, 2009).

Για την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να καλύψουμε τα ακόλουθα τρία βήματα (Ehmke & Akridge, 2005):

1. Συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών (τιμές, ανταγωνιστές, προμηθευτές, τεχνικά δεδομένα, νομικά δεδομένα κ.λπ.)
2. Αποτελεσματικός σχεδιασμός αυτής της δραστηριότητας - επιλογή κατάλληλων στρατηγικών και εξεύρεση τρόπων επίτευξης των καθορισμένων στόχων.
3. Σύνταξη του σχεδίου (στάδιο επιλογής της βέλτιστης μορφής παρουσίασης στον παραλήπτη του αποτελέσματος του προηγούμενου βήματος).

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει τέσσερις λειτουργίες:

- α) Η κρυστάλλωση και ανάπτυξη ιδεών για το πώς πρέπει να διεξάγεται η επιχείρηση.
- β) Να επιτύχει μια αναδρομική αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης μιας επιχείρησης πέρα από το σχέδιο.
- γ) Αξιολόγηση νέων επιχειρηματικών ιδεών.
- δ) Λήψη χρηματοδότησης.

Η κατασκευή και λειτουργία μίας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί πιο εύκολα εάν αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ενώ και η χρηματοδότηση θα είναι πιο προσιτή λόγω της ευκολίας κατανόησης της επιχειρηματικής ιδέας, του οράματος της επιχείρησης, των οικονομικών στόχων και της γενικότερης λειτουργίας της επιχείρησης.

Η κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποσκοπεί στα εξής:

- Στην ευκαιρία να προσδιοριστούν ορισμένες πτυχές της επιχείρησης που χρειάζεται να είναι διαρκώς υπό έλεγχο, καθώς και να καθορισθούν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την κατασκευή και λειτουργία της επιχείρησης.
- Στην παροχή ενός λειτουργικού πλαισίου τόσο προς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, όσο και προς τη διοίκηση της επιχείρησης.
- Στον καθορισμό, την αναγνώριση και την ανάλυση της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Στην κατασκευή συστήματος που θα πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες πληροφορίες για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Στον προσδιορισμό των γνώσεων που απαιτούνται για τον εκάστοτε τομέα της επιχείρησης.
- Στη δημιουργία συνθηκών διευκόλυνσης για τον προγραμματισμό όλων των διαδικασιών που πρέπει να λάβουν χώρα σε ένα συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του επιχειρηματικού σχεδίου, αυτό προϋποθέτει να περιλαμβάνει μία σειρά πληροφοριών και να περιέχει τα ακόλουθα δομικά στοιχεία: τη σύνθεση του σχεδίου, τα περιεχόμενα του εγγράφου, την περιγραφή της επιχείρησης, το σχέδιο μάρκετινγκ, το επιχειρησιακό σχέδιο, τη διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης, το οικονομικό σχέδιο, αλλά και τα παραρτήματα του προγράμματος (Temtime, 2003). Ένας τρόπος για να την αύξηση της σαφήνειας του σχεδίου είναι η παρουσίαση ακριβώς της πρότασης για την κατασκευή μίας επιχείρησης. Αυτή η σύνθεση του σχεδίου είναι ένα κρίσιμο συστατικό του επιχειρηματικού σχεδίου και είναι απολύτως υποχρεωτική, καθώς ορισμένοι αναγνώστες είναι πολύ απασχολημένοι που διαβάζουν μόνο αυτό το στοιχείο της σύνθεσης και τα οικονομικά στοιχεία. Η σύνθεση αντιπροσωπεύει ένα επιχειρηματικό σχέδιο στο πιο συνοπτικό του σχήμα και στοχεύει να τονώσει τον αναγνώστη να διαβάσει ολόκληρο το σχέδιο.

Κατά συνέπεια, οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από την πρώτη συνιστώσα του σχεδίου είναι:

- ο Η παροχή μίας σαφούς, συνοπτικής και σχετικής περίληψης της επιχείρησης.
- ο Η ανάδειξη των μοναδικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης για την επίτευξη της επιτυχίας.
- ο Η απόδειξη με απλό τρόπο και σαφήνεια των στόχων
- ο Η συμπερίληψη ισχυρών βασικών προτάσεων
- ο Η αποτύπωση του πλάνου στο χαρτί με θετικό τρόπο και αυτοπεποίθηση.
- ο Η σαφής περιγραφή του ρόλου και του στόχου του επιχειρηματικού σχεδίου.

Μια περίληψη ποιότητας παρουσιάζει τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, την ευκαιρία της, τις βασικές ιδέες και τα κύρια χαρακτηριστικά σχετικά με τον τύπο των προϊόντων, των υπηρεσιών, του σχεδίου μάρκετινγκ, του σχεδίου παραγωγής, καθώς και του οικονομικού σχεδίου.

Τηρώντας αυστηρά αυτούς τους στόχους, η σύνθεση πρέπει να αντικατοπτρίζει μια ουσιαστική επιχειρηματική ιδέα, ένα σαφές σχέδιο για επιτυχία, μια ικανή ομάδα διαχείρισης, μια σαφή, συγκεκριμένη και καθορισμένη αγορά, σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μια σταθερή και αξιόπιστη περίληψη των χρηματοοικονομικών προβλέψεων και τέλος μια εξαιρετική ευκαιρία για τους επενδυτές να επενδύσουν σε μια πολύ κερδοφόρα επιχείρηση, καθώς και, αντίστοιχα, για να αποκτήσουν έναν αξιόπιστο πελάτη με προόπτικη,

Η περίληψη πρέπει να είναι σύντομη, συνοπτική και σαφής, δείχνοντας ποιοι είναι οι παράγοντες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτύχει σε μια ανταγωνιστική αγορά. Το πιο αποτελεσματικό μοντέλο είναι αυτό που παρέχει πληροφορίες σχετικά με επιχειρηματικό σχέδιο σε κάθε ενότητα εν μέρει (Wright & Boswell, 2002). Η σύνθεση του σχεδίου μπορεί να έχει την ακόλουθη δομή:

1. Ιστορικό της εταιρείας και την παρούσα δραστηριότητά του
2. Η ιδέα και η επιχειρηματική ευκαιρία
3. Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
4. Αγορά
5. Ανθρώπινο δυναμικό
6. Τα οικονομικά αιτήματα και τα προσφερόμενα οφέλη
7. Άλλες πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο.

Με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο θα αναλύσουμε την κατασκευή μιας σύγχρονης τουριστική μονάδας στο κέντρο του Ν.Μαρμαρά στην Χαλκιδική και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή του ΟΤΕ. Στόχος είναι να φτιαχτεί μια μονάδα όσο το δυνατόν πιο μοντέρνα και ανταγωνιστική η οποία θα φιλοξενεί και θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των τουριστών, σε μια χρονική περίοδο και συγκυρία κατά την οποία η Ελλάδα αποτελεί πόλο έλξης για εκατομύρια τουρίστες και αποτελεί βασική δραστηριότητα για πάρα πολύ κόσμο, τόσο επιχειρηματικά όσο και από την σκοπιά του εργαζόμενου.

- Το κτίριο που θα κατεδαφιστεί είναι από το 1922
- Αποτελείται από ισόγειο και 3 ορόφους
- Σε κάθε όροφο θα δημιουργηθούν 2 δωμάτια 30 και 25 τ.μ. Αντίστοιχα
- Υπάρχει σοφίτα που θα χρησιμοποιηθεί σαν αποθήκη
- Στο ισόγειο θα υπάρχει μια πιλοτή που θα χρησιμοποιείται για reception και θα προσφερεται πρωινό,καφές και πράγματα που έχουν ως βάση το λάδι.

#### 4.2 Ταυτότητα της εταιρίας

##### ΣΥΣΤΑΣΗ:

Οι εταίροι είναι δύο φυσικά πρόσωπα ο Τρύφων και ο Βασίλης Αθανασίου, μηχανικός με μεταπτυχιακού στον τουρισμό και δικηγόρος αντίστοιχα.

##### ΕΠΩΝΥΜΙΑ:

Ως επωνυμία είναι υποχρεωτικό από τον νόμο να συμπεριληφθεί το επίθετο των εταίρων, άρα το όνομα της εταιρείας είναι <ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Ο.Ε.>

##### ΕΥΘΥΝΗ:

Η ευθύνη των συνεταίρων είναι απεριόριστη. Ο κάθε εταίρος είναι για το πενήντα τοις εκατό της εταιρείας με το σύνολο της περιουσίας του.

ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: Έδρα της εταιρίας είναι ο Νέος Μαρμαράς Χαλκιδικής και πιο συγκεκριμένα η οδός Ιωάννη Καρρά έναντι ΟΤΕ.

##### ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ:

Η διάρκεια της εταιρίας είναι από τον οκτώβριο του 2021, καλώς εχόντων των πραγμάτων και ευχόμεστε ότι τα πράγματα στην οικονομία κ στην κοινωνία θα είναι ομαλά και θα φτάσει έως το διηνεκές.

#### 4.3. Πρόσβαση στην ξενοδοχειακή μονάδα

Η πρόσβαση στην ξενοδοχειακή μονάδα γίνεται μέσω της Ε.Ο. Θεσσαλονίκης – Χαλκιδικής, ενώ οι επισκέπτες έχουν πρόσβαση μέσω του Αεροδρομίου «Μακεδονία», το οποίο βρίσκεται στην πόλη της Θεσσαλονίκης, καθώς και μέσω τρένου, το οποίο καταφθάνει στο Σταθμό ΟΣΕ στο κέντρο της Θεσσαλονίκης.

Η πρόσβαση στον Ν. Μαρμαρά Θεσσαλονίκης γίνεται μέσω αυτοκινήτου, κατόπιν της άφιξης στη Θεσσαλονίκη είτε μέσω αυτοκινήτου, τρένου, αεροπλάνου.



*Εικόνα 1: Αεροδρόμιο Μακεδονία*

#### 4.4. Ανάλυση SWOT της επιχείρησης

Με την ανάλυση SWOT θα μελετηθούν τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα (weaknesses) σημεία του κλάδου, καθώς και οι ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats). Συγκεκριμένη, απλή, σύντομη και ρεαλιστική παράθεση των στοιχείων SWOT, θα αποτελέσει την βάση για την αξιολόγηση και ιεράρχηση των κύριων θεμάτων και των στρατηγικών κατευθύνσεων marketing που θα προταθούν στη συνέχεια. Η συνδυαστική ανάλυση ευρημάτων SWOT, θα υποστηρίξει και θα τεκμηριώσει τις στρατηγικές κατευθύνσεις.

Η ανάλυση SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats), αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τον καθορισμό και την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης (Leigh, 2009).

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών που έχει να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση.

Μεταξύ των δυνατών σημείων της επιχείρησης εντάσσεται η τοποθεσία της, καθώς στη Σιθωνία βρίσκονται γνωστές παραλίες, ενώ η περιοχή επιπλέον συνδυάζει έντονα το στοιχείο του βουνού με το στοιχείο της θάλασσας. Ακόμη, η ξενοδοχειακή μονάδα πρόκειται να προσφέρει μία σειρά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες της.

Μεταξύ των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, συγκαταλέγεται το γεγονός ότι απέχει αρκετά χιλιόμετρα από τη Θεσσαλονίκη, ενώ απαιτούνται περίπου δύο ώρες για την πρόσβαση στην περιοχή, τη στιγμή που υπάρχουν άλλες ξενοδοχειακές μονάδες στη Χαλκιδική σε κοντινότερη απόσταση.

Ευκαιρία αποτελεί για την ξενοδοχειακή μονάδα το γεγονός ότι στη Σιθωνία δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων υψηλής κατηγορίας, τη στιγμή που είναι αμέτρητα τα απλά και, τη στιγμή που είναι αμέτρητα τα απλά και μικρά ενοικιαζόμενα δωμάτια. Ως εκ τούτου, η ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να στοχεύσει στην προσέλκυση πελατών, οι οποίοι προσδοκούν σε μία αξέχαστη εμπειρία στη Χαλκιδική με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Απειλή αποτελεί για την ξενοδοχειακή μονάδα η παρουσία του μεγάλου ξενοδοχειακού συγκροτήματος Porto Carras, το οποίο μπορεί να φιλοξενήσει πολύ μεγάλο αριθμό πελατών, προσφέροντας σε αυτούς δυνατότητα υπηρεσιών, όπως οι μεγάλες πισίνες, η πρώτη θέση στη θάλασσα, τα γήπεδα ποδοσφαίρου-μπάσκετ-golf, η ύπαρξη δωματίων με πρόσβαση από το σκάφος, η εσωτερική πισίνα, η επίσκεψη στον αμπελώνα του ξενοδοχείου, το καζίνο κ.α.

#### Δυνατά σημεία

Κατά την ανάλυση SWOT, αρχικά, θα αναλυθούν τα δυνατά σημεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τα δυνατά σημεία, είναι αυτά που πρέπει η ξενοδοχειακή μονάδα να εκμεταλλευτεί, προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες στην περιοχή του Ν. Μαρμαρά, καθώς και



πάνω στα οποία πρέπει να βασίσει το όραμα, τη φιλοσοφία, τη στρατηγική και την πολιτική που θα ακολουθεί.

1. Το οίκημα βρίσκεται στο κέντρο του Ν.Μαρμαρά και σε απόσταση μόλις λίγων μέτρων από τα bar και τα μαγαζιά του χωριού.
2. Εύκολη πρόσβαση είτε με τα μέσα μαζικής μεταφοράς είτε με το αυτοκίνητο.
3. Πολύ μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση των ιδιοκτητών με τον τουρισμό και τη φιλοξενία καθώς οι ιδιοκτήτες έχουν μεγάλη εμπειρία με πολυετή παρουσία και εργασία σε μεγάλα ξενοδοχεία σε Ελλάδα, Αυστρία και Κύπρο.
4. Υπέροχη θέα των δωματίων καθώς από τη μία μεριά βλέπουν την θάλασσα και από την άλλη το βουνό.
5. Οι προσιτές τιμές.
6. Η πολυτέλεια των δωματίων και η άνεση που προσφέρει ο εσωτερικός τους χώρος.
7. Η ύπαρξη του ισόγειου που θα χρησιμοποιείται σαν χώρος ανάψυχης.

#### Αδυναμίες

Έπειτα, θα ακολουθήσει η ανάλυση των αδυναμιών, στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση. Μέσα από τον προσδιορισμό των αδυναμιών, θα είναι ευκολότερο να προσδιορίσει τα σημεία, στα οποία αδυναμεί, προκειμένου να τα «καλύψει» με αυτά που υπερτερεί.

1. Το πιο σημαντικό πρόβλημα κ αδυναμία είναι η έλλειψη ιδιωτικού parking. Αυτό βέβαια ισοσταθμίζεται κατά κάποιον τρόπο με το δημόσιο χώρο που υπάρχει στα πέριξ του ξενοδοχείου.
2. Ο θόρυβος που ενδέχεται να προκαλείται από την μουσική των bars και την συνεχόμενη διέλευση αυτοκινήτων καθώς όπως προείπαμε το ξενοδοχείο βρίσκεται στο κέντρο του χωριού.

#### Ευκαιρίες

Πέραν από τον προσδιορισμό των αδυναμιών, αναγκαίος είναι και ο προσδιορισμός των ευκαιριών, που η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί, προκειμένου να εκμεταλλευτεί αυτές τις ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1. Το νέο λιμάνι που θα γίνει στον Ν.Μαρμαρά το οποίο θα φέρει δεκάδες κρουζιερόπλοια και πολλούς νέους τουρίστες.
2. Η δημιουργία νέου δρόμου στην Χαλκιδική η οποία δρομολογείται και θα την κάνει προσβάσιμη σε περισσότερους τουρίστες.

3. Η δημιουργία αστικών λεωφορείων στην χαλκιδική η οποία επίσης θα φέρει περισσότερη νεολαία.

4. Η επικείμενη κατασκευή μεγάλων ξενοδοχείων στην σιθωνία από επιφανείς επιχειρηματίες και μεγάλους ομίλους που θα κάνουν το δεύτερο πόδι πόλο έλξης.

#### Απειλές

Τέλος, κατά την ανάλυση SWOT, θα προσδιοριστούν και οι απειλές, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.

1. Η ασταθής πολιτική και οικονομική κατάσταση της χώρας και η τεταμένη κατάσταση που υπάρχει με την γειτονική τουρκία.

2. Τα νέα δεδομένα που προκύπτουν απο την παγκόσμια υγειονομική κρίση η οποία μπορεί να πλήξει και τον τουρισμό.

STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
Σημείο οικήματος	Έλλειψη parking	Νέο λιμάνι	Πολιτική
Εύκολη πρόσβαση	Θόρυβος	Νέος δρόμος	Υγειονομική κρίση
Εμπειρία,εξοικίωση ,φιλοξενεία		Νέα αστικά	Μεγάλος ανταγωνισμός
Θέα δωματίων		Νέα ξενοδοχεία	
Προσιτές τιμές			
Πολυτέλεια και άνεση χώρου			
Ισόγειο			

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εκτεταμένη swot ανάλυση της μονάδας είναι θετικά σε μεγάλο βαθμό ενώ τα αρνητικά είναι υποθετικά κυρίως και κάποια από αυτά είναι προσπελάσιμα. Είδαμε λοιπόν ότι το κεντρικό σημείο του οικήματος, η εύκολη πρόσβαση σε αυτό, η εμπειρία η εξικοίωση και η πείρα των ιδιοκτητών με τον τουρισμό, η υπέροχη θέα των δωματίων, οι προσίτες τιμές για τους μελλοντικούς τουρίστες, η πολυτέλεια και η άνεση του χώρου καθώς και το ισόγειο το οποίο θα είναι για πολλαπλές χρήσεις συνθέτουν ένα πολύ δυνατό κράμα. Προστίθονται σε αυτό οι ευκαιρίες που έχει ο Μαρμαράς για περαιτέρω ανάπτυξη με το νέο λιμάνι που είναι στα σκαριά, τους δρόμους που πρόκειται να γίνουν, η πλαισίωση τους με αστικά λεωφορεία και τα νέα ξενοδοχεία που θα ξεκινήσουν τα επόμενα χρόνια. Όλα τα παραπάνω δεν αντισταθμίζονται με την έλλειψη parking που θα λυθεί μελλοντικά από τους ιδιοκτήτες και τον θόρυβο που δημιουργείται καθώς και την ασταθή κατάσταση της Ελλάδας και την υγιειονομική κρίση που ήρθε σαν βόμβα στις ζωές μας. Άρα λοιπόν οι επιχειρηματίες μπορούν να προχωρήσουν το επενδυτικό τους έργο άφοβα και να περιμένουν τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους στο έγγυς μέλλον.

### 4.5 Στρατηγικός προγραμματισμός

Στρατηγικός στόχος- Ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία της υπάρχουσας μονάδας τόσο σε θέματα εγκαταστάσεων όσο και παροχών υπηρεσιών αλλά και σε άλλα ενδιαφέροντα προκειμένου να αυξηθεί η προσέλκυση πελατών. Η διεύθυνση της επιχείρησης έχει σαν στόχο να πραγματοποιήσει κύκλο εργασιών στην πρώτη 5ετία της ανακαινισμένης λειτουργίας της.

Εάν η ημερήσια πληρότητα διαμονής του ξενώνα αυξηθεί κατά την περίοδο λειτουργίας του από τον μήνα Μάιο έως τον μήνα Σεπτέμβριο (εποχιακή περίοδος 150 ημερών) και ο μέσος όρος διαμονής των πελατών αγγίξει τις 100 ημέρες έχοντας πληρότητα το σύνολο της δυναμικότητας των 6 δωματίων του ξενώνα, τότε οι ημερήσιες πωλήσεις του θα διαμορφωθούν στο ποσό των 1.305 ευρώ λαμβανομένου υπόψη ότι η μέση ημερήσια τιμή πώλησης της περιόδου είναι 87 ευρώ το δίκλινο δωμάτιο (διαμονή και πρωινό). Συνεπώς τα έσοδα από την εκμετάλλευση μόνο των δωματίων θα ανέλθει το 1ο έτος λειτουργίας στο ποσό των 130.000 ευρώ.

Εάν λάβουμε υπόψη μας και τα έσοδα από την εστίαση τους δύο μήνες Ιούλιο & Αύγουστο και την χρήση του ισόγειου bar καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας (Μάιο έως Σεπτέμβριο) ποσού 46.000 ευρώ, τότε οι συνολικές πωλήσεις του πρώτου έτους υπολογίζεται ότι θα ανέλθουν στο ποσό των 176.000 ευρώ.

Βάση αυτών των συλλογισμών τέθηκε και ο στόχος ότι οι συνολικές πωλήσεις θα ανέλθουν στο ποσό των 973.000 ευρώ την πρώτη 5ετία λειτουργίας της επιχείρησης υπό την διεύθυνση, αυξανόμενες 5% κάθε χρόνο λόγω της επίτευξης του στόχου των πωλήσεων και της εξάντλησης της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης.

Στρατηγική ανταγωνισμού-Η επιχείρηση θα ακολουθήσει μία στρατηγική διαφοροποίησης. Πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι:

- Η βελτίωση της ποιότητας και η αύξηση του εύρους των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η βελτίωση των υπηρεσιών που θα παρέχει το εκπαιδευμένο προσωπικό προς μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.
  - Η βελτίωση των υπηρεσιών που θα παρέχει το εκπαιδευμένο προσωπικό προς μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.
  - Οι παραθαλάσσιες απολαύσεις με παροχή δωρεάν ξαπλωστρών και ομπρελών σε συνεργασία με τοπικό beach bar.
  - Οι πεζοπορίες στα μονοπάτια των βουνών του Ν.Μαρμαρά.
  - Η ενοικίαση/χρήση ποδηλάτων για κοντινές διαδρομές σε συνεργασία με τοπικό τουριστικό γραφείο.
  - Η προσφορά/πώληση τοπικών προϊόντων .
  - Η παροχή δωρεάν διανυκτέρευσης στη Νίκητη σε συνεργασία με φιλικό ξενώνα της περιοχής.
- Η διαφοροποίηση αυτή από τους ανταγωνιστές θα αποτελέσει τη βασική προτεραιότητα καθ' όλη

την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης.

#### 4.6 Μάρκετινγκ

Ο όρος Μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια ακούγεται ολοένα και πιο συχνά σε κάθε συζήτηση, είτε αυτή αφορά επιχειρηματικές είτε άλλες δραστηριότητες, όπως πολιτικές, κοινωνικές κ.λπ. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι πολύ λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν πραγματικά τι ακριβώς σημαίνει Μάρκετινγκ και τι σκοπούς εξυπηρετεί. Ακριβής μετάφραση του όρου δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα στα Ελληνικά και αυτό είναι κάτι που κάνει τη σύγχυση μεγαλύτερη. Οι όροι αγοραλογία, αγοραγνωσία, πωλησιολογία, εμπορευσιματολογία, εμπορία, που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να αποδώσουν το νόημα και το περιεχόμενο του όρου «Μάρκετινγκ», δεν μπορούν να θεωρηθούν «δόκιμοι όροι», γιατί δεν αποδίδουν επακριβώς την έννοια και το περιεχόμενο του όρου Μάρκετινγκ στα Ελληνικά (Ζιγκρίδης, 2008).

Πολλοί νομίζουν ότι το Μάρκετινγκ είναι συνώνυμο της «πώλησης», άλλοι θεωρούν ότι είναι η διαφήμιση και οι ενέργειες για την προώθηση των πωλήσεων, ή συνδυασμός της προσωπικής πώλησης και της διαφήμισης.

Αν προσπαθήσουμε να περιγράψουμε το Μάρκετινγκ, θα βρεθούμε μπροστά σε μια πληθώρα ορισμών που έχουν διατυπωθεί από θεωρητικούς ή επαγγελματικές ενώσεις, όπως είναι η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ ή το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ που το βλέπουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες, αφού ο κόσμος που ζούμε είναι πολυδιάστατος.

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το 1948, όρισε το Μάρκετινγκ ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη.

Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, όρισε το Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.

Ο Philip Kotler, ο πιο διάσημος ίσως θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ θεωρεί ότι είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα, που έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών.

Στις δεκαετίες του '80 και του '90 οι παραπάνω ορισμοί αναθεωρήθηκαν, ενώ διατυπώθηκαν και νέοι.

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το 1985, έδωσε ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων» (Ζιγκρίδης, 2008).

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, την ίδια εποχή, έδωσε το δικό του ορισμό. «Το Μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση» (Ζιγκρίδης, 2008). Ο Philip Kotler έδωσε κι αυτός ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «το Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική και μάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφορά και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα.

Ο Kotler χαρακτηρίζει το Μάρκετινγκ ως κοινωνική διαδικασία, γιατί θεωρεί ότι τελικά συνδέεται άμεσα με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας, γι' αυτό και δηλώνει με έμφαση : «Το Μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».

Η πληθώρα των ορισμών, που έχουν διατυπωθεί, υποδηλώνει ότι η έννοια του Μάρκετινγκ είναι πολύ πλατιά για να χωρέσει στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου ορισμού. Κανένας ορισμός από αυτούς που έχουν διατυπωθεί έως σήμερα δεν έχει καταφέρει να συλλάβει την έννοια του Μάρκετινγκ σε όλη της την έκταση, γι' αυτό και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός. Είναι κάτι περισσότερο από όσα προαναφέρθηκαν.

Το Μάρκετινγκ είναι τρόπος επιχειρηματικής σκέψης και δράσης. Στηρίζεται στην αρχή της πλήρους ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, και τη σωστή εξυπηρέτηση που του προσφέρεται κι όχι απλά στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που εστιάζεται μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι ενέργειες της διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση, ανεξάρτητα αν οι τελευταίοι απασχολούνται στην παραγωγή, το λογιστήριο, τις πωλήσεις ή σ' άλλο τμήμα της επιχείρησης, πρέπει να έχουν ως κύριο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, είτε έρχονται σε άμεση επαφή μαζί του, είτε όχι (Ζιγκρίδης, 2008).

Το Μάρκετινγκ είναι επίσης μια πολύ σημαντική όσο και σύνθετη επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις μικρών ή μεγάλων κοινωνικών ομάδων, επιχειρήσεων ή οργανισμών, προσδιορίζει και μετρά την έντασή τους, εντοπίζει και οριοθετεί

«αγορές στόχους» και τελικά δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες, που εξυπηρετούν αυτές τις αγορές, και κατευθύνει τη ροή τους, με αποτελεσματικό τρόπο, προς τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες. Ταυτόχρονα, αξιοποιεί όλες τις παραγωγικές δυνάμεις της επιχείρησης, επιδιώκοντας με κάθε τρόπο τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και μέσα απ' αυτή, τη μεγιστοποίηση των οικονομικών οφελών της επιχείρησης(Ζιγκρίδης, 2008)

O. C Gronroos, το 1990, σύμφωνα με αυτό το πνεύμα, ορίζει το Μάρκετινγκ ως διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσόμενων (επιχείρησης και πελατών). Αυτό επιτυγχάνεται με αμοιβαία ανταλλαγή και ικανοποίηση των υποσχέσεων.

Είναι προφανές δηλαδή ότι η λειτουργία του Μάρκετινγκ δεν αντιπροσωπεύει απλά «έξυπνους τρόπους» για,την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς, δεν είναι τέχνη ή τεχνική που θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση - μικρή ή μεγάλη, για να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά.

#### 4.7 Μίγμα marketing

Συχνά επικρατεί σύγχυση μεταξύ του marketing και των άλλων επιχειρησιακών εννοιών ιδιαίτερα με έννοιες όπως η προώθηση, οι πωλήσεις, η διανομή κ.α. Το marketing είναι η συνολική έννοια. Οι άλλες έννοιες αποτελούν μέρος μόνο του ολοκληρωμένου συστήματος marketing. Σύμφωνα με τον Μπαζιώνη (2010), τα 4 χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν και αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία του marketing είναι:

1) PRODUCT, το προϊόν και εξετάζει :

- Χαρακτηριστικά ωφέληματα του προϊόντος
- Ποιοτικές προδιαγραφές
- Συσκευασία
- Μεγέθη
- Ποικιλίες
- Φιλοσοφία προϊόντος
- Image προϊόντος
- Έρευνες για το προϊόν

2)PRICE, η τιμή και εξετάζει :

- Τιμολογιακή πολιτική
- Ανατιμήσεις
- Εκπτώσεις
- Πιστωτική πολιτική

3) PLACE, η διανομή και εξετάζει :

- Αξιολόγηση υφιστάμενων δικτύων διανομής

- Επιλογή δικτύων διανομής
- Επιλογή σημείων πώλησης
- Όροι συνεργασίας με δίκτυα διανομής

4) PROMOTION, η προώθηση και εξετάζει :

- Επιλογή της επικοινωνίας
- Επιλογή και προετοιμασία προωθητικών δραστηριοτήτων
- Επιλογή ενεργειών δημοσιότητας

#### 4.8 Ανάλυση Pest

Η εξωτερική ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών, τεχνολογικών και οικολογικών παραγόντων.

Για την καλύτερη κατανόηση των συνθηκών, το μάρκετινγκ χρησιμοποιεί την ανάλυση PEST, όπου συμπεριλαμβάνονται το πολιτικό πλαίσιο, οι περιβαλλοντικές συνθήκες, οι κοινωνικές συνθήκες, καθώς και οι τεχνολογικές συνθήκες (Sammut-Bonnnici & Galea, 2014).

Όσον αφορά το πολιτικό πλαίσιο, για την ίδρυση και λειτουργία ξενοδοχειακής μονάδας, προβλέπονται ειδικοί κανονισμοί οι οποίοι προκύπτουν από τον περί της Ρύθμισης της Ίδρυσης και Λειτουργίας Ξενοδοχείων και Τουριστικών Καταλυμάτων Νόμο του 2019 (Ν. 34(Ι)/2019). Σύμφωνα με αυτό το νόμο, προβλέπονται οι κατηγορίες των ξενοδοχείων και ο τρόπος με τον οποίο κατατάσσεται μία ξενοδοχειακή μονάδα σε μία κατηγορία, καθώς και άλλες προϋποθέσεις για τη λειτουργία της.

Όσον αφορά τις κοινωνικές συνθήκες, οι αρμόδιοι υπεύθυνοι, θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη ότι η ελληνική κοινωνία βρίσκεται σε κρίση, λόγω της πανδημίας του COVID-19 και των επιπτώσεών της. Ως εκ τούτου, οι αρμόδιοι υπεύθυνοι θα πρέπει να έχουν κατά νου ότι οι ιδιαίτερες αυτές συνθήκες θα ασκήσουν μεγάλη επιρροή στη λειτουργία και την προσέλκυση πελατών κατά τα πρώτα δύο έτη της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας

Όσον αφορά τις περιβαλλοντικές συνθήκες, η Χαλκιδική αποτελεί τον πιο ωραίο θαλάσσιο προορισμό στην Ελλάδα, καθώς έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει το πράσινο και το βουνό με τη θάλασσα. Γι' αυτό και οι αρμόδιοι θα πρέπει να «εκμεταλλευτούν» αυτόν τον μοναδικό συνδυασμό και να τον προωθήσουν για την προσέλκυση τουριστών.

Όσον αφορά τις τεχνολογικές συνθήκες, η πρόοδος και ανάπτυξη της τεχνολογίας, βοηθά στην καλύτερη και εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων, μέσω εγκατάστασης προγραμμάτων, τα οποία βοηθούν στον καλύτερο έλεγχο όλων των λειτουργιών της μονάδας. Οι αρμόδιοι θα πρέπει να προβούν στην εγκατάσταση των ανάλογων και απαιτούμενων προγραμμάτων, προκειμένου να επιτύχουν τις καλύτερες συνθήκες λειτουργίας στην ξενοδοχειακή μονάδα.

## Οικονομικό περιβάλλον

Η Ελληνική οικονομία γνώρισε μεταπολεμικά μία εντυπωσιακή ανάπτυξη και τις τελευταίες τρεις δεκαετίες βρίσκεται σε στασιμότητα. Η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αρχές της δεκαετίας του 1980, αναγνωρίστηκε ως ευκαιρία για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών της προβλημάτων και προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης. Το δημόσιο έλλειμμα και το χρέος του δημόσιου τομέα εκτινάχθηκε από 11,8% το 1960 σε ποσοστό άνω του 150 %. Ο υψηλός δανεισμός του δημόσιου ώθησε τα επιτόκια προς τα πάνω εκτοπίζοντας τις ιδιωτικές επενδύσεις, αφού αυξήθηκε το κόστος του χρήματος (Κορρές, Κοκκίνου, Τσομπανόγλου, 2011).

Η προσπάθεια για τον περιορισμό του δημοσιονομικού ελλείμματος, είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή πλήθους μέτρων σε διάφορα επίπεδα. Τα μέτρα αυτά επηρέασαν το πραγματικό εισόδημα σε ευρείες κατηγορίες πολιτών, με συνέπεια τη σημαντική επιδείνωση του οικονομικού κλίματος καθώς η ελληνική οικονομία έχει εισέλθει αναπόφευκτα σε τροχιά ύφεσης. Βασική επίπτωση της ύφεσης αυτής στην οικονομία, είναι η ενίσχυση της ανεργίας .

## Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζει σημαντικά τη διάρθρωση του τουριστικού τομέα και επιδρά στα επιμέρους συστατικά στοιχεία του συνολικού τουριστικού προϊόντος, όπως οι υποδομές, τα τουριστικά καταλύματα, η πληροφόρηση, η προβολή- προώθηση, η εμπορικοποίηση . (Βαρβαρέσος, 1997).

Σύγχρονα μέσα μεταφοράς που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και παρέχουν πολλές ανέσεις, συσκευές για το πλύσιμο και την απολύμανση οικιακών σκευών, σεντονιών και πετσετών, μηχανές καθαρισμού χαλιών και υφασμάτων, ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας, συσκευές για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας και την ανανέωση του αέρα εντός των δωματίων είναι μερικά ενδεικτικά επιτεύγματα της τεχνολογίας που υιοθετήθηκαν σε περιοχές και χώρους παραμονής τουριστών (Γεροντίδης, Παπαδόπουλος, Φράγκατζης, 2016).

Παράλληλα οι εφαρμογές της πληροφορικής στα πλαίσια της ανάπτυξης και της διαχείρισης ενός μηχανογραφημένου κεντρικού συστήματος κρατήσεων, επεκτείνονται στην παροχή σαφούς πληροφόρησης σε σχέση με τα διαθέσιμα δωμάτια μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η χρήση των συστημάτων αυτών (Global Distribution System - GDS) έχουν ως στόχο την αποτελεσματική διάθεση των διαθέσιμων κλινών με απευθείας πώληση τους σε νέες αγορές (Θεοχάρης, 2012).

Οι επιχειρήσεις που δεν συμβαδίζουν με τα επιτεύγματα της τεχνολογίας καθίστανται μη ανταγωνιστικές και εξαναγκάζονται να αποχωρήσουν από το επιχειρηματικό προσκήνιο ή να λειτουργήσουν με χαμηλούς ρυθμούς και στόχους (Ανδριώτης, 2004).

## Πολιτικό και Θεσμικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους διάφορους κρατικούς οργανισμούς, τις νομοθετικές διατάξεις και τις διάφορες κυβερνητικές ομάδες που παίρνουν μέρος σε αποφάσεις και ενέργειες της επιχείρησης (Βαρβαρέσος, 1997). Η πολιτική κατάσταση της χώρας δεν θεωρείται



ιδιαίτερα σταθερή, λόγω της οικονομικής αστάθειας που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην χώρα με συνέπεια την συνεχή αλλαγή κυβερνήσεων. Χαρακτηριστικά από το 2009 έχουν υπάρξει 8 διαφορετικές κυβερνήσεις (Γεροντίδης, Παπαδόπουλος, Φράγκατζης, 2016).

Η πολιτική ανισορροπία στο κράτος που δραστηριοποιείται μια τουριστική επιχείρηση όσο και στα γειτονικά κράτη έχει άμεση επίδραση στον κύκλο εργασιών του (Βαρβαρέσος, 1997).

Τα σκληρά δημοσιονομικά μέτρα που ανέλαβε η ελληνική κυβέρνηση να εφαρμόσει με την προσφάτως επιτευχθείσα συμφωνία (λ.χ. αυξήσεις σε συντελεστές ΦΠΑ, αύξηση συντελεστών φορολογίας εισοδήματος νομικών προσώπων, αύξηση στο 100% της προκαταβολής των φόρων επιχειρήσεων) όπως και η όχι τεταμένη συνέχιση των ελέγχων κεφαλαίου (capital controls) από τις τράπεζες, δυσχεράνουν και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Παράλληλα η ψήφιση με μεγάλη πλειοψηφία από την Ολομέλεια του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της έκθεσης σχετικά με τις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τουρισμός στην Ευρώπη, καταδεικνύει την σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζεται γενικότερα ο κλάδος. Στην συγκεκριμένη νομοθεσία παρουσιάζονται μια σειρά από προτάσεις που απαιτούν την ταχεία προσαρμογή της ευρωπαϊκής τουριστικής βιομηχανίας, ώστε να διατηρήσει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς της ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)).

#### Κοινωνικό Περιβάλλον

Ο τουρισμός ως σύγχρονο κοινωνικό φαινόμενο έχει πάρει μαζικό χαρακτήρα. Από προνόμιο των πλουσίων, έγινε δικαίωμα των εργαζομένων, των μη προνομιούχων, των πολλών. Οι παράγοντες που συνέβαλλαν κυρίως στην αλματώδη ανάπτυξη του τουρισμού μεταπολεμικά, ήταν η αύξηση των εισοδημάτων και του ελεύθερου χρόνου στις ανεπτυγμένες χώρες, η μεγάλη ανάπτυξη των μεταφορών και τέλος η ανάπτυξη του οργανωμένου μαζικού και τελικά φτηνού τουρισμού (Βαρβαρέσος, 2000). Ο μαζικός τουρισμός αποτελεί το είδος του τουρισμού που έχει επικρατήσει και αυτό οφείλεται κυρίως στο ιδιαίτερα χαμηλό κόστος μεταφοράς και διανομής που επιτυγχάνει.

#### Οικολογικό Περιβάλλον

Είναι ένας παράγοντας που αποκτά ιδιαίτερη σημασία μέρα με τη μέρα για την επιχείρηση και γενικά για τον άνθρωπο. Η συμφωνία στο Παρίσι των 195 χωρών για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και υπερθέρμανσης του πλανήτη καταδεικνύει την σοβαρότητα του προβλήματος και την βούληση της επιβράδυνσης των επιπτώσεων τους εντός των επόμενων δεκαετιών. Η συμφωνία αυτή θα αντικαταστήσει το Πρωτόκολλο του Κιότο το οποίο υπεγράφη το 1992 και ακολουθεί την μεγάλη αποτυχία επίτευξης συμφωνίας στην Κοπεγχάγη, το 2009. Αυτή αποβλέπει στην προοδευτική ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της ενεργειακής οικονομίας στο ποσοστό που αναλογεί σε κάθε κράτος και κατ' επέκταση στις επιχειρήσεις και τους πολίτες του ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)).

### Political:

- Η πολιτική κατάσταση της χώρας
- Η παραμονή στα μνημόνια
- Πιθανότητα εκλογών ανά πάσα στιγμή

### Economic:

- Η πολιτική κατάσταση της χώρας
- Η υψηλή ανεργία στην περιοχή
- Οι ευκαρίες που δημιουργεί η κρίση
- Προγράμματα ΕΣΠΑ
- Ενδιαφέρον για επενδύσεις στον τουρισμό

### Social:

- Η οικονομική δυσκολία ακόμα και των vip
- Η ανάγκη για ύπαρξη ποιοτικών μονάδων στην Χαλκιδική

### Techological:

- Κόστος λογισμικών
- Χρήση social media για δωρεάν προώθηση

<u>Political:</u>	<u>Economic:</u>	<u>Social:</u>	<u>Techological:</u>
Κατασταση,μνημόνια	Ανεργία,ΕΣΠΑ,	Οικονομική δυσκολία vip	Κόστος λογισμικών
Πιθανές εκλογές	Επενδύσεις	Ποιοτικές μονάδες	Social media

#### 4.9 Πρόγραμμα Μάρκετινγκ και Πολιτική διανομής

Η ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να καθορίσει τον τρόπο, με τον οποίο θα προβάλλεται και θα προσελκύει πελάτες.

Ως εκ τούτου, πρέπει να καθορισθεί ένα πλαίσιο για την προβολή της ξενοδοχειακής μονάδας. Πέραν των ηλεκτρονικών πλατφορμών, στις οποίες θα φιλοξενείται η ξενοδοχειακή μονάδα, όπου και θα προσφέρει τη δυνατότητα κράτησης στους δυνητικούς πελάτες της, πρέπει να υπάρξουν και κάποια άλλα προγράμματα.

Αρχικά, η ξενοδοχειακή μονάδα, θα πρέπει να στήσει και να λειτουργεί επίσημη ιστοσελίδα, μέσω της οποίας οι δυνητικοί επισκέπτες θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες και τις υποδομές του ξενοδοχείου, ενώ από εκεί και έπειτα, θα έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κράτηση online μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου.

Δεύτερον, η ξενοδοχειακή μονάδα, θα πρέπει να λειτουργήσει σελίδες στα social media, προκειμένου να επιτύχει τη μεγαλύτερη διαδραστικότητα με τους δυνητικούς πελάτες της.

Τρίτον, η ξενοδοχειακή μονάδα, θα πρέπει να επενδύσει μέσω διαφημίσεων στη Google, προκειμένου να επιτύχει την υψηλή κατάταξή της στο Google Search.

Μέσω των παραπάνω, η ξενοδοχειακή μονάδα θα έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει μεγάλη διαδραστικότητα με τους δυνητικούς πελάτες της και να τους προσελκύσει, ώστε να την επισκεφθούν.

Η Πολιτική Διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών είναι η βασικότερη πτυχή για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επέλθει η επιτυχία της επιχείρησης.

Στόχος είναι η πρόσβαση της διανομής των προϊόντων μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών, οι οποίες παρέχουν μεγάλη ευκολία στους δυνητικούς επισκέπτες για πιθανή κράτηση.

Η πρόσβαση στην επιχείρηση και στις κρατήσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από:

- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Ηλεκτρονικές πλατφόρμες
- Λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Τουριστικά Γραφεία
- Επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου

Για την προώθηση και την προβολή του ξενοδοχείου θα χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω:

- Δημιουργία δυναμικού web site
- Εγκαίνια
- Δημιουργία σελίδας στο facebook και σε άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Φυλλάδιο παρουσίασης με φωτογραφίες και αναφορές στις υπηρεσίες του ξενοδοχείου
- Αποστολή e-mail στα μεγαλύτερα πρακτορεία της χώρας
- Αποστολή υλικού σε μεγάλα πρακτορεία και εταιρίες
- Εγγραφή στα κανάλια πωλήσεων

#### Δημιουργία δυναμικού site:

Για την σωστότερη προσέλκυση δυνητικών πελατών, θα δημιουργηθεί ένα δυναμικό site, το οποίο ιδιαίτερα θα περιλαμβάνει τα εξής:

- Επαγγελματική καταχώρηση όλων των χώρων
- Λεπτομερή αναφορά για τις υπηρεσίες
- Σωστή περιγραφή με την χρήση key words

Μέσω του δυναμικού site, οι δυνητικοί πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν με το ξενοδοχείο διαδραστικά, να επικοινωνούν μέσω της πλατφόρμας, να κάνουν κρατήσεις, αλλά και να περιηγούνται σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου.

Έτσι, θα είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί και να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή προσέλκυση δυνητικών πελατών.

#### 4.10 Κόστος Επένδυσης - Πολιτική τιμολόγησης – Χρόνος υλοποίησης

Το κόστος υλοποίησης της επένδυσης το κόστος κατασκευής του ξενοδοχείου, το κόστος επίπλωσης, το κόστος της διακόσμησης, την αγορά πλυντηρίων και ειδών κουζίνας και πλυντηρίων, την αγορά τηλεοράσεων, τις δαπάνες προβολής.

Δραστηριότητες	Κόστος
Κατεδάφιση & Αναπαλαίωση	2.000,00 €
Κόστος κατασκευής ξενοδοχείου	147.660,00 €
Κόστος επίπλωσης	3.000,00 €
Κόστος διακόσμησης	400,00 €
Αγορά λευκών συσκευών	1.000,00 €
Αγορά τηλεοράσεων	1.800,00 €
Αγορά ειδών κουζίνας	300,00 €

Κατασκευή πισίνας	3.340,00 €
Δαπάνες προβολής	600,00 €
<b>Σύνολο</b>	<b>160.000,00 €</b>

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το συνολικό κόστος της επένδυσης για την κατασκευή ξενοδοχείου αγγίζει τις 160.000€

Για την πολιτική τιμολόγησης θα βασιστούμε στις τιμές των ανταγωνιστών με μια μικρή προσάυξη καθώς προσφέρουμε θέα σε βουνό και θάλασσα καθώς και τις προαναφερθείσες υπηρεσίες για το πρωινό και τα πράγματα που είναι φτιαγμένα από λάδι.

Η παραπάνω πολιτική μας επιτρέπει να βάζουμε μια μικρή προσάυξη στις τιμές για κάθε βράδυ διαμονής σε σχέση με τον μέσο όρο του χωριού.

Απώτερος στόχος είναι στο μέλλον να διευρυνθούν οι υπηρεσίες και οι συνεργασίες με περισσότερο κόσμο για να επιτευχθεί και μεγαλύτερη τιμή ,να προσελκύσουμε ακόμα πιο πλούσιους τουρίστες, σε συνάρτηση βέβαια με την βελτιστοποίηση του όλο εγχειρήματος.

Ο χρόνος υλοποίησης του επενδυτικού προγράμματος προσδιορίζεται στα 2 έτη από την ημερομηνία έναρξης των εργασιών για την κατασκευή της ξενοδοχειακής μονάδας.

Ειδικότερα, απαιτούνται 2 έτη για την πλήρη ολοκλήρωση των εργασιών, ενώ στόχος είναι η έναρξη των εργασιών να γίνει το Πάσχα του 2022.

#### 4.11 Ανθρώπινοι πόροι – Οργανόγραμμα

Για τη στελέχωση όλων των θέσεων εργασίας, που απαιτούνται για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου, αναγκαία είναι η στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας με προσωπικό.

Στο προσωπικό συμπεριλαμβάνονται η ρεσεψιόν, οι καμαριέρες, ο υπεύθυνος κρατήσεων, οι groom, τα στελέχη του εστιατορίου και του μπαρ, ο υπεύθυνος της πισίνας, ο υπεύθυνος του γυμναστηρίου, ο υπεύθυνος κρατήσεων, ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ο ναυαγοσώστης της πισίνας, οι σερβιτόροι.

Ακολουθεί ανάλυση του προσωπικού, που απαιτείται για να στελεχώσει το ξενοδοχείο:

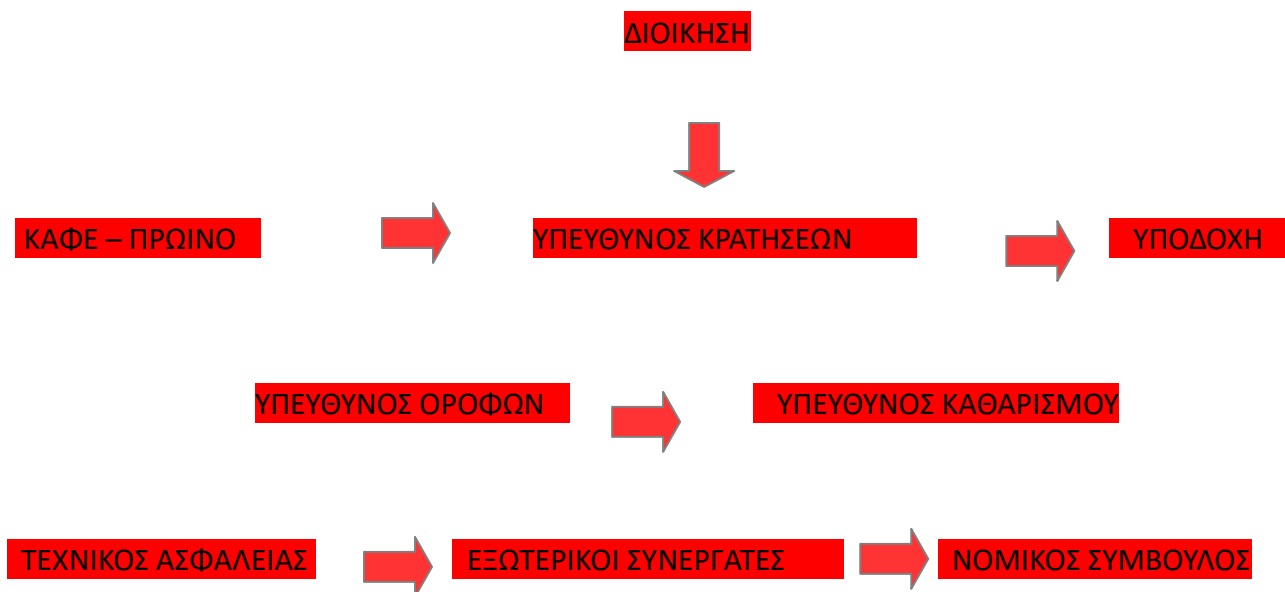
#### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ**

<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	<b>ΟΙ 2 ΕΤΑΙΡΟΙ</b>
<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΤΡΥΦΩΝ</b>
<b>ΥΠΟΔΟΧΗ</b>	<b>ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΒΑΣΙΛΗΣ</b>
<b>ΚΑΦΕ- ΠΡΩΙΝΟ</b>	<b>1</b>
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΟΡΟΦΩΝ</b>	<b>1</b>
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ</b>	<b>1</b>
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</b>	<b>2</b>
<b>ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ</b>	<b>ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΤΡΥΦΩΝ</b>
<b>ΝΟΜΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ</b>	<b>ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΒΑΣΙΛΗΣ</b>

Παρατηρούμε ότι οι δύο εταίροι, έχουν αναλάβει τα περισσότερα καθήκοντα της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο ένας εκ των εταίρων έχει αναλάβει το κομμάτι του τεχνικού ασφαλείας και είναι υπεύθυνος για τις κρατήσεις. Ο δεύτερος έχει αναλάβει τη νομική υποστήριξη και την υποδοχή, ενώ παράλληλα συνδιοικούν την μονάδα.

Η εταιρεία απασχολεί πέντε εργαζομένους, έναν στο πρωινό, έναν σαν υπεύθυνο στους ορόφους, ενώ ένας απασχολείται στον τομέα του καθαρισμού. Υπάρχουν ακόμα και άλλοι δύο εξωτερικοί συνεργάτες. Ένας λογιστής και μία εταιρεία για το πλύσιμο των λινών.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα το βλέπουμε αναλυτικότερα.



#### 4.11 .1 Παραγωγικότητα ανθρώπινου δυναμικού

Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των εργαζομένων της εταιρίας καθώς και των 2 εταίρων είναι κατανοητές και καθορισμένες και πολλές απο αυτές φαίνονται και στην παραπάνω σελίδα. Κάθε εργαζόμενος ασχολείται με την δουλειά του και τις αρμοδιότητες του, ξέρει μέχρι που φτάνει η δικαιοδοσία του και δεν ασχολείται με την διεκπαιρέωση των εργασιών των άλλων εκτός και αν του ζητηθεί για διάφορους λόγους απο κάποιον απο τους 2 εταίρους.

Οι εταίροι επιμελούνται της οργάνωσης και της διοίκησης της εταιρίας καθώς και του συντονισμού και του ελέγχου όλων των τμημάτων και των εργαζομένων. Αυτοί πέρνουν τις αποφάσεις για την πορεία και την πολιτική της επιχείρησης καθώς και για το ποια άτομα, με ποιον τρόπο και με τι μισθοδοσία θα απαρτίζουν την ομάδα. Ο ένας εκ των δύο θα ασχολείται με το μάρκετινγκ και την ενημέρωση των ταξιδιωτικών γραφείων. Ο άλλος με το να κάνει τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές για την αγορά πραγμάτων για το καφέ.

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι σε επικοινωνία με την διοίκηση και αναφέρουν ότι χρειάζεται για την καλύτερη και πιο αρμονική λειτουργία. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μεν απο τους δύο εταίρους αλλά φυσικά γίνεται και meeting μια φορά τον μήνα κατα το οποίο οι εργαζόμενοι συζητούν και εκθέτουν την γνώμη τους με την καθημερινή τριβή που έχουν με τον κόσμο και συζητούνται παράπονα, ιδεές και ανάλυση της αγοράς με στόχο να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις οι εργαζόμενοι απασχολούνται εποχιακά και αυτό οφείλεται στο ότι η τουριστική περίοδος στην Χαλκιδική είναι περιορισμένη και διαρκεί μάξιμουμ 7 μήνες. Βέβαια εάν χρειαστεί να απασχοληθεί κάποιος παραπάνω και να βοηθήσει για διάφορους λόγους θα κληθεί απο τους εταίρους και θα πάρει την αμοιβή που του αναλογεί. Άρα οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν σύμφωνα με τη νομοθέσια όλα τα πρόνομια, δώρο χριστουγέννων, δώρο πάσχα, επίδομα αδείας κλπ. Τους χειμερινούς μήνες θα λαμβάνουν όσοι θέλουν φυσικά το ταμείο ανεργίας. Οι αμοιβές θα είναι πάντα στην ώρα τους και αυτό είναι αμετάκλητο.

Όσον αφορά τις προαγωγές γίνεται αντιληπτό ότι είναι αδύνατον να μην γίνουν καθώς ο μικρός αριθμός εργαζομένων λόγω ότι η επιχείρηση είναι μικρής δυναμικής δεν δίνει τη δυνατότητα ανελίξης. Ένας ακόμα λόγος είναι ότι η διοίκηση της εταιρίας απαρτίζεται απο τους 2 εταίρους και δεν χωράει περιθώριο για επιπλέον συνέταιρο.

Θα είναι πάγια τακτική να απασχολείται ως πρακτικάριος ένας φοιτητής ο οποίος θέλει να γνωρίσει την αγορά και να μάθει λίγα πράγματα για την λειτουργία των μικρών μονάδων.

Την εκπαίδευση του προσωπικού όταν και εφόσον χρειαστεί θα αναλαμβάνει ο ένας εκ των δύο εταίρων και θα αφορά κύριως τον τρόπο ομιλίας και συμπεριφοράς απέναντι στους πελάτες, την άριστη γνώση των υπολογιστών και την βελτίωση στο θέμα των ξένων γλώσσων. Εάν και εφόσον χρειαστεί η παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου από κάποιον δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα, η εταιρία θα αναλάβει την χρηματοδότηση της παρακολούθησης του από κάποιον εργαζόμενο της.

Οι άδειες θα δίνονται κανονικά σύμφωνα με τον νόμο και θα υπάρχει ανοχή εφόσον προκύψει κάποιο πρόβλημα σε κάποιον από το προσωπικό.



#### 4.12 Παραγωγική διαδικασία

Διάγραμμα παραγωγικής διαδικασίας

- 1.ΚΡΑΤΗΣΗ (ΤΗΛ/ΦΑΧ/Ε-MAIL)**
- 2. ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΣ-ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ-ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑΚΟΣ**
- 3.ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**
- 4 5.ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΚΡΑΤΗΣΗΣ**
- 6.ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΣΕ ΝΤΟΣΙΕ**
- 7.ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗΣ**
- 8.ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ 30%,ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 21 ΜΕΡΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΦΙΞΗ**
- 9.ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑΚΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ 7 ΜΕΡΕΣ ΠΡΙΝ.ΣΕ ΚΑΠΟΙΟΥΣ ΔΙΔΕΤΑΙ ΠΙΣΤΩΣΗ**
- 10.ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΤΩΝ NON-REFUNDABLE ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ**
- 11.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ROOMING LIST**
- 12.ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΧΩΡΟΥΣ,ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ,ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ**
- 13.ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΩΙΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**
- 14.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΕΩΣΗ ΜΙΝΙ ΒΑΡ**
- 15.ΕΚΔΟΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ,ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΔΙΑΜΟΝΗΣ,ΠΙΣΤΩΣΗ(ΓΙΑ ΜΕΡΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ)**

#### 4.13 Κλαδική περιγραφή

Στον τουριστικό κλάδο τη μεγαλύτερη πηγή κερδών αποτελούν οι αλλοδαποί τουρίστες, ειδικά την περίοδο των θερινών διακοπών (Μάιος-Σεπτέμβριος). Πιο συγκεκριμένα, οι Βρετανοί και οι Γερμανοί τουρίστες καταλαμβάνουν το 24,3% του καλοκαιρινού, ελληνικού τουρισμού. Δεν γίνεται ωστόσο να αγνοηθεί το υψηλό ποσοστό των Ελλήνων που προτιμούν τον εσωτερικό τουρισμό από το να επισκεφτούν μια ξένη χώρα, το οποίο αγγίζει το 92%. Η διάρκεια παραμονής των Ελλήνων τις διακοπές είναι μια με δυο εβδομάδες και ο μήνας με την περισσότερη επισκεψιμότητα είναι ο Αύγουστος, ακολουθούμενος από τον Ιούλιο, το Σεπτέμβριο και τέλος τον Ιούνιο. Ο μέσος όρος των χρημάτων που ξοδεύουν οι Έλληνες τις διακοπές τις είναι 1300€, ωστόσο τα τελευταία χρόνια λόγω τις οικονομικής κρίσης, υπάρχει πτωτική τάση τόσο τις μέρες διακοπών, όσο και στα χρήματα που ξοδεύονται.

Οι Έλληνες διαμένουν σε όλους τις τύπους καταλυμάτων, για τα οποία ενημερώνονται ως επί το πλείστον από συγγενείς και φίλους, από το Internet και τέλος, με πτωτική τάση όμως, από τουριστικούς οδηγούς και τουριστικά γραφεία. Αυτό αποδεικνύει πόσο σημαντικό είναι αποχωρώντας ο τουρίστας από το κατάλυμα, να έχει θετικές εντυπώσεις και ιστορίες, τις οποίες θα μεταφέρει τις οικείους του και θα τις προτρέψει να επισκεφτούν και οι ίδιοι το μέρος που επισκέφτηκε και το ξενοδοχείο που τον φιλοξένησε.

Σε ότι αφορά των εξωτερικό τουρισμό, τα μεγαλύτερα ποσοστά τα έχουν οι Γερμανοί, οι Ολλανδοί, οι Ιταλοί, οι Γάλλοι και οι Βέλγοι, οι οποίο ταξιδεύουν τουλάχιστον μια φορά το χρόνο στο εξωτερικό, σε ένα ποσοστό από 50% μέχρι 70%. Πολλοί από τις, τις οι Βέλγοι και οι Ιταλοί, επιλέγουν την Ελλάδα πολύ συχνά και κυρίως όταν οι διακοπές τις πραγματοποιούνται σε καλοκαιρινούς μήνες. Οι ηλικιακές ομάδες ποικίλλουν, καθώς η Ελλάδα προσφέρει διασκέδαση για μια μεγάλη γκάμα ηλικιών, από νεαρές παρέες που θα επιλέξουν νυχτερινή διασκέδαση και μοντέρνα beach bar, μέχρι ηλικιωμένα ζευγάρια που θα επιλέξουν απομονωμένα, χαμηλού προφίλ νησιά, για πολιτιστικό τουρισμό.

Για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο, είναι πολύ σημαντικό να εντοπιστούν και να αναλυθούν η ηλικία και η φάση ζωής του τουρίστα, καθώς αυτά είναι που καθορίζουν τις επιθυμίες και οι ανάγκες του, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να τον προσεγγίζει ο εκάστοτε επιχειρηματίας.

#### 4.14 Πληροφορίες και ανάλυση της αγοράς του Ν.Μαρμαρά

Ο Μαρμαράς είναι κωμόπολη στην άκρη τις χερσονήσου τις Σιθωνίας του νομού Χαλκιδικής. Είναι κτισμένος πάνω σε τρεις λόφους, στο ορεινό συγκρότημα Ίταμος ή Ντραγουντέλης. Κάθε χρόνο το Νέο Μαρμαρά επισκέπτονται πολλοί τουρίστες, καθώς συνδυάζει βουνό και θάλασσα. Η μαρίνα του συγκροτήματος Πόρτο Καρράς και το μοναδικό στην Ελλάδα πλωτό λιμάνι στο οποίο φιλοξενούνται εκατοντάδες σκάφη όλο το χρόνο.

Στην τοποθεσία Καστέλι του Καμπούρη πάνω σε λόφο, τοποθετείται προϊστορικός οικισμός. Ο Νέος Μαρμαράς αποτελούσε ιδιοκτησία της Μονής Γρηγορίου του Αγίου Όρους. Στα ανατολικά του οικισμού, σώζονται τα κτήρια του μετοχιού, που έγιναν γύρω στο 1905, καθώς και ο ναός της Κοίμησης της Θεοτόκου, του 1863.

Το χωριό ιδρύθηκε την 1η Αυγούστου 1924 από πρόσφυγες, καταγόμενους από το νησί Μαρμαράς στην Προποντίδα. Ως τα τέλη της δεκαετίας του '60, εγκαταστάθηκαν στον οικισμό και αρκετοί κάτοικοι από το γειτονικό, Παραδοσιακό Βυζαντινό Οικισμό, Παρθενώνα. Το χωριό αναπτύχθηκε αλματωδώς και τουριστικά μετά την οικοδόμηση του ξενοδοχείου Porto Carras τη δεκαετία του '60.

Ο Νέος Μαρμαράς εξελίχθηκε ταχύτατα σε ένα αξιόλογο τουριστικό θέρετρο με αποτέλεσμα τη μεγάλη συγκέντρωση πληθυσμού. Σημαντικό ρόλο για τη τουριστική ανάπτυξη του χωριού έπαιξε η δημιουργία προτύπων τουριστικών καταστημάτων και καταλυμάτων που μετέτρεψαν το Μαρμαρά σε ένα κοσμοπολίτικο θέρετρο έτοιμο να καλύψει τις ανάγκες του κάθε επισκέπτη ξεχωριστά.

Ο επισκέπτης του Νέου Μαρμαρά μπορεί να ακολουθήσει μαγευτικές διαδρομές και να γνωρίσει την ομορφιά τόσο του βουνού όσο και της θάλασσας. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις περιοχές του Τριπόταμου, του Νερόμυλου, του Κονιστή αλλά και του Αγ. Αθανασίου μέσα από τις οποίες ο περιπατητής θα γνωρίσει τη φυσική ομορφιά του Ν.Μαρμαρά. Γνωστές σε όλους είναι βέβαια οι παραλίες του Παράδεισου, το Αζάπικο, το Στιλαδαριό. Σήμερα ο Νέος Μαρμαράς προσφέρει στους παραθεριστές όλες τις ευκολίες και τις ανέσεις που μπορεί κάποιος να ζητήσει. Κατά την καλοκαιρινή περίοδο οι επισκέπτες μπορούν να πάρουν μέρος σε αναρίθμητες εκδηλώσεις και να ασχοληθούν με διάφορα αθλήματα ([www.travelguide.halkidikibooking.gr/listing](http://www.travelguide.halkidikibooking.gr/listing)).

#### 4.15 Ανάλυση ανταγωνιστών

Λόγω της μεγάλης τουριστικής ανάπτυξης που γνωρίζει η ευρύτερη περιοχή της Χαλκιδικής, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Υπάρχουν πολλά τουριστικά καταλύματα τα οποία καλύπτουν διάφορες ανάγκες των τουριστών. Στόχος είναι η ξενοδοχειακή μονάδα που θα χτιστεί να έχει σωστό σχεδιασμό, ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητά της, να προβληθεί και να στελεχωθεί κατάλληλα, ώστε να προσελκύσει πελάτες, προσφέροντας την απαιτούμενη ποιότητα και φυσικά να αποφέρει τα επιθυμητά κέρδη. Για να πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να είναι ανταγωνιστική και να κερδίσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που μπορεί.

#### 4.16 Χωροταξιακή διάταξη

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιλογή της τοποθεσίας έγινε λόγω της ομορφιάς της περιοχής, της κοντινής απόστασης από τη θάλασσα, αλλά και το κτηρίου που προσφέρεται για κατεδάφιση/ανακαίνιση. Κατάλυτη στην επιλογή της τοποθεσίας αποτέλεσε το γεγονός ότι τα δυο αδέρφια περνούσαν τα καλοκαίρια τους στο χωριό με τους γονείς τους. Επιπλέον, η Χαλκιδική αποτελεί πόλο έλξης εδώ και χρόνια για ντόπιους τουρίστες, ειδικά από τις γύρω περιοχές (π.χ. Θεσσαλονίκη), αλλά και ξένους που επισκέπτονται τη χώρα. Σαν αποτέλεσμα υπάρχει ήδη έτοιμη η ανάγκη στην αγορά, την οποία επιχειρεί να καλύψει το εν λόγω κατάλυμα.

Το κτήριο είναι του 1922, θα κατεδαφιστεί και θα ανακαινιστεί εκ νέου. Στους 3 ορόφους του θα υπάρχουν από δυο κλίνες, 30τ.μ. και 25τ.μ. Η σοφίτα των 50τ.μ θα χρησιμοποιηθεί σαν αποθήκη και το ισόγειο των 50τ.μ. επίσης, θα χρησιμοποιηθεί σαν χώρος υποδοχής και τραπεζαρία. Τα γραφεία της διεύθυνσης θα βρίσκονται επίσης στο ισόγειο, χωρίς να καταλαμβάνουν πολύ χώρο, αφού η περισσότερη δουλειά θα γίνεται στους εξωτερικούς χώρους και σε επαφή με τους πελάτες.

#### 4.17 Υπηρεσίες επαγγελματιών

Οι συνεργάτες της επιχείρησης για την ομαλή εξυπηρέτηση των πελατών συμπεριλαμβάνουν ένα λογιστή της περιοχής, σύμβουλο επιχειρήσεων για την προετοιμασία του ΕΣΠΑ, τουριστικά γραφεία για την προώθηση του καταλύματος και τοπικούς επιχειρηματίες για τη διαφήμισή του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ -ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 5.1 Διαρκείς δαπάνες

Στους παρακάτω πίνακες θα υπολογίσουμε τις διαρκείς δαπάνες της επιχείρησης ξεκινώντας με την μισθοδοσία και στην συνέχεια το σύνολο των διαρκών δαπανών.

Ειδικότητα	Αριθμός ατόμων	Περίοδος απασχόλησης	Μηνιαίος μισθός	Συνολικό κόστος
Καφέ-πρωινό	1	7μηνη	900.00	6300.00
Υπ. ορόφων	1	7μηνη	900.00	6300.00
Υπ.καθαρισμού	1	7μηνη	800.00	5600.00
1.Εξ.συνεργάτης	1	7μηνη	800.00	5600.00
2.Εξ.συνεργάτης	1	7μηνη	800.00	5600.00

**Το συνολικό κόστος των εργαζομένων είναι 29.400 Ευρώ**

Δεν υπολογίζονται οι μισθοί των καθηκόντων των δύο εταίρων. Επίσης στον μηνιαίο μισθό προστίθενται τα extra λεφτά όπως πχ δώρο χριστουγέννων,επίδομα αδείας.

ΔΙΑΡΚΕΙΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	ΕΤΟΣ 1ο	ΕΤΟΣ2ο	ΕΤΟΣ 3ο
	Μισθοδοσία	29400€	29400€
Ασφάλιση εργαζομένων	10000€	10000€	10000€
Δημοτικοί φόροι	1000€	1200€	1400€
Μάρκετινγκ	2000€	2000€	2000€
Συντήρηση	2000€	2000€	3000€
Ιματισμός	5000€	2.000,00 €	2000€
Απρόβλεπτα έξοδα	5000€	2000€	2000€

Τα αριθμητικά δεδομένα είναι σε ευρώ.

### 5.2 Υπολογισμός εσόδων εξόδων και προβλεπόμενων κερδων

Όσον αφορά τα έσοδα κάνουμε ένα πρόχειο υπολογισμό. Θα βάλουμε σαν μέσο όρο ίσως λίγο παραπάνω απο το αναμενόμενο ότι το καθένα απο τα 6 δωμάτια θα έχει μέσο όρο 100 ευρώ την βραδιά και θα είναι γεμάτο τις 150 απο τις 210 ημέρες της 7μηνης τουριστικής σεζόν. Επίσης υπολογίζουμε ότι από το καφέ και τις πωλήσεις αγαθών με βάση το λάδι θα παίρνουμε 1000ευρώ την ημέρα για 46 μέρες .Υπολογίζουμε χοντρικά ότι τα έσοδα θα αυξάνονται κατά 5τοις100 ανά έτος.

Άρα με έναν πρόχειρο υπολογισμό έχουμε χοντρικά,

1ο ΕΤΟΣ  $150 \times 6 \times 100 = 90000 \text{ €} + 46.000 \text{ €} = 136.000 \text{ €}$ ,

Για κάθε επόμενο έτος βάζουμε 5τοις 100 προσαύξηση και υπολογίζονται τα μεικτά έσοδα για 5 συνολικά έτη.

Σύμφωνα με το πίνακα των διαρκών δαπάνων που υπολογίσαμε παραπάνω αν προσθέσουμε κάθετα για κάθε έτος θα προκύψουν και τα έξοδα της μονάδας. Οπότε καταλήγουμε στον επόμενο πίνακα.

Υπολογισμός εσόδων εξόδων και προβλεπόμενων κερδων	ΕΤΟΣ 1ο	ΕΤΟΣ 2ο	ΕΤΟΣ 3ο
Ετήσιος τζίρος	136000€	142800 €	149900€
Ετήσιες δαπάνες	54400€	48600€	49800€
Κέρδη προ φόρων	81600 €	94200€	100100€
Φόροι	23,00%	23,00%	23,00%
Καθαρά κέρδη	62832€	72534€	77847€

Κέρδη προ φόρων = Ετήσιος τζίρος - Ετήσιες δαπάνες

Καθαρά κέρδη = Κέρδη προ φόρων - κέρδη προ φόρων / φόροι

### 5.3 Ασφαλιστική κάλυψη

Η εταιρία θα έχει πλήρη ασφαλιστική κάλυψη πυρός και λοιπών κινδύνων των δωματίων και του περιεχομένου (έπιπλα, συσκευασίες, κλπ), των κτιριακών εγκαταστάσεων, των μηχανημάτων και των μεταφορικών μέσων καθώς και αστική ευθύνη για κάλυψη ατυχημάτων των πελατών και του προσωπικού σε συνεργασία με μεγάλη ασφαλιστική εταιρία.

## 5.4 Ισολογισμός

Παρακάτω παρουσιάζεται ο ισολογισμός για 5 συναπτά έτη

Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Έξοδα Ίδρυσης	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Οικόπεδα	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Κτίρια	160.000	153.600	147.200	140.800	134.400
Έπιπλα & λοιπός Εξοπλισμός	60.000	48.000	36.000	24.000	12.000
Μηχανήματα & Εργαλεία	10.000	9.000	8.000	11.000	19.000
Μεταφορικά Μέσα	20.000	17.600	15.200	17.800	14.800
Σύνολο Παγίου	380.000	358.200	336.400	323.600	310.200
Αποθέματα	5.500	7.000	8.000	6.000	5.000
Απαιτήσεις Πελάτες	1.200	1.000	3.000	2.223	1.840
Ταμειακά διαθέσιμα	4.505	5.794	7.471	9.563	2.089
Καταθέσεις Τραπεζών	40.000	40.000	40.000	40.000	50.000
Σύνολο Κυκλοφορούντος	51.205	53.794	58.471	57.786	58.929
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>431.205</b>	<b>411.994</b>	<b>394.871</b>	<b>381.386</b>	<b>369.129</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>1ο έτος</b>	<b>2ο έτος</b>	<b>3ο έτος</b>	<b>4ο έτος</b>	<b>5ο έτος</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Αποθεματικό	2.387	2.619	2.866	3.129	3.407
Αποτέλεσμα εις νέο	8.037	6.207	4.560	3.106	1.854
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	290.424	288.826	287.426	286.235	285.261
Μακροπρόθεσμο Δάνειο	100.000	82.690	64.128	44.226	22.884
Σύνολο Μακροπρόθεσμων	100.000	82.690	64.128	44.226	22.884
Υποχρεώσεων					
Προμηθευτές	5.000	1.689	1.500	5.000	5.000
Υποχρεώσεις προς εργαζομένους	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Πιστωτές Διάφοροι	500	500	321	1.000	7.400
Υποχρεώσεις από Φόρους	16.771	18.407	20.142	21.986	23.943
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
πληρωτέες την	17.310	18.562	19.902	21.342	22.884
επόμενη χρήση					
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων	40.781	40.478	43.317	50.925	60.984
Υποχρεώσεων					
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>431.205</b>	<b>411.994</b>	<b>394.871</b>	<b>381.386</b>	<b>369.129</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### 6.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων το οποίο δημιουργήθηκε από τον porter, είναι ένα πλαίσιο που μελετά την ελκυστικότητα μιας εταιρίας, καθορίζοντας την ένταση του ανταγωνισμού και το επίπεδο της κερδοφορίας μέσω της σύνδεσης των 5 δυνάμεων και πιο συγκεκριμένα, της απειλής νέου ανταγωνισμού, της απειλής των υποκατάστατων υπηρεσιών, της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και των αγοραστών αντίστοιχα καθώς και την αντιπαλότητα μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

#### 6.1.1 ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Αυτή η περίπτωση έχει να κάνει με την εισαγωγή στην αγορά νέων εταιριών, ομίλων και μονάδων, οι οποίες τη στιγμή που μιλάμε είναι εκτός αλλά έχουν την δυνατότητα να δημιουργηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στη Χαλκιδική και πιο συγκεκριμένα στον Ν.Μαρμαρά υπάρχει βέβαια ήδη μεγάλος αριθμός μονάδων και καταλυμάτων αλλά υπάρχει εύφορο έδαφος να δημιουργηθούν ακόμα περισσότερες επειδή τα πάγια έξοδα για την ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας στο συγκεκριμένο νομό είναι σχετικά χαμηλά σε σχέση με άλλες περιοχές ή νησιά της χώρας. Συμπεραίνουμε δηλαδή ότι η είσοδος ανταγωνιστών είναι εύκολη.

#### 6.1.2 ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ός υποκατάστατες υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν κάποια σχετικά μεγάλα κρουαζιερόπλοια που βρίσκονται στο λιμάνι του Porto carras. Βέβαια τα κρουαζιερόπλοια αυτά μένουν μόνο εποχιακά.

#### 6.1.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ένας προμηθευτής, καθορίζοντας τις τιμές και την ποιότητα του αρχικού προϊόντος μπορεί να έχει ιδιαίτερα μεγάλη δύναμη πάνω σε μια εταιρία. Σύμφωνα με τον Πόρτερ ένας προμηθευτής μπορεί να έχει μεγάλη δύναμη σε μια εταιρία όταν: **A)** Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές. **B)** Το προϊόν είναι μοναδικό ή εξειδικευμένο. **Γ)** Το αγοραστικό κοινό είναι σχετικά μικρό. **Δ)** Είναι πολύ μεγάλο το κόστος αντικατάστασης του προμηθευτή **Ε)** Μπορεί ο προμηθευτής να κάνει και ο ίδιος τις πωλήσεις του προϊόντος (όπως π.χ. στον χώρο των ελαστικών). Στο δικό μας ξενοδοχείο θα γίνονται διαπραγματεύσεις με προμηθευτές στον καφέ που θα βρίσκεται στο ισόγειο. Θα γίνονται συζητήσεις με διάφορους ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη τιμή σε συνάρτηση με την διατήρηση υψηλής ποιότητας σε ότι χρειάζεται και σε αυτό θα βοηθήσει η οξυδέρκεια και οι γνωριμίες των εταιριών.

#### 6.1.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες έχουν διαπραγματευτική δύναμη, με αποτέλεσμα να μπορούν να ελαττώσουν τα κέρδη ενός κλάδου. Οι αγοραστές ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις για μείωση των τιμών και αύξηση της ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να στρέψουν τη μια εταιρία εναντίον της άλλης. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αποδίδει συνήθως όταν η ζήτηση είναι χαμηλή, οι αγοραστές είναι λίγοι, το κόστος αλλαγής σε άλλη μάρκα ή υποκατάστατο προϊόν είναι χαμηλό, έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους αν δε



μείνουν ικανοποιημένοι από την αγοραπωλησία και όταν η αγορά μεγάλης ποσότητας είναι σημαντική για τους πωλητές.

#### 6.1.5 Ο ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Είναι η επιθυμία των ήδη υπάρχοντων επιχειρήσεων του κλάδου να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός αποτελεί την κυριότερη από τις πέντε δυνάμεις του Porter. Οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις προσπαθούν διαρκώς να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι τρόποι με τους οποίους το κάνουν είναι μείωση της τιμής, βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, γρηγορότερη διανομή, ενίσχυση του brand name κτλ. . Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι ισχυρότερος όταν τα προϊόντα είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα, η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς, το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό και ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, με αποτέλεσμα να αποκτούν παρόμοιο εκτόπισμα και δυνατότητες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Το ξενοδοχείο των αδερφών Αθανασίου θα είναι μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση αρχικά και θα προσπαθεί να μεγαλώνει μέρα με τη μέρα τόσο οικονομικά όσο και στα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Όπως είναι αντιληπτό θα ασχολείται στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας με λίγες πινελιές εστίασης. Ελπίζουμε ότι το ραγδαίο κύμα ανάπτυξης του τουρισμού το οποίο έλαβε χώρα τα προηγούμενα χρόνια θα επανέλθει. Η διεύθυνση της επιχείρησης αφού έλαβε γνώμη τα δυνατά σημεία του τουριστικού κλάδου καθώς και τις αδυναμίες του αποφάσισε να υλοποιήσει την επένδυση χρησιμοποιώντας κατά το ήμισυ δικά της κεφάλαια. Τα υπόλοιπα μισά είναι από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ. Τα συμπεράσματα είναι κατά βάση θετικά.

ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1.] Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος
- [2] Stanley R. Rich & David E. Gumpert, How to Write a Winning Business Plan, 1985
- [3] Jim Horan, The One Page Business Plan, 2015
- [4] Guy Kawasaki, The Art of The Start 2.0, 2015
- [5] Brian Hazelgern & Joseph A. Covello, The Complete Book of Business Plans: Simple Steps to Writing Powerful Business Plans, 2006
- [6] Mehraj Bhat, New venture creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century, 2012
- [7] Καλαιτζίδου Παρθένα, Ανάλυση στρατηγικής και επιχειρηματικό σχέδιο: ανάλυση ξενοδοχείου στη Ρόδο, 2014
- [8] Μυλωνάς Δημήτριος, Επιχειρηματικό σχέδιο ξενοδοχειακής μονάδας, 2018
- [9] Χονδρογιάννης Αναστάσιος, Επιχειρηματικό σχέδιο επιχείρησης Art Hotel Debono, 2019
- [10] Γάτσου Σταυρούλα, Επιχειρηματικό σχέδιο για συγκρότημα μπανγκαλόου στη Χαλκιδική, 2019
- [11] Scott W. Brush, Developing a Hotel Business Plan: A How-To Manual, 1993
- [12] Chi Lin Yu, Business Plan Daydream Hotel, 2019
- [13] [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
- [14] [www.insete.gr](http://www.insete.gr)
- [15] [www.halkidiki-net.gr](http://www.halkidiki-net.gr)
- [16] [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)
- [17] [www.smartbuilding.gr](http://www.smartbuilding.gr)
- [18] Πως να καταρτίσετε ένα business plan Brian fritch
- [19] [www.espa.gr](http://www.espa.gr)

## 1. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

INFORMATICS  
DEVELOPMENT  
AGENCY

Digitally signed by  
INFORMATICS  
DEVELOPMENT AGENCY  
Date: 2019.04.10 16:53:36  
EEST  
Reason:  
Location: Athens

ΑΔΑ:ΩΓ10465ΧΙ8-1ΙΘ

:

Location: Athens

ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΜΕΑΚΩΝ ΕΠ ΤΟΥ ΕΤΠΑ ΚΑΙ ΤΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ,  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ  
Ταχ. Δ/ση: ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 56 ΑΘΗΝΑ, 11527

ΑΘΗΝΑ, 10-04-2019  
Α.Π.: 2382/732/Α3

**ΑΠΟΦΑΣΗ**

**Η Ειδική Γραμματέας Διαχείρισης Τομεακών ΕΠΕΤΠΑ και ΤΣ**

Έχοντας υπόψη:

- 1) Το άρθρο 90 του «Κώδικα Νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα» που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του Π.Δ.63/2005(ΦΕΚ98/Α/22-4-2005).
- 2) Το Ν.4314/2014(ΦΕΚΑ΄265/23.12.2014) «Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020», όπως ισχύει.
- 3) Το Π.Δ. 123/2016 (ΦΕΚ 208/Α/04.11.2016) «Ανασύσταση και μετονομασία του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ανασύσταση του Υπουργείου Τουρισμού, σύσταση Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής και Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, μετονομασία Υπουργείων Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού και Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων.», και ιδίως το άρθρο 2, παρ (2) αυτού.
- 4) Τις διατάξεις του Π.Δ147/2017 (ΦΕΚ 192Α/13-12-2017) «Οργανισμός του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης», όπως ισχύει.
- 5) Το Π.Δ.88/2018(ΦΕΚ160/Α/29.08.2018) «Διορισμός Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών» .
- 6) Την Π.Α. 91589/ (ΦΕΚ 3814/Β/04.09.2018) Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υφυπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης, Ευστάθιο Γιαννακίδη.
- 7) Την υπ αριθ. 34686/27.3.2015 Απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας και Τουρισμού «Διορισμός μετακλητής Ειδικής Γραμματέως της Ειδικής Γραμματείας Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΤΠΑ και ΤΣ του Υπουργείου Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας και Τουρισμού» (ΦΕΚΥΟΔΔ178/27.3.2015).
- 8) Την με ΑΠ66135/ΕΥΘΥ455/13.6.2017(B2064/15.6.2017) απόφαση του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης “Τροποποίηση της με αριθμό 67743/ΕΥΘΥ/615/24.6.2015 υπουργικής απόφασης «Αναδιάρθρωση της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ του άρθρου 5 παρ 1 του ν. 4314/2014 και κατάργηση της αριθ. 1121/408Δ/Φ03/2012 (B655) κοινής υπουργικής απόφασης»” (B 1248).
- 9) Την με Α.Π. 11301/05.11.2015 Απόφαση του Υπουργού Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού «Ανάθεση αποκλειστικών καθηκόντων Προϊσταμένης της Ε.Υ.ΔΕΠΑΝΕΚ».
- 10) Το εγκεκριμένο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή «Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης (Εταιρικό Σύμφωνο για το πλαίσιο Ανάπτυξης) 2014-2020, αρ. απόφασης C(2014)3542final/23.05.2014.
- 11) Την με αριθμό C(2014)10162final/18.12.2014 Εκτελεστική απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την έγκριση ορισμένων στοιχείων του επιχειρησιακού προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» για στήριξη από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο στο πλαίσιο του στόχου «Επενδύσεις στην ανάπτυξη και την απασχόληση» στην Ελλάδα, (CCI2014GR16M2OP001), όπως ισχύει.
- 12) Τον Κανονισμό (ΕΚ)1407/18.12.2013 της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την εφαρμογή των άρθρων 107 και 108 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις Ενισχύσεις Ήσσονος Σημασίας (DeMinimis) όπως ισχύει

- 13) Τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ.1301/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2013 για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και την κατάργηση του υπ. αρ. 1080/2006 Κανονισμού του Συμβουλίου.
- 14) Τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ.1304/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2013 για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και την κατάργηση του υπ. αρ. 1081/2006 Κανονισμού του Συμβουλίου.
- 15) Τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 821/2014 της Επιτροπής της 28ης Ιουλίου 2014, περί καθορισμού κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΕ) αριθ.1302/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τις λεπτομέρειες για την μεταβίβαση και διαχείριση των συνεισφορών των προγραμμάτων, την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα μέσα χρηματοοικονομικής τεχνικής, τα τεχνικά χαρακτηριστικά των μέτρων πληροφόρησης και επικοινωνίας για τις πράξεις και το σύστημα καταγραφής και αποθήκευσης των δεδομένων.
- 16) Τον Κανονισμό (ΕΕ,Ευρατόμ)2018/1046 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 18<sup>ης</sup> Ιουλίου 2018 σχετικά με τους δημοσιονομικούς κανόνες που εφαρμόζονται στον γενικό προϋπολογισμό της Ένωσης, την τροποποίηση των κανονισμών (ΕΕ) αριθ.1296/2013, (ΕΕ)αριθ.1301/2013, (ΕΕ) αριθ.1303/2013, (ΕΕ) αριθ. 1304/2013, (ΕΕ) αριθ. 1309/2013, (ΕΕ) αριθ. 1316/2013, (ΕΕ) αριθ. 223/2014, (ΕΕ) αριθ. 283/2014 και της απόφασης αριθ. 541/2014/ΕΕ και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΕ, Ευρατόμ) αριθ.966/2012.
- 17) Την υπουργική απόφαση 110427/ΕΥΘΥ 1020/20.10.2016 (ΦΕΚ 3521/Β'/1.11.2016) – Εθνικοί Κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών για τα προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020 - Έλεγχοι νομιμότητας δημοσίων συμβάσεων συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ΕΣΠΑ 2014-2020 από Αρχές Διαχείρισης και Ενδιάμεσους Φορείς– Διαδικασία ενστάσεων επί των αποτελεσμάτων αξιολόγησης πράξεων, όπως ισχύει.
- 18) Την Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2003, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων [Επίσημη Εφημερίδα L124 της 20.05.2003].
- 19) Την Υ.Α. με Α.Π.3357/ΕΥΣ/1338/27.01.2011 «Στοιχεία συστήματος για τον έλεγχο σάρευσης κρατικών ενισχύσεων», όπως ισχύει.
- 20) Το με Α.Π.12078/ΕΥΘΥ/1150/25.11.2015 έγγραφο της ΕΥΘΥ με θέμα: «Περιγραφή του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου για τα ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020 που χρηματοδοτούνται από το ΕΤΠΑ, το ΕΚΤ και το ΤΑ στο πλαίσιο του Στόχου: Επενδύσεις στην Ανάπτυξη και την Απασχόληση».
- 21) Την με Α.Π. 126829/ΕΥΘΥ 1217/8.12.2015 Κοινή Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού «Σύστημα

- 22) Την από 13.10.2016 απόφαση της 2ης συνεδρίασης της Επιτροπής Παρακολούθησης του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία», με την οποία εγκρίθηκε η εξειδίκευση του ΕΠ, και ειδικότερα η εξειδίκευση της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», όπως ισχύει.
- 23) Το με Α.Π.116618/ΕΥΚΕ6637/25.10.2017 (Α.Π.ΕΥΔΕΠ/ΑνΕΚ5511/31.10.2017) έγγραφο της ΕΥΚΕ με θέμα: «Έκφραση γνώμης για Σχέδιο Πρόσκλησης»
- 24) Την με Α.Π. 5648/1592/Α1/2.11.2017 (ΑΔΑ: ΨΤ0Θ465ΧΙ8-35Β) Απόφαση της Επιτροπής Παρακολούθησης του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία», με την οποία εγκρίθηκαν η μεθοδολογία και τα κριτήρια επιλογής των επιχειρηματικών σχεδίων στο πλαίσιο της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων».
- 25) Την υπ. αριθ. 1557/432Γ/Γ01/30.03.2016 Απόφαση του Υφυπουργού Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού για την Ανάδειξη Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης Κρατικών Ενισχύσεων του ΕΠΑΝΕΚ (ΑΔΑ:6ΔΡ34653Ο7-4Υ0).
- 26) Την υπ. αριθ. 2640/803Γ01/20.05.2016 σύμβαση του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού για τον ΕΦΕΠΑΕ για την υλοποίηση του έργου Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης Κρατικών Ενισχύσεων του ΕΠΑΝΕΚ.
- 27) Την υπ. αριθ. 3505/815/Α1/30.06.2016 Απόφαση του Υφυπουργού Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού με θέμα: «Ανάθεση καθηκόντων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» στον «Ενδιάμεσο Φορέα Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία-ΕΦΕΠΑΕ».
- 28) Την υπ αριθ. 62550/10.06.2016 απόφαση του Υφυπουργού Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού με θέμα: «Σύσταση Ανοικτού Καταπιστευτικού (Δεσμευμένου) Λογαριασμού (Escrow Account)» (ΦΕΚ1738/Β/15.06.2016).
- 29) Την από 19.12.2016 Σύμβαση για την Σύσταση Ανοικτών Καταπιστευτικών Λογαριασμών (Escrow Account) μεταξύ Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, ΕΥΔ ΕΠΑΝΕΚ και ΕΦΕΠΑΕ.
- 30) Την με Α.Π. 5732/713/Α3/07.11.2017 (ΑΔΑ:ΩΞ16465ΧΙ8-Ο4Θ) Απόφαση του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα: Πρόσκληση υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων στη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014–2020.
- 31) Την με Α.Π. 1358/477/Α3/28.02.2018 (ΑΔΑ:ΩΞΓΕ465ΧΙ8-071) 1η τροποποίηση Απόφαση του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα: Πρόσκληση υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων στη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014 – 2020 με την οποία παρατάθηκε η ημερομηνία λήξης της ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης μέχρι τη Δευτέρα 30 Απριλίου 2018 και ώρα 17:00.
- 32) Την με Α.Π.2047/464/Β2/02.04.2018 (ΑΔΑ:64ΜΡ465ΧΙ8-ΛΓΞ) 2<sup>η</sup> τροποποίηση της Απόφασης του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα: Πρόσκληση υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων στη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014–2020.
- 33) Την με Α.Π.7985/2697/Α3/27.11.2018 (ΑΔΑ:ΩΩΕΑ465ΧΙ8-5Υ6) 3<sup>η</sup> τροποποίηση της Απόφασης του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα: Πρόσκληση

- υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων στη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014–2020.
- 34) Την με Α.Π.8772/2897/Α3/19.12.2018 (ΑΔΑ:9Π5Ψ465ΧΙ8-Z9Φ) Απόφαση Υφυπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα 4<sup>η</sup> Τροποποίηση της Πρόσκλησης υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επιχειρηματικών σχεδίων στη δράση Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών
- 35) Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων του Ε.Π Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ), ΕΣΠΑ2014-2020.
- 36) Την με Α.Π.1169/260/Α3/26-02-2019 (ΑΔΑ:ΩΩ5Α465ΧΙ8-ΥΨΟ) 5<sup>η</sup> τροποποίηση της Απόφασης του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα: Πρόσκληση υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων στη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)»,ΕΣΠΑ2014–2020.
- 37) Την υπ’ αριθμ. 4862/1584/Α3/02.08.2018 (ΑΔΑ:ΩΖ71465ΧΙ8-Φ7Ψ) Απόφαση με θέμα: Ορισμός Αξιολογητών για τη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014– 2020.
- 38) Την υπ’ αριθμ. 968/350/Α3/09.02.2018 Απόφαση με θέμα: Έγκριση αρχείου Συχνών Ερωτήσεων- Απαντήσεων για τη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014– 2020.
- 39) Την με Α.Π. 3242/1069/05-06-2018 (ΑΔΑ:6ΡΖΣ465ΧΙ8-6ΔΣ) (ΦΕΚ/ΥΟΔΔ/366) Απόφαση της Ειδικής Γραμματέως Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του ΕΤΠΑ και ΤΣ με θέμα «Συγκρότηση Επιτροπής Αξιολόγησης για τη Δράση «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014–2020.
- 40) Την με Α.Π.4084/1324/Α3/05.07.2018 απάντηση της ΕΥΔ ΕΠΑνΕΚ σχετικά με τον χειρισμό των αιτήσεων χρηματοδότησης με νομική μορφή ΝΕΠΑ με ένα μέτοχο.
- 41) Την 6778/2375/Α1/2267/2267/Α3/24-10-2018 εισήγηση του Νομικού τμήματος της ΕΥΔ ΕΠΑΝΕΚ στην Επιτροπή Αξιολόγησης περί σώρευσης φυσικών προσώπων στο καθεστώς ενίσχυσης De Minimis.
- 42) Την με Α.Π.7243/2431/Α3/09.11.2018 ερώτησης Ειδικής Γραμματείας σχετικά με την σώρευση φυσικών προσώπων στο καθεστώς ενίσχυσης De Minimis.
- 43) Την με Α.Π.ΕΥΚΕ1895/09.11.2018 (Α.Π.ΕΥΔΕΠΑνΕΚ7273/2445/Α3/12.11.2018) σχετική απάντηση της ΕΥΚΕ.
- 44) Το με Α.Π.00354ΕΞ2018ΕΜΠΚΕΜΚΕ (Α.Π.ΕΥΔΕΠΑνΕΚ2776/Α3/5.12.2018) έγγραφο της ΚΕΜΚΕ.
- 45) Το ν. 4582/11-12-2018 (ΦΕΚ Α208/11.12.2018) «Θεματικός τουρισμός – Ειδικές μορφές τουρισμού– Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου στον τομέα του τουρισμού και της τουριστικής εκπαίδευσης – Στήριξη τουριστικής επιχειρηματικότητας κα άλλες διατάξεις», άρθρο82.
- 46) Την από 12.12.2018 απόφασης της 4<sup>ης</sup> συνεδρίασης της Επιτροπής Παρακολούθησης του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία», με την οποία εγκρίθηκε η εξειδίκευση του ΕΠ, και ειδικότερα η εξειδίκευση της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων».



- 47) Την υπ αρ. 4370/26.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία και Θράκη» 2014-2020 (ΕΠ ΑΜΘ 2014-2020) και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων της δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του ΕΠ ΕΠΑνΕΚ2014-2020.(ΦΕΚ5396B).
- 48) Την με α.π. 4977/21-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: ΨΦ7Ο7ΛΒ-ΤΝ7) του Περιφερειάρχη Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ 2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης»».
- 49) Την υπ αρ. 6566/26.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κεντρική Μακεδονία 2014-2020» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5487B).
- 50) Την με ΑΠ 137675/ΕΥΘΥ1016/19.12.2018 (ΦΕΚ 5968/Β/31.12.18) με την οποία αντικαταστάθηκε η με ΑΠ 110427/ΕΥΘΥ/1020/20.10.2016 (ΦΕΚ Β΄3521) υπουργική απόφαση με τίτλο «Τροποποίηση και αντικατάσταση της υπ' αριθ. 81986/ΕΥΘΥ712/31.07.2015 (ΦΕΚ Β΄1822) υπουργικής απόφασης «Εθνικοί κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών για τα προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014– 2020 - Έλεγχος νομιμότητας δημοσίων συμβάσεων συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ΕΣΠΑ 2014-2020 από Αρχές Διαχείρισης και Ενδιάμεσους Φορείς – Διαδικασία ενστάσεων επί των αποτελεσμάτων αξιολόγησης πράξεων».
- 51) Την με α.π.7286/24-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ:6Ω597ΛΛ-ΝΑΘ) του Περιφερειάρχη Κεντρικής Μακεδονίας με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ 2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κεντρικής Μακεδονίας»» όπως επικαιροποιήθηκε με θέμα «Τροποποίηση της Απόφασης Ένταξης Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κεντρική Μακεδονία 2014-2020»» (ΑΔΑ:Ψ1ΩΞ7ΛΛ-2ΔΘ).
- 52) Την υπ αρ 3496/29.11.2018 Απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Θεσσαλίας 2014- 2020» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5501B).
- 53) Την με α.π. 4000/21-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: 7Μ6Ι7ΛΡ-1ΥΗ) του Περιφερειάρχη Θεσσαλίας με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Θεσσαλίας»».
- 54) Την υπ αρ 4667/27.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Δυτική Ελλάδα2014- 2020»» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών

- Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5390B).
- 55) Την με α.π. 5179/24-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: 7ΝΩΣ7Λ6-Φ3Υ) του Περιφερειάρχη Δυτικής Ελλάδας με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ 2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Δυτικής Ελλάδας»».
- 56) Την υπ αρ 3317/27.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πελοπόννησος 2014-2020» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5391B).
- 57) Την με α.π.3761/27-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ:7ΝΨΟ7Λ1-P2Ζ) του Περιφερειάρχη Πελοποννήσου με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πελοποννήσου»».
- 58) Την υπ αρ 2710/27.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Βορείου Αιγαίου» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5488B).
- 59) Την με α.π. οικ. 3010/21-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: 67ΞΨ7ΛΩ-Y48) του Περιφερειάρχη Βορείου Αιγαίου με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Βόρειο Αιγαίο 2014-2020»».
- 60) Την υπ αρ 4786/27.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κρήτης» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5539B).
- 61) Την με α.π. 5310/24-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: ΨΟ557ΛΚ-Ξ7Τ) του Περιφερειάρχη Κρήτης με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κρήτης»».
- 62) Την υπ αρ 2596/3.12.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ιονίων Νήσων» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5565B).
- 63) Την με α.π.2880/24-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ:ΩΗΜΚ7ΛΕ-ΧΜΖ) του Περιφερειάρχη Ιονίων Νήσων με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ιονίων Νήσων 2014-2020»».
- 64) Την υπ αρ 3802/27.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αττικής» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του

- Τουρισμού (ΦΕΚ5449B).
- 65) Την με α.π. 4217/24-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: 7ΝΦΦ7Λ7-602) της Περιφερειάρχη Αττικής με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Αττική 2014-2020»».
- 66) Την υπ αρ 3662/27.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Στερεάς Ελλάδας» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5525B).
- 67) Την με α.π. 3992/24-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ: 6ΟΠΒ7ΛΗ-ΟΣ2) του Περιφερειάρχη Στερεάς Ελλάδας με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ 2633 στο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Στερεάς Ελλάδας».
- 68) Την υπ αρ 4065/26.11.2018 απόφαση Ορισμού της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ως Ενδιάμεσου Φορέα του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Νοτίου Αιγαίου» και ανάθεση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στον Τομέα του Τουρισμού (ΦΕΚ5397B).
- 69) Την με α.π.4550/21-12-2018 Απόφαση Ένταξης (ΑΔΑ:ΡΥ8Θ7ΛΞ-ΧΜΔ) του Περιφερειάρχη Νοτίου Αιγαίου με θέμα «Ένταξη Πράξεων Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της πρόσκλησης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» με Κωδικό ΟΠΣ2633 στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Νότιο Αιγαίο»».
- 70) Την με Α.Π.8773/3247/Α1/19.12.2018 (ΦΕΚΒ΄5801/2018) Απόφαση του Υφυπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης με θέμα: 1<sup>η</sup> Τροποποίηση της υπ. αριθμ. 3401/ 811 Α1/10/7/2017 (ΦΕΚ Β΄2484) Απόφασης ανάθεσης καθηκόντων διαχείρισης για Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων στο πλαίσιο της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και λειτουργίας Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» στον Ενδιάμεσο Φορέα Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία–ΕΦΕΠΑΕ.
- 71) Τις με αρ. πρωτ. 8640/2830/Α3/15.12.2018, 8641/2831/Α3/15.12.2018, 8642/2832/Α3/15.12.2018, 8643/2833/Α3/15.12.2018, 8644/2834/Α3/15.12.2018, διαβιβάσεις των Πρακτικών 1 έως 6 με ημερομηνίες 10-15/12/2018 των Επιτροπών: Πρώτης Επιπρόσθετης, Δεύτερης Επιπρόσθετης, Τρίτης Επιπρόσθετης, Τέταρτης Επιπρόσθετης και Πέμπτης Επιπρόσθετης, της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014 – 2020», αντίστοιχα στην κύρια Επιτροπή Αξιολόγησης.
- 72) Την με Α.Π.8843/2904/Α3/20-12-2018 Απόφαση της Ειδικής Γραμματέως Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του ΕΤΠΑ και ΤΑ με θέμα: Έγκριση των Πρακτικών 16/10.12.2018, 17/11.12.2018, 18/12.12.2018, 19/13.12.2018, 20/14.12.2018 και 21/15.12.2018 της Επιτροπής Αξιολόγησης και των Πρακτικών 1 έως 6 με ημερομηνίες 10-15/12/2018 της Πρώτης Επιπρόσθετης, Δεύτερης Επιπρόσθετης, Τρίτης Επιπρόσθετης, Τέταρτης Επιπρόσθετης και Πέμπτης Επιπρόσθετης αντίστοιχα, της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» του Ε.Π.

«Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014–2020».

- 73) Την με Α.Π. 143/25/Α3/11.1.2019 (ΑΔΑ:ΨΩΨΝ465ΧΙ8-74Ν)(ΟΡΘΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ 14.1.2019) Απόφαση της Ειδικής Γραμματέως Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του ΕΤΠΑ και ΤΑ με θέμα: Απορρίψεις Επενδυτικών Σχεδίων της Δράσης «Ενίσχυση της Ίδρυσης και Λειτουργίας Νέων Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ)», ΕΣΠΑ 2014 – 2020, του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ), του ΕΣΠΑ 2014-2020-Βαθμολογικός Πίνακας Κατάταξης Επενδυτικών Σχεδίων, με την οποία εγκρίθηκε το Πρακτικό 22/10.1.2019.
- 74) Την με Α.Π. 2381/731/Α3/10-04-2019 εισήγηση της ΕΥΔ ΕΠΑνΕΚ για την 3<sup>η</sup> τροποποίηση της Απόφασης Ένταξης στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία».
- 75)
- 76)

#### 77) Αποφασίζει

- 78) την Τροποποίηση της Απόφασης Ένταξης Πράξεων, λόγω ένταξης επιπλέον 58 Πράξεων συνολικής Δημόσιας Δαπάνης 9.310.646,59€. Η συνολική Δημόσια Δαπάνη ανέρχεται σε 501,507,136.41€.

#### 79) Α. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΑΠΑΝΗΣ

- 80) Η κατανομή της Δημόσιας Δαπάνης ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και Άξονα Προτεραιότητας, έχει ως εξής:

81) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	82) ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	83) ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	84) ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΤΗΤΑ
85) 1 – Ανταγωνιστικότητα Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	86) 01 – Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με Τομεακές προτεραιότητες	87) Λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες	88) 175.99 9.204,51
		89) Μετάβαση	90) 166.19 6.504.66
		91) Περισσότερο ανεπτυγμένες	92) 54.704.99 7.31

		ες περιφ έρειες	
	93) 01Σ- Ανάπτυξη επιχειρηματ ικότητας με Τομεακές προτεραιότ ητες (Στερεά Ελλάδα, Νότιο Αιγαίο)	94) Μετά βαση	95) 16. 153 .85 7.1 4
		96) Περισ σότερ ο ανεπτ υγμέν ες περιφ έρειες	97) 88. 452 .57 2.7 9
		98) <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	99) 501 .50 7.1 36, 41

100)

101) Η Πράξη συγχρηματοδοτείται από Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)

102) Τα στοιχεία του συνόλου των Πράξεων που εντάσσονται / τροποποιούνται ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα / Άξονα Προτεραιότητας / Κατηγορία Περιφερειών περιλαμβάνονται στο Παράρτημα

103) **Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΠΡΑΞΕΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

104) Η δημόσια δαπάνη των πράξεων που προτείνεται για εγγραφή στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων **ανέρχεται σε 501,507,136.41 €**. Και έχει τα παρακάτω στοιχεία:

105)

106) <b>ΣΥΛΛΟΓΙΚΕ Σ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤ ΟΥΝ / ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤ ΗΣΑΝ ΤΙΣ ΠΡΑΞΕΙΣ</b>	107)	108)
109) <b>ΚΩΔ. ΣΑ</b>	110) <b>ΚΩΔ. Πράξης ΣΑ (ΚΩΔ. Εναρίθμου)*</b>	111) <b>Ενεργός Ενάρθμος (που συνεχίζει να πληρώνει την πράξη)</b>
112) E1191	113) 2018ΣΕ11910011	114) ΝΑΙ

115)

116) \*Ο κωδικός ευαρίθμου τίθεται σε ισχύ μετά την έγκριση της ΣΑ από τον Υπουργό.

117) **Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ**

118) Οι ειδικοί όροι που απορρέουν από το καθεστώς ενίσχυσης καθώς και οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από τους Κανονισμούς των ΕΔΕΤ δεσμεύουν κάθε δικαιούχο και περιγράφονται από την Αναλυτική Πρόσκληση της Δράσης, όπως ισχύει.

119) Οι δικαιούχοι έχουν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής ένστασης κατά της εν λόγω απόφασης, μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Κρατικών Ενισχύσεων, προς την ΕΥΔ ΕΠΑΝΕΚ/τον ΕΦΕΠΑΕ, εντός αποκλειστικής προθεσμίας είκοσι (20) ημερολογιακών ημερών, από την επομένη της κοινοποίησης στον δικαιούχο της έκδοσης της απόφασης βαθμολογίας/ένταξης/απόρριψης του.

120) Ο ΕΦΕΠΑΕ να ενημερώνει ηλεκτρονικά τον κάθε δικαιούχο ξεχωριστά για την ένταξή του και ειδικότερα για το Τεχνικό Παράρτημα του, στο οποίο περιλαμβάνεται σαφής και αναλυτική περιγραφή του προς εκτέλεση έργου, το χρονοδιάγραμμα, ο συνολικός προϋπολογισμός του, οι πηγές και το ποσοστό χρηματοδότησης αυτού.

121)

122)

123) **Η Ειδική Γραμματέας Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ ΕΤΠΑ και ΤΣ**

124) **Ευγενία Φωτονιάτα**

125) **Συνημμένα:**

126) ΠΙΝΑΚΑΣ1, ο οποίος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της Απόφασης Ένταξης.

127)

128) **Κοινοποίηση:**

129) Γραφείο Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης

130) Γραφείο Υφυπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης

131) Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης (Φορέας Χρηματοδότησης)

132) Εθνική Αρχή Συντονισμού, Νίκης 5-7, 10180 Αθήνα

133) Αρχή Πιστοποίησης, Ναυάρχου Νικοδήμου & Βουλής 11, 10557 Αθήνα

134) ΕΦΕΠΑΕ

135) ΕΥΚΕ

136) Κεντρική Μονάδα Κρατικών Ενισχύσεων (ΚΕΜΚΕ)

137) ΜΟΔ

138)

139) **Εσωτερική διανομή:**

140) Γραφείο Ειδικής Γραμματέως Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΤΠΑ και ΤΣ

141) Γραφείο Προϊσταμένης ΕΥΔ ΕΠΑνΕΚ

142) Μονάδες Α1, Α3, Β2, Γ

