



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ  
ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Αξιοποίηση των νέων επιχειρηματικών μοντέλων  
σε αγροτουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς

**Αικατερίνη Κ. Γρίβα**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Γεωργία Ζούνη, Επίκουρη Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΑΘΗΝΑ  
2023**

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Αξιοποίηση των νέων επιχειρηματικών μοντέλων  
σε αγροτουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς

Exploitation of the new business models  
in agritourism businesses and organizations

**Αικατερίνη Κ. Γρίβα**

Εξεταστική επιτροπή:

Γεωργία Ζούνη, Επίκουρη Καθηγήτρια Παν/μιο Πειραιώς (Επιβλέπουσα)

Γεώργιος Αλεξόπουλος, ΕΔΙΠ, ΓΠΑ

Λυκούδη Δήμητρα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

## **Αξιοποίηση των Νέων Επιχειρηματικών Μοντέλων σε Αγροτουριστικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς**

*ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα & Συμβουλευτική στην Αγροτική Ανάπτυξη*

*Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης*

*Τμήμα Επιστήμης Ζωικής Παραγωγής*

### Περίληψη

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει μια ανασκόπηση ενός ξενοδοχείου Αγροτουρισμού στην Τσαγκαράδα, που είναι μια πόλη που βρίσκεται στο νότιο τμήμα της χώρας. Αυτό το άρθρο θα επικεντρωθεί στα οφέλη από τη συμβουλή των νέων επιχειρηματικών προτύπων για να ανακαλύψετε περιθώρια βελτίωσης σε κάθε επιχείρηση. Μετά την εξέταση των πολλαπλών πλεονεκτημάτων από τη χρήση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου θα παρατηρήσουμε πώς ωφελεί τόσο τους επισκέπτες όσο και την τοπική κοινωνία. Αυτό το δοκίμιο θα εξετάσει τα ξενοδοχεία ήπιου και εναλλακτικού τουρισμού και τις ξεχωριστές εμπειρίες που προσφέρουν. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων ως έναν από τους βασικούς τρόπους για να ενισχύσουν τη φήμη της επωνυμίας, να μειώσουν το λειτουργικό κόστος και να βοηθήσουν στον περιορισμό των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων στη σημερινή κοινωνία. Οι τουριστικοί οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν πιο βιώσιμες μεθόδους λειτουργίας ως έναν τρόπο ενίσχυσης της φήμης της επωνυμίας και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Σε αυτή την εργασία, επιχειρούμε να οργανώσουμε πώς ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για να εξετάσουμε τη λειτουργία μιας επιχείρησης Αγροτουρισμού καθώς και να προτείνουμε προτάσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Πιστεύουμε ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένου τόσο του φυσικού τοπίου των γεωργικών εκτάσεων όσο και των ιδιορρυθμιών και της ποικιλομορφίας των εργασιών παραγωγής, καθώς και της γεωργικής τεχνολογίας και της κουλτούρας των αγροτικών κοινοτήτων.

**Επιστημονική περιοχή:** Επιχειρηματικότητα

**Λέξεις κλειδιά:** Αγροτουρισμός, Αειφόρος Τουρισμός, Επιχειρηματικά Πρότυπα, Επιχειρηματικό Μοντέλο, Αγροτική Ελλάδα

## **Exploitation of New Business Models in Agrotourism Businesses and Organizations**

*MSc in Entrepreneurship & Consulting in Agricultural Development*  
*Department of Agricultural Economy & Development*  
*Department of Animal Production Science*

### Abstract

This paper presents a review of an Agritourism hotel in Tsagkarada, which is a city located in the southern part of the country. This article will focus on the benefits of consulting the new business standards to discover room for improvement in every business. Following the examination of the multiple benefits of using business model canvas we will observe how it benefits both visitors and the local community. This essay will look into soft and alternative tourism hotels and the distinct experiences they provide. Tourism businesses must prioritize customer relationship management as one of the essential ways to boost brand reputation, cut operating costs, and assist in limiting their environmental impact in today's society. Tourism organizations must consider more sustainable methods of operation as one way to enhance brand reputation and reduce operating costs. In this paper, we attempt to organize how the business model canvas can be used effectively in order to examine the operation of an Agritourism business as well as propose suggestions for business development. We believe that business models should take into account sustainable economic development, including both the natural landscape of farmlands and the quirks and diversity of manufacturing operations, as well as agricultural technology and the culture of agricultural communities.

**Scientific area:** Entrepreneurship

**Keywords:** Agritourism, Sustainable Tourism, Business Standards, Business Model Canvas, Rural Greece

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα μου για αυτή τη μελέτη κα Γεωργία Ζούνη που είναι η ίδια η ουσία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Δεν θα ξεχάσω ποτέ τον τρόπο που δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των μαθητών της πάνω από οτιδήποτε άλλο και είναι πάντα εκεί για να βοηθήσει με κάθε δυνατό τρόπο.

Επιπλέον, ο κύριος Φιλάρετος, ο υπέροχος ιδιοκτήτης της φάρμας Amanita ήταν τόσο ευγενικός να μου δώσει τις πληροφορίες που χρειαζόμουν για να ολοκληρώσω την έρευνά μου.

Και τέλος, επιτρέψτε μου να αναφέρω τους υπέροχους συμμαθητές μου που με βοήθησαν πολύ στα μαθήματα αυτού του μεταπτυχιακού διπλώματος, με τους οποίους θα ήθελα να μείνω τόσο κοντά όσο είμαστε αυτή τη στιγμή.

*Όταν έγραφα αυτή τη διατριβή από την αρχή μέχρι το τέλος, πάντα σκεφτόμουν μερικούς ανθρώπους που με βοήθησαν σε αυτό το ταξίδι. Πρώτα από όλα πιστεύω ότι η αγάπη και η υποστήριξη που έχω λάβει από τη μητέρα μου με καθοδήγησε στη μακρά διαδικασία συγγραφής και δημοσίευσης αυτής της έρευνας.*

*Αυτός είναι ο λόγος που αποφάσισα να το αφιερώσω σε αυτήν, τον πιο αγαπημένο και αφοσιωμένο άνθρωπο στη ζωή μου.*

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Ευχαριστίες .....	5
Εισαγωγή.....	9
Επιχειρηματικά μοντέλα (ορισμός και σημασία στη δημιουργία και λειτουργία μιας επιχείρησης).....	10
Κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων.....	11
<b>Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου .....</b>	<b>14</b>
Η αρχική ιδέα .....	15
Πιθανοί πελάτες.....	15
αξία.....	16
Ροές εσόδων πελατών.....	16
Κανάλια.....	16
Σχέσεις πελατών .....	16
Βασικές δραστηριότητες .....	16
Βασικοί Πόροι.....	17
Βασικοί Συνεργάτες .....	17
Δομή εσόδων και κόστους.....	17
<b>Επιχειρηματικά Μοντέλα στον Τουρισμό .....</b>	<b>17</b>
Επιχειρηματικά μοντέλα με βάση τη φύση και τουρισμός.....	19
<b>Η σύνδεση μεταξύ γεωργίας και τουρισμού .....</b>	<b>20</b>
<b>Μορφές Ήπιου Τουρισμού, Οικοτουρισμός και Αγροτικός Τουρισμός ( Ορισμός και Μορφές).....</b>	<b>21</b>
<b>Οι κινητήριοι παράγοντες που επηρεάζουν τους τουρίστες του αγροτουρισμού .....</b>	<b>21</b>
<b>Μοντέλα Αγροτουριστικής Επιχειρηματικότητας και Αειφορία.....</b>	<b>22</b>
-Συμβολή Επιχειρηματικών Μοντέλων στη Βιωσιμότητα των Επιχειρήσεων .....	24
-Συμβολή Επιχειρηματικών Μοντέλων στην Ανάπτυξη των Τοπικών Κοινοτήτων .....	24
<b>Αγροτουρισμός στην Ελλάδα .....</b>	<b>25</b>
<b>Η εξέλιξη του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου σε TLBMC .....</b>	<b>27</b>
Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για το περιβάλλον .....	28
<b>Εφαρμογές καμβά επιχειρηματικών μοντέλων στον τουρισμό .....</b>	<b>32</b>
Η στρατηγική της κορυφαίας selfie Kragilan, MT. Εθνικό Πάρκο Merbabu.....	32
Εφαρμογή καμβά επιχειρηματικού μοντέλου στην τουριστική βιομηχανία στην Ινδονησία.....	40
Ένα επιχειρηματικό μοντέλο σε επιχειρήσεις τουρισμού σπα: Μελέτη περίπτωσης από την Πολωνία.....	45

<b>Μελέτη περίπτωσης επιχείρησης κοινωνικού τουρισμού στη Γρανάδα, Νικαράγουα (Triple-Layer Business Structure Canvas (TLBMC) ).....</b>	<b>51</b>
<b>Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου: Στρατηγική ανάπτυξης για τον αγροτουρισμό Star Fruit Karangasari Blitar City κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 .....</b>	<b>58</b>
<b>Ποιοτική Έρευνα Αγροτουριστικής Επιχείρησης στο Πήλιο .....</b>	<b>61</b>
Εισαγωγή της Επιχείρησης.....	65
Τμήματα πελατών.....	66
Πώς προσεγγίζουν τους επισκέπτες τους .....	66
Βασικές δραστηριότητες .....	67
Οι ανάγκες και τα σημεία ικανοποίησης των πελατών .....	68
Βασικές δραστηριότητες των ανταγωνιστών .....	69
Πώς προσεγγίζουν οι ανταγωνιστές τους πελάτες τους; .....	69
Ποια τεχνική προσέλκυσης πελατών θεωρείται η πιο αποτελεσματική;.....	70
Τεχνικές Ψηφιακού Μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	70
Ψηφιακή Ανάλυση .....	71
Πελατειακές σχέσεις.....	73
Προτιμήσεις πελατών .....	73
Βασικές δραστηριότητες .....	74
Διάρθρωση του κόστους.....	74
<b>Προτάσεις και λύσεις Με βάση τα ευρήματα χρησιμοποιώντας τα νέα επιχειρηματικά πρότυπα .....</b>	<b>75</b>
<b>Συμπέρασμα.....</b>	<b>86</b>
<b>Βιβλιογραφικές αναφορές.....</b>	<b>87</b>



## Εισαγωγή

Λόγω της ανάπτυξης νέων συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών και της παγκοσμιοποίησης, η ιδέα ενός επιχειρηματικού μοντέλου κέρδισε δημοτικότητα.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφεται ως ένα εννοιολογικό όργανο που ενσωματώνει ένα σύνολο στοιχείων και τις αλληλεπιδράσεις τους και επιτρέπει την άρθρωση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης εταιρείας στον ορισμό του όρου από τους Osterwalder, Pigneur και Tucci.

Ο όρος "επιχειρηματικό μοντέλο" χρησιμοποιείται τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη για να αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα επίσημων και ανεπίσημων περιγραφών που αντιπροσωπεύουν τα βασικά στοιχεία μιας επιχείρησης, όπως οι προσφορές, οι στρατηγικές, οι υποδομές, οι οργανωτικές δομές, οι εμπορικές πρακτικές, καθώς και ως επιχειρησιακές διαδικασίες και πολιτικές, για να αποκτήσετε μια ολοκληρωμένη εικόνα ενός οργανισμού από την πλευρά υψηλού επιπέδου.

Επιχειρηματικά μοντέλα στον τουρισμό Ο όρος "BMs στον τουρισμό" εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε έντυπη μορφή το 2005. Ένα BM θεωρείται συνήθως από τους περισσότερους ερευνητές του τουρισμού ως "πώς λειτουργεί μια επιχείρηση" ή "πώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν επιχειρηματικά".

Η εργασία των ακαδημαϊκών σχετικά με το κενό και την ερευνητική ατζέντα με έμφαση στη δημιουργία αξίας, τη σύλληψη και τη διάδοση προάγει την κατάσταση της τέχνης, η πιο πρόσφατη ανασκόπησή τους στο ειδικό τεύχος του *Tourism Review* με θέμα "Business Models in Tourism" αναλύει τις εμπειρικές και εννοιολογικές συνεισφορές τουριστικών μελετών BM.

Πολλές επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό συχνά υποθέτουν στα επιχειρηματικά τους μοντέλα ότι οι νέες τεχνολογίες είναι βασικά στοιχεία για τη διατήρηση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας.

Ωστόσο, η διαρκής τεχνολογική πρόοδος, μαζί με τις κοινωνικές αλλαγές και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, είναι απαραίτητες προκειμένου ο κλάδος στο σύνολό του να δει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη παραγωγικότητας.

Τέτοια επιχειρηματικά μοντέλα που λαμβάνουν υπόψη τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη μπορούν να αποτελέσουν το θεμέλιο για τον αγροτουρισμό και τις συναφείς βιομηχανίες

## Επιχειρηματικά μοντέλα (ορισμός και σημασία στη δημιουργία και λειτουργία μιας επιχείρησης)

Πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τη φράση «επιχειρηματικό μοντέλο», αλλά δεν κατανοούν τη σημασία του μιάς και ο όρος "επιχειρηματικό μοντέλο" δεν έχει σαφή ορισμό στη βιβλιογραφία.<sup>1</sup>

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφεται ως ένα εννοιολογικό όργανο που ενσωματώνει ένα σύνολο στοιχείων και τις αλληλεπιδράσεις τους και επιτρέπει την άρθρωση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης εταιρείας στον ορισμό του όρου από τους Osterwalder, Pigneur και Tucci. Είναι μια εξήγηση των πλεονεκτημάτων που παρέχει μια εταιρεία σε μία ή περισσότερες κατηγορίες πελατών, καθώς και της οργανωτικής δομής και του δικτύου συνεργατών της. Χρειάζεστε τους σωστούς πόρους και τις συνδέσεις με πελάτες και προμηθευτές για να δημιουργήσει προσοδοφόρες και μακροχρόνιες ροές εσόδων. Σύμφωνα με την εργασία του Osterwalder για τη δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων, η καινοτομία ενός επιχειρηματικού μοντέλου συνδέεται με την παραγωγή αξίας για οργανισμούς, πελάτες και κοινωνία και στοχεύει να εκτοπίσει απαρχαιωμένα μοντέλα από το παρελθόν.<sup>2</sup>

Οι ακαδημαϊκοί τόνισαν πόσο συχνά οι επαγγελματίες κάνουν κακή χρήση και παρερμηνεία της έννοιας του όρου «επιχειρηματικό μοντέλο». Σύμφωνα με τους Chesbrough και Rosenbloom, Dasilva και Trkman, Zott και Amit, Fjeldstad και Snow και Magretta, οι φράσεις "επιχειρηματικό μοντέλο" και "οικονομικό μοντέλο" μαζί με "επιχειρηματική ιδέα" και "οργανωτικός σχεδιασμός" χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Σύμφωνα με τους ειδικούς, ένα επιχειρηματικό μοντέλο βρίσκεται μεταξύ της στρατηγικής μιας εταιρείας και των λειτουργικών διαδικασιών της.<sup>3</sup>

Ως θεμέλιο για να κερδίσετε χρήματα μπορεί να παρατηρηθεί το επιχειρηματικό μοντέλο του Allan Afuah. Είναι η συλλογή εργασιών που ολοκληρώνει μια επιχείρηση συμπεριλαμβανομένου του πότε, πώς και πώς ολοκληρώνονται για να επωφεληθεί και να επωφεληθεί από τους πελάτες της. Το επιχειρηματικό μοντέλο του Baden-Fuller είναι ένα είδος συστήματος δημιουργίας κέρδους ως επιχειρηματικό σύστημα και σύστημα μάθησης και αξιώσεων.

Το επιχειρηματικό μοντέλο, σύμφωνα με τους John Mullins και Randy Komisar, είναι το μοτίβο της οικονομικής δραστηριότητας κατά το οποίο το κεφάλαιο ρέει προς και

---

<sup>1</sup>Business Model Analysis of a Case Company in Knowledge Intensive Business Sector Case: Oy Integro Finland Ab, *Xiangqi Kong*, Department of Business Technology, Helsinki School of Economics <https://core.ac.uk/download/80700178.pdf>, σελ.( 18), Φθινόπωρο 2009

<sup>2</sup> Πρόγραμμα Σπουδών Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου: «Κοινωνική Αλληλεγγύη και Οικονομία», Διπλωματική εργασία: Ανάλυση επιχειρηματικών μοντέλων στον πολιτιστικό κλάδο. Φοιτητής: Αναστασία Γάτζιου, Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Μπάρλας, σελ (18-20), Ιούλιος 2020 <https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/48343/1/%ce%94%ce%99%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97.pdf>

<sup>3</sup> Διαχείριση τουρισμού Τόμος 88 , Φεβρουάριος 2022, 104408 , Διαμορφώσεις ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων στον ταξιδιωτικό κλάδο, Mariia Perelygina, Deniz Kucikusta, Rob Law, κεφάλαιο 2.2 Έννοιες επιχειρηματικών μοντέλων και ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, <https://www.Sciencedirect.com/Science/article/pii/S0261517721001278>, Φεβρουάριος 2022

από την επιχείρηση για διαφορετικούς σκοπούς, και ο χρόνος αυτών καθορίζει εάν εξαντλείται ή όχι και εάν παρέχετε στους επενδυτές. Εν συντομία, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι αυτό που παρέχει τα χρήματα για την εταιρεία σε όλες τις μορφές της.<sup>4</sup>

Σύμφωνα με τον Zott από τις διάφορες προοπτικές, εκείνες που έχουν ήδη διερευνηθεί στη βιβλιογραφία εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: στρατηγικές προκλήσεις (δημιουργία αξίας, απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), ηλεκτρονικό επιχειρείν και τεχνολογία πληροφοριών, καθώς και καινοτομία και διαχείριση τεχνολογίας.<sup>5</sup>

Η επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει τη διαδικασία δημιουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου. Ο όρος "επιχειρηματικό μοντέλο" χρησιμοποιείται τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη για να αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα επίσημων και ανεπίσημων περιγραφών που αντιπροσωπεύουν τα βασικά στοιχεία μιας επιχείρησης, όπως οι προσφορές, οι στρατηγικές, οι υποδομές, οι οργανωτικές δομές, οι εμπορικές πρακτικές, καθώς και ως επιχειρησιακές διαδικασίες και πολιτικές, για να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα ενός οργανισμού.

### Κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο ενσωματώνει τη δομή του καθώς και τις συνδέσεις μεταξύ των στοιχείων του και των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτά συχνά μετατρέπονται σε πρότυπα για την ταξινόμηση μοντέλων. Η ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων από τον J. Brzóska σε τέσσερις κατηγορίες χρησιμοποιεί το κριτήριο των στοιχείων που παράγουν χρήματα ως ένα από τα κριτήρια ταξινόμησης. Τα μοντέλα που βασίζονται σε παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία αποτελούν την πρώτη ομάδα. Διαχωρίζει τρία μοντέλα σε αυτή την ομάδα: το μοντέλο που βασίζεται σε κλαδικές και εξειδικευμένες μεταβλητές της επιχείρησης, το μοντέλο δυναμικής στρατηγικής μάρκετινγκ και το μοντέλο οικονομικής αποτελεσματικότητας. Η δεύτερη ομάδα επισημαίνει επιχειρηματικές στρατηγικές που αποκαλύπτουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτάται μέσω καινοτομιών που προσθέτουν αξία. Αυτά τα μοντέλα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: μοντέλα για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μοντέλα που συνδυάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Ο J. Brzóska τοποθετεί μοντέλα στην τρίτη ομάδα που επικεντρώνονται κυρίως στη δημιουργία και ανάπτυξη του δυναμικού πόρων διατηρώντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα. Αυτό περιλαμβάνει τόσο το μοντέλο που βασίζεται στο ανταγωνιστικό δυναμικό όσο και το επιχειρηματικό μοντέλο ως ειδικό συνδυασμό περιουσιακών στοιχείων που δημιουργούν αξία. Η τελική κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρηματικές στρατηγικές που αξιοποιούν τη ριζική καινοτομία για να προσθέσουν αξία για τους πελάτες και να ενισχύσουν τα κέρδη. Στόχος τους είναι να επεκτείνουν την αγορά της επιχείρησης αναπτύσσοντας μια νέα αγορά, η οποία θα τονώσει την παραγωγικότητα και την

---

<sup>4</sup> Άρθρο, Business Model: Literature Review, University of Sunderland, Afzal Sayed Munna, Ιανουάριος 2021, σελίδα (2-3),

[https://www.researchgate.net/publication/348848324\\_Business\\_Model\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/348848324_Business_Model_Literature_Review)

<sup>5</sup> Louvain School of Management και Norwegian School of Economics, MS in Economics and Business Administration, Mathues, Judith, «Εργαλεία για ανάπτυξη βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου: μια συγκριτική μελέτη περίπτωσης σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό», σελίδα(3-4), (2019)

ανάπτυξή της. Ακολουθούν τα μοντέλα για τις στρατηγικές βάσεις και την αξία της καινοτομίας και της καινοτόμου επιχειρηματικής ιδέας.

Ο Μ. Καρδάς δημιούργησε δεκάδες κατηγορίες τους ομαδοποιώντας τα επιχειρηματικά μοντέλα των O. Gassmann et al., M. Johnson, J. Linder και S. Cantrell. Αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνουν ομάδες τιμολόγησης, μάρκετινγκ, ευκολίας, εμπειρίας, αλυσίδας, διαμεσολαβητών, εμπιστοσύνης, καινοτομίας, νομικών μέσων και οικονομικών κατηγοριών.

Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικά μοντέλα ως παραδείγματα:

- Ευράφι και λεπίδα (Gillette), που συνεπάγεται την προσφορά προϊόντων χαμηλού περιθωρίου με έκπτωση για την ενίσχυση των πωλήσεων αγαθών με υψηλό περιθώριο κέρδους.
- Λευκή ετικέτα (White-label), τα προϊόντα πωλούνται με την επωνυμία διαφορετικής εταιρείας από αυτή του παραγωγού, όπως διανομέα.
- Η ισχυρή διαχείριση επωνυμίας (manufacturing outsourcing) επιτρέπει στις cool μάρκες να χρεώνουν περισσότερα για συγκρίσιμα προϊόντα.
- Δωρεάν για διαφήμιση, παροχή αγαθών χωρίς κόστος στους τελικούς πελάτες με αντάλλαγμα την παρακολούθηση διαφημίσεων.
- Πρόσθετο (add on), το οποίο συνδυάζει μια ανταγωνιστική προσφορά βάσης με πολυάριθμα πρόσθετα εξαρτήματα επί πληρωμή, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
- Άμεση πώληση, κατά την οποία οι παραγωγοί (χωρίς τη χρήση μεσάζων) προσφέρουν τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές.
- Ανοιχτή διαπραγμάτευση αγοράς, στην οποία μια επιχείρηση δημιουργεί μια αγορά προσβάσιμη σε όλους τους πελάτες και τη χρηματοδοτεί αξιολογώντας τις προμήθειες για τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται εκεί.<sup>6</sup>

Σημειώνοντας τα παρόμοια στοιχεία και την οργανωτική δομή της διεξαγωγής των επιχειρήσεων, οι A. Osterwalder και Y. Pigneur] προσδιόρισαν πέντε κατηγορίες μοντέλων τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω

- Διαχωρισμένη εταιρεία: βασίζεται στη διάκριση τριών συμπληρωματικών εμπορικών δραστηριοτήτων, συγκεκριμένα, διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, η δραστηριότητα που σχετίζεται με υποδομές και ανάπτυξη νέων προϊόντων (όπως αυτά για τον τραπεζικό κλάδο και τα κινητά τηλέφωνα).
- Η μακριά ουρά (long tail) είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που επικεντρώνεται στην πώληση λιγότερων αντικειμένων από ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών. συχνά συνεπάγεται αύξηση πωλήσεων εξειδικευμένων προϊόντων ( παρατηρείται σε ιστότοπους όπως το eBay, το Facebook και το YouTube).

---

<sup>6</sup> Καρδάς, Μ. Έννοιες και είδη επιχειρηματικών μοντέλων. Στο *Management, Organization and Organization—Review of Theoretical Perspectives [Zarządzanie, Organizacje i Organizowanie—Przegląd Perspektyw Teoretycznych]*; Klincewicz, K., Εκδ.; Επιστημονικός Εκδότης της Σχολής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο της Βαρσοβίας: Warszawa, Πολωνία, 2016; Π. 298–318

- Οι πολυμερείς πλατφόρμες (Visa, Google και Microsoft Windows) ενώνουν ανόμιες αλλά συνδεδεμένες ομάδες ενθαρρύνοντας την επαφή.
- Δωρεάν προσφορά προϊόντων σε τουλάχιστον ένα μέρος των καταναλωτών, με το κόστος να καλύπτεται από πελάτες από άλλη ομάδα πελατών (Metro, Skype και Google).
- Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα: Αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνουν συνεργασία με εξωτερικά μέρη με τη μορφή "από το κέντρο προς τα έξω" ή "από έξω προς τα μέσα", όπου η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές ιδέες ή μεταφέρει εκείνες που δεν χρησιμοποιούνται.<sup>7</sup>

Pillar	Business Model Building Block	Description
Product	Value Proposition	Gives an overall view of a company's bundle of products and services.
Customer Interface	Target Customer	Describes the segments of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	Describes the various means of the company to get in touch with its customers.
	Relationship	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments.
Infrastructure Management	Value Configuration	Describes the arrangement of activities and resources.
	Core Competency	Outlines the competencies necessary to execute the company's business model.
	Partner Network	Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value.
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model.
	Revenue Model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Πίνακας 1. Εννέα δομικά στοιχεία επιχειρηματικού μοντέλου (Osterwalder et al., 2005, σελ. 18)<sup>8</sup>

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε από τους Osterwalder et al. (2005) περιγράφει τα «εννέα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτά τα βασικά στοιχεία υποστηρίζονται από τέσσερις βασικούς πυλώνες: τον οικονομικό, τη διαχείριση της υποδομής, την επαφή και τους πυλώνες προϊόντων.

Ο R. McGrath, ο οποίος προσδιόρισε τις ακόλουθες έξι κύριες κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων, προσφέρει μια ενδιαφέρουσα κατηγοριοποίηση μοντέλων:

- μοντέλα διαφήμισης που λειτουργούν με το τεκμήριο ότι οι διαφημιστές είναι υπεύθυνοι για την κάλυψη όλων των λειτουργικών δαπανών και κερδών, ενώ η εταιρεία επιβαρύνεται με το κόστος προσέγγισης πιθανών πελατών·
- πακέτα μοντέλων που χρεώνουν περιθώριο κέρδους σε βοηθητικά προϊόντα ενώ υποθέτουν ότι τα βασικά προϊόντα είναι αρκετά φθηνά
- είδη προωθήσεων όπου δίνεται στους καταναλωτές ένα δωρεάν αντικείμενο ως ανταμοιβή για την αγορά ενός προϊόντος
- Τα μοντέλα ανταλλαγής συνεπάγονται την ελεύθερη ανταλλαγή ενός αγαθού με ένα άλλο που είναι λειτουργικά συγκρίσιμο

<sup>7</sup> Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers και Challengers* ; Βιβλίο τσέπης; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, ΗΠΑ, 2010

<sup>8</sup> Εννέα στοιχεία που συνθέτουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο [https://www.researchgate.net/figure/Nine-Business-Model-Building-Blocks\\_tbl1\\_37426694](https://www.researchgate.net/figure/Nine-Business-Model-Building-Blocks_tbl1_37426694)

- Τα δωρεάν βασικά αγαθά παρέχονται με δωρεάν μοντέλα, τα οποία παράγονται συνήθως από εθελοντές. Εδώ, η αξία κερδίζεται με την παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών.

9

### Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου

Το Business Model Canvas (BMC) είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης για τον γρήγορο και απλό ορισμό και την επικοινωνία μιας επιχειρηματικής ιδέας.

Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου έχει εννέα μπλοκ, καθένα από τα οποία περιγράφεται χρησιμοποιώντας διάφορες μεθοδολογίες επιχειρηματικού σχεδιασμού, τμηματοποίηση καταναλωτών, προτάσεις αξίας και κανάλια, σχέσεις με πελάτες, πηγές εισοδήματος και δομή κόστους.

Τα τούβλα αποκτώνται με τη χρήση αφηγηματικών τακτικών. αν και οι βασικοί πόροι, τα κρίσιμα καθήκοντα και τα κρίσιμα κομμάτια για την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων αποκτώνται χρησιμοποιώντας μεθόδους οπτικής σκέψης. Μετά την περιγραφή των μπλοκ, το επόμενο βήμα είναι η χρήση μιας μεθόδου δημιουργίας πρωτοτύπων για την επεξήγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.<sup>10</sup>

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη διαδικασία δημιουργίας μιας επιχειρηματικής μονάδας χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο, θα χρειαστεί να αναλύσουμε όλα τα στοιχεία του BMC.

Θα ταξινομήσουμε και θα καθορίσουμε κάθε στρατηγική που θα χρειαστεί να ακολουθήσουμε για να πετύχουμε χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα, ο οποίος περιλαμβάνει τα πιο σημαντικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουμε πριν ιδρύσουμε μια εταιρεία.

---

<sup>9</sup> Wannakraioj, W.; Velu, C. Ανάπτυξη παραγωγικότητας και καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων. *Οικον. Κάτοικος της Λατβίας*. 2021, σελ. 199

<sup>10</sup>Άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Atlantis Press, Tarlani Tarlani\*, Saraswati Saraswati, Yulia Asyiwati, Gilang Roofiif Ansori, Alifia Safa Kenangkinayu, Department of Urban and Regional Planning Faculty of Engineering Bandung, Islamic University Bandung, Ινδονησία, Business Model Assistance for Curug Goong Ecotour Village, Subang Regency, 2022, σ.512

Business Model Canvas				
Startup Name		Name1, Name2, ...		DD/MM/YYYY
X.Y				
<b>Key Partners</b> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS: Optimization and economy, Reduction of risk and uncertainty, Acquisition of particular resources and activities</p>	<b>Key Activities</b> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>CATEGORIES: Production, Problem Solving, Platform/Network</p>	<b>Value Propositions</b> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>CHARACTERISTICS: Newness, Performance, Customization, "Getting the Job Done", Design, Brand/Status, Price, Cost Reduction, Risk Reduction, Accessibility, Convenience/Usability</p>	<b>Customer Relationships</b> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p>	<b>Customer Segments</b> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? Is our customer base a Mass Market, Niche Market, Segmented, Diversified, Multi-sided Platform</p>
<b>Key Resources</b> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>TYPES OF RESOURCES: Physical, Intellectual (brand patents, copyrights, data), Human, Financial</p>		<b>Channels</b> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>		
<b>Cost Structure</b> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>IS YOUR BUSINESS MORE: Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing), Value Driven (focused on value creation, premium value proposition).</p> <p>SAMPLE CHARACTERISTICS: Fixed Costs (salaries, rents, utilities), Variable costs, Economies of scale, Economies of scope</p>		<b>Revenue Streams</b> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>TYPES: Asset sale, Usage fee, Subscription Fees, Lending/Renting/Leasing, Licensing, Brokerage fees, Advertising</p> <p>FIXED PRICING: List Price, Product feature dependent, Customer segment dependent, Volume dependent</p> <p>DYNAMIC PRICING: Negotiation (bargaining), Yield Management, Real-time-Market</p>		

Πίνακας 2: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου<sup>11</sup>

## Η αρχική ιδέα

Η ιδέα της εταιρείας σας είναι η βάση των πάντων. Η ιδέα σας μπορεί να περιστρέφεται γύρω από ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι καθημερινά και το οποίο πιστεύετε ότι μπορείτε να διορθώσετε. Μερικές φορές θα έχετε μια ιδέα για μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων που σας φαίνεται απλή, αλλά αγνοείται από όλους τους άλλους. Η ιδέα σας μπορεί μερικές φορές να είναι τόσο πρωτότυπη που να αλλάζει εντελώς έναν κλάδο. Δεν χρειάζεται να καταγράψετε τίποτα ανεξάρτητα, επειδή θα το εμφανίσει ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (BMC). Είναι ωφέλιμο να δώσετε στην εταιρεία σας ένα προσωρινό όνομα και να το καταχωρίσετε στα σχετικά πεδία στο επάνω μέρος του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου.

## Πιθανοί πελάτες

Το επόμενο στάδιο είναι να προσδιορίσετε ποιος θα πληρώσει για τα οφέλη της ιδέας σας και ποιος θα καταναλώσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που σχετίζονται με αυτήν. Είναι γνωστά ως τμήματα πελατών. Οι πελάτες και οι χρήστες μπορεί μερικές φορές να είναι τα ίδια άτομα, όπως όταν ένας πελάτης αρτοποιείου αγοράζει ένα καρβέλι ψωμί. Οι χρήστες και οι πελάτες μπορεί να διαφέρουν κατά καιρούς. Στα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης, για παράδειγμα, τα μέλη είναι οι χρήστες, αλλά οι πελάτες είναι οι διαφημιστές που θέλουν να συνδεθούν με αυτά τα μέλη. Κάντε μια σύντομη περιγραφή των χρηστών και των καταναλωτών. Σκεφτείτε το σπίτι, το εισόδημα, τον τρόπο ζωής, τους στόχους και τα όνειρά τους. Επίσης, σκεφτείτε πού κατοικούν και τι ηλικία έχουν. Περιγράψτε εν συντομία για να ξεκινήσετε και στη συνέχεια επεξεργαστείτε.

<sup>11</sup>Οπτική αναπαράσταση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, Θωμάς Παπανικολάου στις 18 Νοεμβρίου 2020, <https://neoschronos.com/insights/how-to-create-Your-business-model-strategyzer-canvas-edition/>, 10/11/2022

## Αξία

Η πρόταση αξίας (Value Proposition ή VP) είναι ένας ισχυρισμός που εξηγεί στους πελάτες και τους χρήστες γιατί είστε μοναδικός και αξίζετε την προσοχή τους. Το σημαντικό πράγμα που πρέπει να θυμάστε σε αυτήν την περίπτωση είναι να βάλετε πρώτα τις ανάγκες των πελατών και των χρηστών σας. Η δημιουργία μιας λίστας με προτάσεις αξίας και η συνέχιση της εργασίας για την προσαρμογή τους στην αγορά-στόχο είναι μια εξαιρετική στρατηγική για την ανάλυση αξίας.

## Ροές εσόδων πελατών

Ο απόλυτος δείκτης της δύναμης μιας πρότασης αξίας δηλαδή, εάν είναι κάτι που πρέπει να έχει (πολύτιμο) ή ωραίο να έχει (λιγότερο πολύτιμο), είναι η ετοιμότητα του πελάτη να πληρώσει. Είναι γνωστό ότι η παρουσία ανταγωνισμού συχνά χρησιμεύει ως επιβεβαίωση ότι υπάρχει μια αγορά και το σχετικό οικονομικό δυναμικό της. Επομένως, εξετάστε διάφορες επιλογές για να αποκτήσετε ένα σημείο αναφοράς για πιθανές πηγές χρημάτων. Αξιολογήστε την προθυμία πληρωμής των πιθανών πελατών μιλώντας μαζί τους. Οι πελάτες είναι συχνά διατεθειμένοι να προπαραγγείλουν από εσάς εάν πιστεύουν ότι η πρόταση αξίας που προσφέρετε είναι απαραίτητη. Σημειώστε σε αυτήν την ενότητα του καμβά πόσο, πόσο συχνά και με ποιες μεθόδους είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες.

## Κανάλια

Είναι πλέον καιρός να επιλέξετε την αρχική προσέγγιση του καναλιού σας ή πώς θα προσεγγίσετε αυτές τις κατηγορίες, οπλισμένοι με τις πληροφορίες που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για την πρόταση αξίας σας. Η γνώση σας για το πώς οι υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις εισέρχονται στην αγορά θα έπρεπε να σας έχουν ήδη δώσει κάποιες προτάσεις. Εναλλακτικά, μπορεί να θέλετε να επαναξιολογήσετε πλήρως τις στρατηγικές μάρκετινγκ που έχετε. Ό,τι ισχύει για εσάς, μπορείτε να είστε βέβαιοι ότι τελικά θα βελτιστοποιήσετε την απόφασή σας. Ο τύπος του καναλιού, καθώς και όλοι οι πόροι, οι πρωτοβουλίες και οι συνεργάτες που θα χρειαστεί να είναι παρόντες σε κάθε διαδικτυακή και φυσική τοποθεσία όπου ο πελάτης αλληλεπιδρά με το προϊόν ή την υπηρεσία σας, θα πρέπει να καταγράφονται σε αυτό το μπλοκ. Ένας καμβάς υλοποίησης καναλιού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτό το σκοπό.

## Σχέσεις πελατών

Σε αυτή τη φάση, πρέπει να καθορίσετε το είδος των σχέσεων που θέλετε να δημιουργήσετε με τα τμήματα των καταναλωτών σας με βάση την εμπειρία που θέλετε να τους προσφέρετε. Σκοπεύετε να δημιουργήσετε μια άμεση σχέση B2B (Business to Business), B2C (Business to Customer) ή έμμεση σχέση μέσω μεταπωλητών; Οι αλληλεπιδράσεις σας με τους χρήστες και τους πελάτες θα είναι αυτοματοποιημένες, ανθρωποκεντρικές ή και τα δύο; Για κάθε ομάδα πελατών, σημειώστε τις λέξεις-κλειδιά που περιγράφουν καλύτερα τον τύπο της σχέσης. Εάν χρησιμοποιήσατε έναν καμβά υλοποίησης καναλιού, φροντίστε να τον ενημερώσετε με τις νέες λεπτομέρειες.

## Βασικές δραστηριότητες

Μπορείτε τώρα να δημιουργήσετε μια λίστα με τις κύριες ενέργειες που θα κάνετε με βάση το διευκρινισμένο σας σύνολο προτάσεων αξίας, επιλεγμένα κανάλια διανομής και σχέσεις πελατών. Ο προσδιορισμός "κλειδί" αναφέρεται σε εκείνες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη της πρότασης αξίας, τη διάθεση του προϊόντος



ή της υπηρεσίας στην αγορά χωρίς λόξιγκα (hicuping) μέσω του επιλεγμένου καναλιού και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Επομένως, σημαντικές ενέργειες θα πρέπει, όταν εκτελούνται σωστά, να δίνουν στην πρόταση αξίας και στο μοντέλο της εταιρείας σας ένα σημαντικό πλεονέκτημα ή σημείο διαφοροποίησης. Επιλέξτε τις εργασίες που θα πρέπει να εκτελούνται και να ελέγχονται από την ομάδα σας και εκείνες που θα μπορούσαν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

### Βασικοί Πόροι

Το επόμενο στάδιο είναι να καθορίσετε τους πόρους που θα χρειαστείτε για να πραγματοποιήσετε τις σημαντικές δραστηριότητες αφού τις προσδιορίσετε. Αυτοί οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν ανθρώπους, τεχνικές, εξοπλισμό, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και χρήματα.

### Βασικοί Συνεργάτες

Η ικανότητα μιας εταιρείας να αναπτύσσει, να παράγει και να αποσπά τα σχετικά έσοδα από μια πρόταση αξίας ενισχύεται από βασικούς εταίρους. Παραδείγματα αυτού περιλαμβάνουν κατασκευαστές υλικού που χρησιμοποιούν σημαντικούς κατασκευαστικούς συνεργάτες για τη μείωση του κόστους παραγωγής και εθνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν διεθνείς αντιπροσώπους για να επιταχύνουν την επέκταση του καναλιού.

### Δομή εσόδων και κόστους

Η δομή του κόστους αποτελείται γενικά από σταθερά και μεταβλητά έξοδα για τη διαχείριση της επιχείρησης (Γενική & Διοίκηση), την ανάπτυξη της πρότασης αξίας (Έρευνα & Ανάπτυξη) και τη λειτουργία των καναλιών διανομής (Πωλήσεις & Μάρκετινγκ). Το να κάνετε ένα οικονομικό σχέδιο για να υπολογίσετε πόσα χρήματα χρειάζονται κάθε μήνα για να ολοκληρώσετε όλες αυτές τις δουλειές είναι μια έξυπνη ιδέα. Εάν θέλετε να ζητήσετε χρηματοδότηση για να μπορείτε να τρέξετε για μια καθορισμένη χρονική περίοδο χωρίς να εξαρτάστε από τα έσοδα, πρέπει να γνωρίζετε το ποσοστό καύσης σας (Burn Rate). Η κατανόηση τόσο των εσόδων όσο και του κόστους που σχετίζεται με το πιο βασικό αντικείμενο πώλησης, όπως μια μεμονωμένη μονάδα ενός φυσικού αγαθού ή μια μηνιαία συνδρομή μέλους, είναι απαραίτητη.<sup>12</sup>

### Επιχειρηματικά Μοντέλα στον Τουρισμό

Ο όρος «BM στον τουρισμό» εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε έντυπη μορφή το 2005. (Reinhold et al., 2017).

Το BM συνήθως θεωρείται από τους περισσότερους ερευνητές του τουρισμού ως «πώς λειτουργεί μια επιχείρηση» ή «πώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν επιχειρηματικά» (Reinhold et al., 2019). Σύμφωνα με τους Massa et al. (2017), τα BM εκτελούν ένα από τα ακόλουθα τρία εμπορικά καθήκοντα στο πλαίσιο του τουρισμού: ένα συμβουλευτικό εργαλείο για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης από την αρχή ή την αναδιαμόρφωση της τρέχουσας επιχείρησης, μια περιγραφή των παρατηρήσιμων ιδιοτήτων μιας επιχείρησης για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο

<sup>12</sup> Business Models for Sustainability An Application to Ecolodge Ventures, Master Thesis University Linnaeus, Veasna Ky, 2021, Σ. 35-45, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1572653/FULLTEXT01.pdf>

οργανισμός λειτουργεί, χαρακτηριστικά του τρόπου με τον οποίο οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι βλέπουν την επιχείρησή τους (Reinhold et al., 2017).<sup>13</sup>

Ο S.Reinhold εξετάζει τα BM στο πλαίσιο του τουρισμού για να κατανοήσει καλύτερα την κατάσταση της τέχνης του τουρισμού, το ερευνητικό κενό και τη μελλοντική κατεύθυνση στις δύο έρευνές του το 2017 και το 2019. Ενώ οι Reinhold et al(2017) . Η ατζέντα με εστίαση στη δημιουργία, τη σύλληψη και τη διάδοση αξίας προάγει την κατάσταση της τέχνης, η πιο πρόσφατη αναθεώρησή τους στο ειδικό τεύχος του Tourism Review με θέμα "Επιχειρηματικά Μοντέλα στον Τουρισμό" συλλαμβάνει τις εμπειρικές και εννοιολογικές συνεισφορές των μελετών τουριστικής BM. Οι ερευνητές έχουν συζητήσει τέσσερα κύρια ζητήματα που σχετίζονται με το BM στο Reinhold et al. (2017).<sup>14</sup>

Σύμφωνα με τον S. Reinhold, τα BM που σχετίζονται με τον τουρισμό έχουν υποστεί αλλαγές ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης να παρέχεται στους επισκέπτες μια οικονομικά βιώσιμη εμπειρία, απροσδόκητος ανταγωνισμός εκτός των παραδοσιακών ορίων της βιομηχανίας, αλλαγές που βασίζονται: στην τεχνολογία, αλλαγές στη συμπεριφορά του επισκέπτη, κανονισμούς και οικονομικές συνθήκες.<sup>15</sup>

Ενώ έχει εξεταστεί η δύναμη των ψηφιακών τεχνολογιών να επηρεάζουν τον τρόπο διαμόρφωσης των επιχειρηματικών μοντέλων τουρισμού (Linton & öberg, 2020), οι μελέτες των επιχειρηματικών μοντέλων δίνουν τώρα μεγάλη έμφαση στις βιώσιμες επιπτώσεις. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει τώρα ένας αυξανόμενος όγκος ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας για τα βιώσιμα BM .<sup>16</sup>

Πολλές επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό συχνά υποθέτουν στα επιχειρηματικά τους μοντέλα ότι οι νέες τεχνολογίες είναι βασικά στοιχεία για τη διατήρηση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας. Συζητήθηκε το θέμα της χρήσης επαυξημένης πραγματικότητας για την προσθήκη αξίας στις τουριστικές υπηρεσίες για τους πελάτες. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπάρχει μεγάλη υποστήριξη από τους ενδιαφερόμενους και τους επισκέπτες κατά την εξέταση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας ως πρότασης αξίας. Η αύξηση της ελκυστικότητας, του εισοδήματος και της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού ήταν ένα από τα οφέλη στα οποία εστίασαν οι μελέτες. Μια συναρπαστική ιδέα για τη διαφοροποίηση της προσφοράς των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η επαυξημένη πραγματικότητα. Όπως και άλλες

---

<sup>13</sup> Business Models for Sustainability An Application to Ecolodge Ventures, Master Thesis University Linnaeus, Veasna Ky, 2021, σελ. 22-23 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1572653/FULLTEXT01.pdf>

<sup>14</sup> Business Models in Tourism: A Review and Research Agenda, Stephan Reinhold University of St. Gallen, Switzerland, Dejan Krizaj University of Primorska, Σλοβενία, (2017), σελ. 13-15, <https://www.alexandria.unisg.ch/252293/1/Reinhold%20et%20al%20%282017%29%20BM%20in%20Tourism.pdf>

<sup>15</sup> St. Gallen, Ελβετία, Πανεπιστήμιο Dejan Krizaj της Primorska, Σλοβενία (2017), «Επιχειρηματικά μοντέλα στον τουρισμό: μια ανασκόπηση και ερευνητική ατζέντα», Επιθεώρηση Τουρισμού, Τόμ. 72 No. 4, σσ. 470-475

<sup>16</sup> Business Models for Sustainability An Application to Ecolodge Ventures, Master Thesis University Linnaeus, Veasna Ky, 2021, σελ. 19-20 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1572653/FULLTEXT01.pdf>

σύγχρονες τεχνολογίες, είναι ένα υποστηρικτικό στοιχείο που υποστηρίζει το βασικό προϊόν.<sup>17</sup>

#### Επιχειρηματικά μοντέλα με βάση τη φύση και τουρισμός

Λόγω του πόσο ελάχιστα αναπτυγμένες είναι οι έννοιες της βιωσιμότητας στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, υπάρχει σχετικά λίγη έρευνα για τα BM και τον τουρισμό που βασίζεται στη φύση.

Broccardo et al. (2017) συζητούν τη δημιουργία βιώσιμης αξίας των επιχειρηματικών μοντέλων αγροτουρισμού (BM) στην Ιταλία χρησιμοποιώντας εννέα βασικούς «παράγοντες» (η τρέχουσα μελέτη αναφέρεται ως «στοιχεία BM») και σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην οικονομική, κοινωνικο-πολιτιστική και περιβαλλοντική διάσταση της αειφορίας.

Οι συγγραφείς ορίζουν δύο πιθανά μοντέλα αγροτουρισμού ανάλογα με τον αριθμό των γενεών στον αγροτουρισμό: Νέα Γενιά (NG) και Παλαιά Γενιά (OG). Εμφανίζονται αισιόδοξοι για τις δυνατότητες του αγροτουρισμού BM προς την αγροτική βιωσιμότητα (OG). Αναμφίβολα, η OG φαίνεται να είναι πιο δεκτική σε βιώσιμες τεχνικές, ενώ η NG επικεντρώνεται περισσότερο στην απόκτηση προτύπων ποιότητας και πιστοποιήσεων.<sup>18</sup>

Παρά το γεγονός ότι είναι η μοναδική μελέτη για τον οικοτουρισμό BM μεταξύ των μελετών που εξετάστηκαν από τους προαναφερθέντες μελετητές, οι Sarkar και Sinha (2015) δεν αναλύουν διεξοδικά τα συστατικά του BM ούτε παρέχουν έναν ορισμό του τι είναι BM. Γενικότερα, η μελέτη ενδιαφέρεται για μια σειρά από χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που βασίζονται στην κοινότητα, συμπεριλαμβανομένης της δυσκολίας καθορισμού των τιμών, της δίκαιης κατανομής της εργασίας και της κατανομής των παροχών. Η έλλειψη ενός (αληθινού) BM στον οικοτουρισμό ήταν μια από τις προκλήσεις της μελέτης, σύμφωνα με τους συγγραφείς. Η έκθεση, ωστόσο, επιστράτη την προσοχή σε ένα σημαντικό πρόβλημα με το BMfS, (Business Model for Sustainability) δηλαδή την αντίληψη του οικοτουριστικού BM ως συμβιβασμού μεταξύ της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της εμπορικής βιωσιμότητας.<sup>19</sup>

Είναι προφανές από τα BM γενικά έως τα BM για τον τουρισμό με βάση τη φύση ότι το ζήτημα του ορισμού είναι απαραίτητο για τη συνοχή του σχεδιασμού της έρευνας και την εγκυρότητα της μελέτης. Οι μελέτες BM του τουρισμού που αναφέρονται παραπάνω καταδεικνύουν την εστίαση της τρέχουσας μελέτης και την προσθήκη της στην υπανάπτυκτη γενική βιβλιογραφία του τομέα.

---

<sup>17</sup> A Business Model in Spa Tourism Enterprises: Case Study from Poland, Adam R. Szromek , Mateusz Naramski Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης, Ινστιτούτο Οικονομίας και Πληροφορικής, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Σιλεσίας, Akademick, 2019, σελ 4

<sup>18</sup> A Business Model in Spa Tourism Enterprises: Case Study from Poland, Adam R. Szromek , Mateusz Naramski Department of Organization and Management, Institute of Economy and Informatics, Silesian University of Technology, Akademick, 2019, σελ 3-5

<sup>19</sup> Business Models for Sustainability An Application to Ecolodge Ventures, Master Thesis University Linnaeus, Veasna Ky, 2021, σελ. 19-20 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1572653/FULLTEXT01.pdf>

## Η σύνδεση μεταξύ γεωργίας και τουρισμού

Η Ελλάδα είναι ένα μικρό έθνος με έντονες γεωγραφικές διαβαθμίσεις όπως ορεινές περιοχές, όμορφες αμμόδεις παραλίες και ακτές της θάλασσας. Διαθέτει επίσης ευνοϊκό κλίμα για την παραγωγή ευρέος φάσματος βιο-γεωργικών αγαθών υψηλής ποιότητας. Η αξιοποίηση του εξαγωγικού δυναμικού των ελληνικών βιοπροϊόντων τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά θα είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου.

Μέσω των οικονομιών κλίμακας και της υιοθέτησης πιο προηγμένων τεχνολογικά διαδικασιών παραγωγής, μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα των αγροκτημάτων. Ωστόσο, η διαρκής τεχνολογική πρόοδος, μαζί με τις κοινωνικές αλλαγές και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, είναι απαραίτητες προκειμένου ο κλάδος στο σύνολό του να δει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη παραγωγικότητας. Η καινοτομία δεν πρέπει μόνο να αυξήσει την αποτελεσματικότητα με την οποία οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές για να ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις στη γεωργία, αλλά και να διατηρήσει τους πεπερασμένους φυσικούς πόρους και να περικλύσει τα απόβλητα. Τέτοια επιχειρηματικά μοντέλα που λαμβάνουν υπόψη τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη μπορούν να αποτελέσουν το θεμέλιο για τον αγροτουρισμό και τις συναφείς εναλλακτικές μορφές.<sup>20</sup>

Το παράδειγμα της Ιταλίας, όπου ορισμένες από τις παλιές γεωργικές εκτάσεις αντικαταστάθηκαν από τον αγροτουρισμό, καταδεικνύει την επίδραση της ανάπτυξης του αγροτουρισμού στην αναδιάρθρωση του αγροτικού τομέα. Η Ιταλία, μαζί με την Ισπανία και τη Γαλλία, είναι σήμερα ένα από τα κορυφαία έθνη στον κόσμο για την ανάπτυξη του αγροτουρισμού. Υπάρχει επίσης μια ιδέα που συνδυάζει τον Αγροτουρισμό με τη συνδεδεμένη βιομηχανία, επιτρέποντας τη συνέχιση των παραδοσιακών γεωργικών πρακτικών διατηρώντας ταυτόχρονα την πτυχή του Αγροτουρισμού.<sup>21</sup>

Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις της γεωργίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν με επιτυχία τη βιοπαραγωγή για να επιτύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, λαμβάνοντας υπόψη το κλίμα και τους φυσικούς πόρους της Γεωργίας, ιδίως το περιβάλλον, τη γεωγραφία και τους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες. Καινοτόμες και νέες μέθοδοι είναι απαραίτητες για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας σε μεταβατικά έθνη όπως η Ελλάδα. Μια τέτοια καινοτόμος μέθοδος θα μπορούσε να είναι ο αγροτουρισμός και οι συναφείς βιομηχανίες όπως η γεωργία και η βιοπαραγωγή για τις αναπτυσσόμενες χώρες ώστε να καταπολεμήσουν την ανεργία και τη φτώχεια.

---

<sup>20</sup> Sustainable Business Models to Connection Tourism and Agriculture (Georgian Perspective), Natsvlshvili I., PhD., Αναπληρωτής Καθηγητής, Διδάκτωρ, Σχολή Οικονομικών και Επιχειρήσεων, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, σελ. 265-267, <https://financial.inu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=265>

<sup>21</sup> Σύνορα χωρίς Σύνορα: Συστημικά πλαίσια και οι εφαρμογές τους για βιώσιμη ευημερία στην παγκόσμια εποχή, 6ο Διεθνές Συμπόσιο Επιχειρηματικών Συστημάτων Εργαστηρίου. Παβία, Ιταλία-21-23 Ιανουαρίου 2019, Book of Abstracts (2019a), σελ 56, <http://bslabsymposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf>

## Μορφές Ήπιου Τουρισμού, Οικοτουρισμός και Αγροτικός Τουρισμός ( Ορισμός και Μορφές)

Η άνοδος των κινημάτων διατήρησης του φυσικού περιβάλλοντος ως κυρίαρχων παραγόντων στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της δεκαετίας του 1970 και του 1980 ήταν μια σημαντική εξέλιξη για τους ανθρώπους που αναζητούσαν εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς. Στον πυρήνα αυτών των προοπτικών βρίσκεται η ιδέα ότι το περιβάλλον μπορεί να προστατευθεί με τη βοήθεια κυβερνητικών οργανισμών και ομάδων πρωτοβουλίας πολιτών. Μια πιο ανεξάρτητη οργανωτική προσέγγιση, μεγαλύτερη ευελιξία και αλληλεπίδραση των επισκεπτών και μια προσπάθεια σεβασμού, διατήρησης και ουσιαστικής γνωριμίας με την τοπική κοινότητα, τον πολιτισμό και το περιβάλλον ήταν τα καθοριστικά χαρακτηριστικά αυτών των εναλλακτικών διακοπών. Η αναζήτηση εναλλακτικών τύπων ταξιδιών ενθαρρύνει την ανάπτυξη διακριτικού και αντισυμβατικού τουρισμού καθώς και την παραγωγή τέτοιων αγαθών.<sup>22</sup>

Οι κύριοι υποτύποι του εναλλακτικού και «ήπιου» τουρισμού είναι:

**Πολιτιστικός Τουρισμός:** Ταξιδεύοντας σε ένα μέρος για να γνωρίσετε τα πολιτιστικά του αξιοθέατα, όπως φεστιβάλ και μνημεία. Οι επισκέπτες μπορούν επίσης να λάβουν μέρος σε διαλέξεις και εργαστήρια που αναδεικνύουν την κληρονομιά της αρχιτεκτονικής και τους διδάσκουν για τις παραδοσιακές τέχνες. Η Ελλάδα μπορεί να προσελκύσει ένα σημαντικό μέρος της παγκόσμιας τουριστικής ροής λόγω της πλούσιας πολιτιστικής της κληρονομιάς.

**Οικοτουρισμός:** Ένα είδος τουρισμού που δίνει έμφαση στη διατήρηση και την προώθηση των ιστορικών και περιβαλλοντικών πόρων μιας περιοχής, ενώ παράλληλα προωθεί την τοπική οικονομική ανάπτυξη.

**Αγροτουρισμός:** Συμμορφώνεται με τους νόμους του φυσικού περιβάλλοντος και επιτρέπει στους επισκέπτες να μείνουν σε αγροκτήματα και ξενώνες και να συμμετέχουν ενεργά σε αγροτικές δραστηριότητες εκτός από την θέαση των οικοσυστημάτων.<sup>23</sup>

### Οι κινητήριοι παράγοντες που επηρεάζουν τους τουρίστες του αγροτουρισμού

Το πρώτο στάδιο ανάπτυξης του οργανωμένου μαζικού τουρισμού σημειώθηκε μεταξύ της δεκαετίας του 1960 και του 1980, κατά την οποία τα κύρια τουριστικά κίνητρα ήταν διακριτά και εξειδικευμένα. Τα ταξίδια που πραγματοποιήθηκαν κατά την υπό εξέταση χρονική περίοδο χωρίζονται σε δύο τύπους, τόσο για αναψυχή όσο και για επαγγελματικά ταξίδια. Αυτό δείχνει ότι η διασκέδαση, η ξεκούραση και οι δραστηριότητες αναψυχής ή ένας επαγγελματικός λόγος ήταν οι κύριοι μοχλοί. Ο τελευταίος σκοπός του ταξιδιού απαιτούσε επίσης μια σημαντική τυποποίηση των διαθέσιμων υποδομών και υπηρεσιών ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1960. Στην ανάγκη αυτή ιδρύθηκαν μαζικά τουριστικά γραφεία. Ωστόσο, από το 1980 και μετά, οι

<sup>22</sup> Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Χάρης Κοκκώσης, Πάρης Τσάρτας, Ελευθερία Γκρίμπα, 2011, Εκδόσεις Κριτική, Η αναζήτηση της εναλλακτικής, σελ (76-77)

<sup>23</sup> Καζαντίδου Σταυρούλα, Αγροτουρισμός και Βιώσιμη Ανάπτυξη, σελ (18-19), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, <http://ikee.lib.auth.gr/record/134587/files/KAZANTZIDOYTMXAE.pdf>, (2014)

τουριστικές υπηρεσίες άρχισαν να διαμορφώνονται και να επηρεάζονται από τα κίνητρα για την προστασία του περιβάλλοντος, σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε στις δεκαετίες του 1960 και του 1970.

Το πρώτο έναυσμα ήταν η επιθυμία για μια πιο μοναδική εμπειρία από την πλευρά των επισκεπτών. Αυτές οι συναντήσεις βασίστηκαν στην R.E.A.L. τουριστική εκδρομή. Αντιπροσωπεύοντας έναν νέο τύπο ταξιδιώτη με ποικίλα κίνητρα, το R.E.A.L. (ανταμοιβή/rewarding= ικανοποίηση, εμπλουτισμός/enriching = εμπλουτισμός, περιπετειώδης/adventurous = περιπετειώδης, μάθηση learning = εκπαίδευση) είναι ένα ταξίδι που παράγει νέες εμπειρίες. Υγεία, αθλητισμός, εκπαίδευση, αυτοβελτίωση, πολυπολιτισμικότητα, παράδοση και περιπέτεια μπορεί να είναι μερικά από αυτά. Αυτά τα νέα κίνητρα, μαζί με τη διασκέδαση και τον ελεύθερο χρόνο, συνδυάστηκαν για να δημιουργήσουν ζήτηση για εναλλακτικά τουριστικά ταξίδια.<sup>24</sup>

Οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι ταξιδεύουν σήμερα δεν είναι τόσο διαφορετικοί από εκείνους που οδήγησαν τους ταξιδιώτες το 1980. Ζώντας σε ένα ήρεμο, παραδοσιακό περιβάλλον μακριά από τη φασαρία της πόλης και έχοντας αγάπη για τη φύση που μπορεί να φανεί μέσα από το κάμπινγκ, τους απλούς περιπάτους ή οι περιηγήσεις είναι μερικοί από τους παράγοντες που οδήγησαν σε αυτόν τον προσανατολισμό προς τη φύση. Η έκθεση των παιδιών στην ύπαιθρο και η εμπλοκή τους σε συνήθειες δραστηριότητες χρησιμεύει ως ένα επιπλέον κίνητρο. Στην πραγματικότητα, η επαφή με τη φύση βοηθά στην ικανοποίηση μιας κοινωνικής ανάγκης και στην ανακούφιση από το άγχος της σύγχρονης ζωής.

### Μοντέλα Αγροτουριστικής Επιχειρηματικότητας και Αειφορία

Οι όροι «αειφορία» και «αειφόρος ανάπτυξη» χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Έκτοτε, πολλοί ακαδημαϊκοί από διάφορους τομείς έχουν ερευνήσει αυτούς τους όρους σε μια προσπάθεια να εξηγήσουν τη σημασία και την εφαρμογή τους καθώς και να εντοπίσουν τυχόν συνδεδεμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η αειφόρος ανάπτυξη ορίστηκε το 1987 ως «η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις παρούσες ανάγκες χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τις δυνατότητες των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες». Η καινοτομία έχει σημαντικό ρόλο στα επιχειρηματικά μοντέλα που αγωνίζονται για βιωσιμότητα, μαζί με κοινωνικοοικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η βιβλιογραφία αναλύει τις επιχειρήσεις που η καινοτομία μοντέλων χρησιμοποιείται ως τεχνική για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην επιχείρηση.<sup>25</sup>

Ο αγροτουρισμός είναι ένα σύνολο τουριστικών δραστηριοτήτων που εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες της γεωργίας ως τουριστικό αξιοθέατο, συμπεριλαμβανομένων τόσο του φυσικού τοπίου των γεωργικών εκτάσεων όσο και

<sup>24</sup> Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Χάρης Κοκκώσης, Πάρης Τσάρτας, Ελευθερία Γκρίμπα, 2011, Εκδόσεις Κριτική, Αλλαγές στο κίνητρο από το μοναδικό στο ομαδικό κίνητρο, σελ (75-76)

<sup>25</sup> Geissdoerfer, M.; Bocken, N.; Hultink, E. Σχεδιασμός σκέψης για την ενίσχυση της βιώσιμης διαδικασίας μοντελοποίησης επιχειρήσεων—Ένα εργαστήριο που βασίζεται σε μια διαδικασία χαρτογράφησης αξίας. J. Clean. Κέντρο. 2016, 1218–1232

των ιδιορρυθμιών και της ποικιλομορφίας των παραγωγικών εργασιών, καθώς και της γεωργικής τεχνολογίας και της κουλτούρας των αγροτικών κοινοτήτων. Ο αγροτουρισμός, ή ο αγροτικός τουρισμός, ορίζεται από τον Nurisjah (2001) στο Budiarti (2013) ως μια ακολουθία ταξιδιωτικών γεγονότων που εκμεταλλεύονται τον προορισμό ή τη γεωργική βιομηχανία από την αρχή της παραγωγής έως το γεωργικό εμπόρευμα. Η επέκταση των Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων θα αυξήσει, άμεσα και έμμεσα, τη θετική αντίληψη των αγροτών και της κοινότητας για τη σημασία της διατήρησης της γεωργικής γης. Επιπλέον, ο Αγροτουρισμός, σύμφωνα με τους Subowo (2002) και Budiarti (2013), μπορεί να εξοικονομήσει πόρους, να διατηρήσει την τοπική σοφία και την καινοτομία και να αυξήσει τα έσοδα των αγροτών ή την κουλτούρα γύρω από τον αγροτουρισμό. Η ανάπτυξη του αγροτουρισμού θα δημιουργήσει θέσεις εργασίας, θα αυξήσει το εισόδημα και θα βελτιώσει την ευημερία των αγροτών. Μερικές από τις θετικές επιπτώσεις της ανάπτυξης του αγροτουρισμού περιλαμβάνουν την αύξηση της αξίας μάρκετινγκ των γεωργικών προϊόντων που παράγονται και την ανάπτυξη άλλων ευκαιριών δημιουργίας εισοδήματος που μπορούν να απολαύσουν οι ντόπιοι, όπως ενοικιάσεις ξενώνων και πωλήσεις αναμνηστικών κ.λπ. Επιπλέον, ο αγροτουρισμός είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προώθησης των αγροτικών προϊόντων και του πολιτισμού. (Ketut Gunarta και Fuad Dwi Hanggara 2018)<sup>26</sup>

Αφού διεξήγαγε μια έρευνα της βιβλιογραφίας, ο S. Reinhold εξέτασε συνολικά 28 ακαδημαϊκές εργασίες που χρησιμοποιούσαν ρητά την ιδέα του επιχειρηματικού μοντέλου στην τουριστική βιομηχανία. Η λειτουργία διάφορων τύπων αξίας, θέματα σχεδιασμού για συνέπεια, ρυθμίσεις ανά τομέα (τουρισμός και φιλοξενία, μεταφορές και ηλεκτρονικό εμπόριο) και ρυθμιστικά απρόβλεπτα είναι μερικά από τα βασικά θέματα των συγγραφέων. Η βιβλιογραφία για τον τουρισμό συζητά τη βιωσιμότητα ως μια δημοφιλή ιδέα σε σχέση τόσο με τις δυνατότητες όσο και με τις προκλήσεις.<sup>27</sup>

Ορισμένοι ακαδημαϊκοί αμφισβήτησαν την έννοια της ενσωμάτωσης του παράγοντα βιωσιμότητας στο σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου προορισμού και στις τεχνικές διαχείρισης φιλοξενίας, όπως δηλώθηκε από τον Reinhold στο πρώτο θέμα που προσδιορίστηκε.

Οι έννοιες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα συζητούνται στο δεύτερο θέμα των κατηγοριών αξιών. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να λάβουν οι τοπικοί πληθυσμοί από τον τουρισμό λαμβάνονται συχνά υπόψη. μια ποικιλία επιχειρηματικών μοντέλων. Στο τρίτο θέμα, ο σχεδιασμός για την αειφορία, η αειφορία είναι ένα βασικό θέμα. Εδώ, εξετάζονται τα επιχειρηματικά μοντέλα οινοτουρισμού, τα επιχειρηματικά μοντέλα οικοτουρισμού μαζί με την προσφορά και ανάλυση προορισμών.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου Αγροτουρισμού ως μια προσπάθεια αύξησης της δυναμικότητας του τουρισμού χωριό (μελέτη περίπτωσης: Punten Village, Batu City), Ketut Gunarta και Fuad Dwi Hanggara, Sepuluh Nopember Institute of Technology, Department of Industrial Engineering, 60111 Surabaya, Ινδονησία, (2018)

<sup>27</sup>Reinhold, S.; Zach, FJ; Krizaj, D. Επιχειρηματικά μοντέλα στον τουρισμό: Ανασκόπηση και ερευνητική ατζέντα. Περιοδεία. Αναθ. 2017, 462–482.

<sup>28</sup>Άρθρο στο MDPI, Samira Sahebalzamani 1,\* και Giovanna Bertella, Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature, The School of Business and Economics, UiT-The Arctic University of Norway

### -Συμβολή Επιχειρηματικών Μοντέλων στη Βιωσιμότητα των Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Henry Chesbrough, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για τη σύνδεση εννοιών και τεχνολογιών με οικονομικά αποτελέσματα (Chesbrough, 2006). Σύμφωνα με την DeBelak Don η στρατηγική μιας επιχείρησης για τη δημιουργία χρημάτων και τη δημιουργία κερδών περιγράφεται σε ένα επιχειρηματικό Περιλαμβάνει στρατηγική και εφαρμογή και είναι μια δήλωση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση σκοπεύει να εξυπηρετήσει τους υπαλλήλους και τους καταναλωτές της (DeBelak, 2006) Ganbardella, Alfonso McGahan, Anita To επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμεύει ως όχημα για καινοτόμες ιδέες που αυξάνουν τα έσοδα διατηρώντας παράλληλα λογικά κόστος (Alfonso et al., 2010) William Wheelen David's Hunger Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια στρατηγική για τη δημιουργία εσόδων. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά οργανωτικά και δομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Wheelen)<sup>29</sup>

### -Συμβολή Επιχειρηματικών Μοντέλων στην Ανάπτυξη των Τοπικών Κοινοτήτων

Τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα έχουν συζητηθεί σε διάφορους κύκλους από τη δεκαετία του 1960, επομένως δεν αποτελούν νέο φαινόμενο. Αυτές οι τεχνικές αναπτύχθηκαν λόγω της τάσης να δοθεί προτεραιότητα στην περιβαλλοντική υποστήριξη και διατήρηση καθώς και στη μετάβαση από μια βιομηχανική σε μια πιο οικολογική περίοδο. Ωστόσο, μέχρι σχετικά πρόσφατα, οι ιδέες βιωσιμότητας δεν αποτελούσαν μέρος της κύριας εταιρικής δομής. Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για αυτό το πλαίσιο, διότι βοηθά στην οικονομική διαχείριση της επιχείρησης, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τα βιώσιμα πρότυπα. Ο Bocken μελέτησε πώς οι εταιρείες θα μπορούσαν να αναπτύξουν ισορροπημένη κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική αξία ενσωματώνοντας βαθύτερα τη βιωσιμότητα στις θεμελιώδεις λειτουργίες τους. Προκειμένου να ενσωματωθεί η βιωσιμότητα στη βάση της επιχειρηματικής λειτουργίας, οι Joyce και Raquin παρουσιάζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο τριών επιπέδων που βασίζεται στον καμβά του συμβατικού επιχειρηματικού μοντέλου.<sup>30</sup> Μπορούμε να αποκτήσουμε την πρόοδο του αγροτικού τομέα με τη δημιουργία χρηματοπιστωτικού συστήματος στο επιχειρηματικό πλαίσιο από μεμονωμένες πτυχές των συνολικών βελτιωτικών εγκαταστάσεων, οικολογικών συνιστωσών των βιομηχανικών περιοχών και πτυχών της σύνδεσης μεταξύ της αρχιτεκτονικής καινοτομίας ευρείας έννοιας και του βιομηχανικού συμπλέγματος δημιουργικής οικονομίας, προσαρμόζοντας τα επιχειρηματικά μοντέλα. Αξιοποιώντας την ικανότητά της να καινοτομεί, μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Pérez-Luo et al., 2007· Bowonder et al., 2010). Η προσέγγιση της δυναμικής του συστήματος, κατ' αρχήν, είναι ένα σύνολο φάσεων που στοχεύουν στη μοντελοποίηση των αλληλεπιδράσεων των παραμέτρων ελέγχου που επικοινωνούν δυναμικά στο πλαίσιο της επίτευξης του στόχου (Thelen and Smith, 1996). Μια άλλη επίδραση του αγροτουρισμού στη γεωργική απασχόληση είναι σύμφωνα με τους Fleischer και Tchetchik (2006), οι σχέσεις μεταξύ των αγροτικών

<sup>29</sup>Article Business Model: Literature Review, University of Sunderland, Afzal Sayed Munna, Ιανουάριος 2021, σ(2-3),

[https://www.researchgate.net/publication/348848324\\_Business\\_Model\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/348848324_Business_Model_Literature_Review)

<sup>30</sup>Άρθρο στο Multidisciplinary Digital Publishing Institute , Sustainable Business Model Innovation: Review, Analysis and Impact on Society, Francisco-Jose Molina-Castillo , Noemi Sinkovics, Rudolf R. Sinkovics 2, p (1-2)



ανέσεων τουριστικής ανάπτυξης και της γεωργίας είναι αμοιβαία επωφελείς, στο πλαίσιο ότι ενώ ο αγροτουρισμός παρέχει στον παραγωγό συμπληρωματική χρηματοδότηση για να συνεχίσει τη δραστηριότητά του. Επωφελούνται τα τουριστικά αγροκτήματα από οικονομίες κλίμακας και διαχειρίζονται τις επιχειρήσεις τους πιο επιδέξια από τα αγροκτήματα με μία μόνο αγροτική δραστηριότητα. Ανακάλυψαν ότι οι αγρότες φαίνεται να επωφελούνται από την παρουσία μιας ενεργής εκμετάλλευσης στην πλευρά της παραγωγής. Ένα αγρόκτημα που παράγει γεωργικά προϊόντα και προσφορές φιλοξενίας φαίνεται να χρησιμοποιεί τα στοιχεία του στην παραγωγή ξενοδοχειακών υπηρεσιών που διαχειρίζονται οι ίδιοι οι αγρότες.

Σύμφωνα με τους Busby και Rendle (2000), η σχέση μεταξύ αγροτουρισμού και γεωργίας γίνεται όλο και πιο στενή. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι εκμεταλλεύσεις που χρησιμοποιούν τον τουρισμό ως διαφορετική πηγή εσόδων από τη γεωργία σταδιακά αποδεσμεύονται από τις γεωργικές δραστηριότητες.

Όσον αφορά το πώς οι πρακτικές αγροτουρισμού επηρεάζουν τη λήψη αγροτικών αποφάσεων. Αυτό μπορεί να διευκρινιστεί δηλώνοντας ότι η γεωργική παραγωγή είναι περίπου ισοδύναμη με τις συνθήκες της σταθερότητας της παραγωγής και την αξία των φυσικών καλλιεργειών

### Αγροτουρισμός στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η ενασχόληση με εναλλακτικούς τύπους τουρισμού είναι σχετικά πρόσφατη. Η προέλευσή αυτής της τάσης μπορεί να εντοπιστεί σε δραστηριότητες αγροτικού τουρισμού που πραγματοποιούνται κυρίως γύρω από θρησκευτικές γιορτές. (Χριστούγεννα, Πάσχα και εορτές των κοντινών αγίων) καθώς και τα Σαββατοκύριακα. Μετά τη δεκαετία του 1980, αυτό το είδος τουρισμού υπέστη δύο σημαντικές τροποποιήσεις και έλαβε το νέο όνομα Αγροτουρισμός (Κίζος, Ιωσηφίδης 2007).

Η πρώτη αλλαγή που ξεκίνησε αυτή την τάση ήταν η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα το 1981, την οποία ακολούθησαν αρκετές πρωτοβουλίες τοπικής και αγροτικής ανάπτυξης. Η έμφαση στην ισότητα των φύλων και στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου των αγροτικών πληθυσμών, ιδιαίτερα σε λοφώδεις και υπανάπτυκτες περιοχές, ήταν η δεύτερη σημαντική ανακάλυψη. Πολυάριθμοι δημόσιοι και εμπορικοί οργανισμοί, μεταξύ των οποίων η Γενική Γραμματεία Ισότητας, το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, η Αγροτική Τράπεζα και ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, παρείχαν τεχνική και οικονομική υποστήριξη για την ανάπτυξη. ( Τσάρτας, Ζαχαράτος 1995) <sup>31</sup>

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 δεν υπήρχε οργανωμένος Αγροτουρισμός στην Ελλάδα. Ήταν ακόμη ως επί το πλείστον άγνωστος στον τοπικό πληθυσμό σε αυτό το σημείο. Αυτό δείχνει ότι δεν υπήρχαν αρκετές ροές ζήτησης για να δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη των αγροτουριστικών δραστηριοτήτων. Όπως ειπώθηκε ήδη, ένα από τα κίνητρα των αγροτουριστών είναι η επανασύνδεση με τη

---

<sup>31</sup>Η Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη στα Ελληνικά νησιά και ο ρόλος της τουριστικής έρευνας και εκπαίδευσης, Τσάρτας, Ζαχαράτος (1995)

φύση, η οποία εκείνη την εποχή δεν ήταν επιτακτική ανάγκη για τους ανθρώπους. Υπήρχαν όμως τουριστικές εγκαταστάσεις στην ύπαιθρο που ήταν κοντά σε αυτό που αποκαλούμε αγροτουρισμό. Σε ανεπτυγμένους τουριστικούς προορισμούς της χώρας, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και διαμερίσματα δημιουργήθηκαν ως επί το πλείστον χωρίς κρατικό σχεδιασμό ή επιχορήγηση. Σκοπός αυτής της δημιουργίας ήταν να αυξηθεί το ξενοδοχειακό δυναμικό και να προσφέρει στους κατοίκους της υπαίθρου πρόσθετο εισόδημα. Αυτή ήταν η πρώτη εμπειρική προσπάθεια για την αντιμετώπιση του υποείδους του Αγροτουρισμού. (Τσαπάκη 2011)<sup>32</sup>

Η δεκαετία του 1980 μπορεί να θεωρηθεί το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης του αγροτουρισμού μετά την αρχική εμπειρική φάση, η οποία δεν έφερε αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Έχουν γίνει τα πρώτα βήματα από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα. Για άλλη μια φορά, η κατασκευή προχωρά χωρίς λεπτομερή σχεδιασμό ή προσδιορισμό τοποθεσιών και δραστηριοτήτων αγροτουρισμού. (Παρταλίδου 2002)

Όμως στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα άρχισε να απογειώνεται χρησιμοποιώντας το moto (φύση-φιλοξενία-φιλία). Συνεισφορές έγιναν σε αυτό το εγχείρημα, συγκεκριμένα στο Δεύτερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (Β ΚΠΣ) και στον Κανονισμό 2328/91. Επιπλέον, πολλές αγροτικές περιοχές του έθνους χαρακτηρίστηκαν ως αγροτουριστικές περιοχές από τα ΠΕΠ, τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, τα οποία υποστήριζαν ιδιωτικές επενδύσεις στον αγροτικό τουρισμό.

Τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα χρηματοδότησε το πρόγραμμα του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) για την εκμετάλλευση και διατήρηση των παραδοσιακών κοινοτήτων, το οποίο ξεκίνησε το 1975 και διήρκεσε μέχρι τη δεκαετία του 1980. Λίγοι οικισμοί, όπως αυτός στη Βάθεια Μάνης, τη Βυζίτσα Πηλίου, το Πάπιγκο Ηπείρου, τα Μεστά Χίου, την Οία Σαντορίνης, το Φισκάρδο Κεφαλονιάς, οι Κορυσχάδες Ευρυτανίας, η Αρναία Χαλκιδικής, συμπεριλήφθηκαν αρχικά. (Νοταρά 2018)<sup>33</sup>

Ωστόσο, τα κεφάλαια που παρέχονται στους αγρότες από το Υπουργείο Γεωργίας μετά το 1983 για την κατασκευή αγροτουριστικών καταλυμάτων θα θεωρούνται ως οι πρώτες επιδοτήσεις για αγροτουριστικές επενδύσεις σε ιδιώτες (Υπουργείο Γεωργίας, 2000). Αργότερα, ο Κανονισμός 797/85 συνέχισε να παρέχει αυτή την υποστήριξη (Τσαρτάς και Θανοπούλου, 1994). Η δημιουργία γυναικείων αγροτουριστικών συνεταιρισμών στις αρχές της δεκαετίας του 1980 έδωσε σημαντική ώθηση στη συνεχή ανάπτυξη των αγροτικών κοινοτήτων.

Η διαχείριση των αγροτουριστικών επιχειρήσεων ήταν στο επίκεντρο του Τρίτου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ ΙΙΙ), το οποίο συνέχισε την οικονομική στήριξη. Το ΕΣΠΑ για τα έτη 2007 έως 2013 και το τρέχον ΕΣΠΑ 2017 έως 2020 ακολουθούν

---

<sup>32</sup>Μεταπτυχιακή εργασία, Τσαπάκη (2011), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, «Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα και την Ευρώπη» σελ.99-105,

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5326/Tsapaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<sup>33</sup>Μεταπτυχιακή εργασία, Ευανθία Νοταρά «Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο της εναλλακτικής μορφής του Αγροτουρισμού, και η εναρμόνισή του με την ελληνική νομοθεσία» (2018), Ανοιχτό Ελληνικό Πανεπιστήμιο, σελ.25-30

και τα δύο την ίδια κατεύθυνση. Η πρωτοβουλία LEADER ήταν η πιο σημαντική πρωτοβουλία χρηματοδότησης. Ο Άξονας 3 «Διαφοροποίηση της Αγροτικής Οικονομίας» και ο Άξονας 4 «Εκτέλεση της Προσέγγισης στο LEADER» υλοποιήθηκαν από το Υπουργείο Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων κατά την 4η Προγραμματική Περίοδο ως μέρος του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης Ελλάδα 2007-2013 (ΠΑΑ) υλοποίηση. <sup>34</sup>(Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων 2017).

Η τρέχουσα κατάσταση στην Ελλάδα, όπου υπάρχουν περισσότεροι επισκέπτες που συμμετέχουν σε αγροτουριστικές δραστηριότητες από ότι παλαιότερα. Αυτά τα καταλύματα, ωστόσο, είναι διασκορπισμένα σε μερικά σημεία της ελληνικής επαρχίας αντί να είναι σε όλες τις πραγματικές τοποθεσίες αγροτουρισμού με ιδιαίτερη γαστρονομία και πολιτιστική κληρονομιά. Αγροτουριστικά καταλύματα έχουν κατασκευάσει και μη αγρότες ζουν μόνιμα σε αγροτικές περιοχές ώστε να τα διαχειρίζονται. Αυτά ήταν συνήθως το αποτέλεσμα της προσφοράς και της ζήτησης, των πρωτοβουλιών τοπικής ανάπτυξης και των μηχανισμών της αγοράς χωρίς μια επίσημη και ολοκληρωμένη τουριστική πολιτική. (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων 2016).

### Η εξέλιξη του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου σε TLBMC

Μετά την ανάλυση της έννοιας του Αγροτουρισμού στη βιβλιογραφία, είναι χρήσιμο να εξεταστεί πώς τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα προσαρμόζονται στον τουρισμό που βασίζεται στη φύση και τη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος.

Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι υπάρχουν πολλαπλά οφέλη από τη χρήση των μοντέλων που είναι θεωρητικά αποδεδειγμένα. Οι ακαδημαϊκοί αποφάσισαν ότι για να αποδείξουν εάν τα μοντέλα μπορούν πράγματι να συμπεριληφθούν στην τουριστική βιομηχανία και στις σύγχρονες κοινωνίες, έπρεπε να προσθέσουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες στην υπάρχουσα δομή του επιχειρηματικού μοντέλου. Τότε ήταν που οι Osterwalder και Pigneur εμπλούτισαν τις ιδέες τους και δημιουργήθηκε το TLBMC. Το Triple-Layer Business Structure Canvas (TLBMC) είναι ένα εργαλείο για την ενθάρρυνση της ευφάνταστης εξερεύνησης βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων και, ευρύτερα, καινοτομιών που επικεντρώνονται στη βιωσιμότητα. Οι Osterwalder και Pigneur ενισχύονται και επεκτείνονται από το TLBMC (2012). Η ιδέα ενός καμβά επικεντρώνεται στην οικονομία. Επιχειρηματική δομή τριπλού επιπέδου Ένα νέο στρώμα καμβά στο επιχειρηματικό μοντέλο καμβά αναλύει την ανάπτυξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών αξιών. Δίνοντας έμφαση στους δεσμούς μεταξύ των χωριστών περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων και επεκτείνοντάς τις, σχεδιάζοντας συνδέσεις σε τρία επίπεδα για να παρέχει μια ολοκληρωμένη τριπλή προοπτική των οργανισμών επιπτώσεων, αυτό το νέο επίπεδο μιμείται τον αρχικό καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου. (Hubbard, 2009, Sherman, 2012, Glazer, 2006).

Προκειμένου να βοηθηθούν οι εταιρείες να λύσουν πιο αποτελεσματικά προβλήματα αιμοφορίας, το TLBMC προτείνει να εξερευνήσει δημιουργικά την καινοτομία προϊόντων, την καινοτομία των διαδικασιών και την καινοτομία που βασίζεται στη

<sup>34</sup>ΥπΑΑΤ, <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/Agritourism>, 2017

βιωσιμότητα. Στη συνέχεια, εστιάζει αποκλειστικά στο πρόσθετο περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο καμβά που προτείνεται ως μέρος του TLBMC επειδή ο αρχικός καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου δημιουργήθηκε με μεγάλη λεπτομέρεια από τους αρχικούς συγγραφείς (Osterwalder and Pigneur, 2010).

<p><b>Local Communities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Local educational institutions</li> <li>Local children</li> </ul>	<p><b>Governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nonprofit organisation</li> <li>Autonomous</li> <li>Affiliation with a DIY laboratory group</li> </ul>	<p><b>Social Values</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Education for everyone interested</li> <li>Access to laboratory workspace, equipment, knowledge and processes</li> </ul>	<p><b>Societal Culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Culture of open knowledge</li> <li>Promotion of science</li> </ul>	<p><b>End-User</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge</li> <li>Skills</li> <li>Creation</li> <li>Experience</li> </ul>
	<p><b>Employees</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Staff</li> <li>Volunteers</li> </ul>		<p><b>Scale of Outreach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Local</li> <li>Regional</li> <li>National</li> <li>International</li> <li>Worldwide</li> </ul>	
<p><b>Social Impacts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potential loss of intellectual property rights</li> <li>Potential conflicts with different societal groups</li> </ul>		<p><b>Social Benefits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal development</li> <li>Realization of one's own potential</li> <li>Connectedness among similar-minded individuals in a community</li> </ul>		

Το Triple Layer Business Model Canvas, όπως υποδηλώνει το όνομα, είναι χτισμένο σε τρεις φιλικούς προς το χρήστη καμβάδες: παραδοσιακούς οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς.

Αν και οι δημιουργοί του ισχυρίζονται ότι η βιωσιμότητα είναι κεντρικής σημασίας για τη δουλειά τους, πιστεύω ότι ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου Τριπλού Επιπέδου είναι απαραίτητος για κάθε επιχείρηση, είτε θεωρεί τον εαυτό της βιώσιμο είτε όχι και αυτό κυρίως επειδή επιτρέπει την ανακάλυψη νέων ροών εσόδων. Έχουμε διανύσει πολύ δρόμο από τον Friedman (και τα ιδανικά του, που έχουν προκαλέσει ανείπωτη δυστυχία) για να αναγνωρίσουμε ότι η Οικολογία και η Κοινωνική Αξία είναι κρίσιμα συστατικά οποιασδήποτε και όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. (Yves Pigneur, Alexandre Joyce, Raymond L. Paquin 2015)

35

### Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για το περιβάλλον

Αυτός ο καμβάς στοχεύει να διασφαλίσει ότι όταν ξεκινά μια νέα επιχείρηση, λαμβάνεται υπόψη ολόκληρος ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, με έμφαση στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Αυτό το μοντέλο παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πού οι οργανισμοί μπορεί να θέλουν να επικεντρώσουν τις προσπάθειές

<sup>35</sup>Ο καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων τριών στρωμάτων: ένα εργαλείο για το σχεδιασμό πιο βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων Yves Pigneur, Alexandre Joyce, Raymond L. Paquin, 2015, σελ. 4-24

τους κατά την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον καινοτομιών (που μπορεί να έχουν το πρόσθετο πλεονέκτημα της απόκτησης πρόσθετων εσόδων).

### Λειτουργική αξία

Κατά την ολοκλήρωση αυτού του πλαισίου, το πρώτο πράγμα που πρέπει να λάβετε υπόψη είναι: τι κερδίζουν οι πελάτες από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας; Ποια είναι η κύρια προσφορά; Είναι σημαντικό να ξεκινήσετε εδώ για να βοηθήσετε τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τι μπορείτε να εξαλείψετε και τι πρέπει να κρατήσει η επιχείρηση. Θα εκπλαγείτε πόσοι CEOs εξηγούν πώς οι πελάτες τους μπορεί να είναι εντάξει με το να στέκονται στην ουρά την εβδομάδα για ένα ποιοτικό προϊόν, εάν οι επιχειρήσεις τους λένε ότι η διανομή τους θα είναι πιο φιλική προς το περιβάλλον.

### Προμήθειες

Τα υλικά απαιτούνται για να προσφέρουν αξία, είτε η επιχείρηση προσφέρει ένα φυσικό αντικείμενο ή μια υπηρεσία. Αυτό το τμήμα του καμβά χρησιμεύει για την άμεση δημιουργία της τιμής που περιγράφεται παραπάνω. Για παράδειγμα, οι λογιστές χρησιμοποιούν υπολογιστές, τα εστιατόρια χρησιμοποιούν τρόφιμα από όλο τον κόσμο, τα νοσοκομεία χρησιμοποιούν διάφορα μηχανήματα και φάρμακα και οι κατασκευαστές αυτοκινήτων χρησιμοποιούν χάλυβα και δέρμα.

### Πωλητές και Outsourcing

Μπορούμε να αναλύσουμε οτιδήποτε δεν είναι ο πυρήνας μόλις κατανοήσουμε και καταγράψουμε την ουσία στον πυρήνα της δημιουργίας αξίας σας. Πράγματα που απαιτούνται για μια εταιρεία να λειτουργεί άψογα, αλλά γενικά είναι πέρα από τον έλεγχό σας. Αναφέρομαι στους προμηθευτές ενέργειας, στην εταιρεία που παρέδωσε πακέτα στους πελάτες και στους συμβούλους που προσλήφθηκαν για να αναλύσουν νέες δυνατότητες ανάπτυξης. Η καταγραφή αυτού δίνει στην επιχείρηση μια ιδέα για τους μοχλούς που θα μπορούσαν να τραβήξουν οι επιχειρήσεις για να κάνουν την εταιρεία και τον κλάδο πιο υπεύθυνα. Η επιχείρηση μπορεί να μην έχει πάντα πλήρη εξουσία πάνω στους συνεργάτες και στους διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, αλλά μόλις αποκτήσετε μεγαλύτερο έλεγχο μπορεί να είστε σε θέση να διαπραγματευτείτε μαζί τους για να είστε ακόμη πιο βιώσιμοι.

### Παραγωγή

Η παραγωγή μπορεί να ξεκινήσει μόλις καταγράψετε αυτό που παρέχετε, επιπλέον με ποιον τρόπο το κατασκευάζετε. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη εδώ. Εστιάζοντας στις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες και τις σημαντικές οικολογικές τους επιπτώσεις, ιδιαίτερα εάν αυτός ο αντίκτυπος είναι σημαντικός, μπορείτε να κάνετε μικρά αλλά σημαντικά βήματα για να γίνετε μια επιχείρηση με ισχυρότερη περιβαλλοντική συνείδηση.

### Διανομή

Προφανώς, πρέπει να λαμβάνετε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας στους πελάτες αφού έχουν κατασκευαστεί (σημειώστε ότι οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα). Αυτή είναι επίσης μια ευκαιρία να εξερευνήσετε νέες ροές εσόδων, μειώνοντας παράλληλα τον περιβαλλοντικό σας αντίκτυπο στον κόσμο.

Αυτή είναι η περιβαλλοντική ζημία των πελατών ή/και των τελικών χρηστών που λαμβάνουν αξία από το προϊόν ή την υπηρεσία της εταιρείας σας. Είναι ενδιαφέρον ότι τα οφέλη από αυτό μπορεί να υπερβούν κατά πολύ το κόστος παραγωγής, γεγονός που το καθιστά άξιο προσοχής. Εξετάστε την εταιρεία σας υπό αυτό το πρίσμα για να δημιουργήσετε ιδέες για νέες επιλογές που θα μπορούσατε να δημιουργήσετε σε χρήστες υπηρεσιών, πολλοί από τους οποίους θα ήταν ενθουσιασμένοι να βρουν εναλλακτικές πηγές σε ό,τι είναι ήδη διαθέσιμο.

### Τέλος της ζωής

Μόλις ένα προϊόν περάσει τον κύκλο ζωής του, ήρθε η ώρα να αποσυρθεί από την αγορά. Και πώς μπορούμε να κάνουμε αυτόν τον θάνατο πιο αξιοπρεπή; Η επανεξέταση αυτού του τμήματος του επιχειρηματικού σας μοντέλου συχνά σημαίνει την εξερεύνηση της ανακατασκευής, της επαναχρησιμοποίησης, της ανακύκλωσης, της αποσυναρμολόγησης, της αποτέφρωσης ή της απόρριψης ενός προϊόντος.

### Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις

Εάν έχετε κάνει την έρευνά σας, θα πρέπει τώρα να μπορείτε να αξιολογήσετε τις περιβαλλοντικές συνέπειες των ενεργειών του οργανισμού σας με ρεαλισμό. Η γνώση είναι μέρος της μάχης, επομένως επινοώντας μια πορεία δράσης θα πρέπει να είναι πλέον απλή για να καθορίσετε τον περιβαλλοντικό σας αντίκτυπο.

### Περιβαλλοντικό πλεονέκτημα

Αυτή είναι η αντίθετη άποψη. Περιλαμβάνει την οικολογική αξία που δημιουργείται από τον οργανισμό μέσω των μειώσεων των επιπτώσεων στο περιβάλλον καθώς και της αναγεννητικής επιδιωκόμενης αξίας αποτελέσματος. Φυσικά θα πρέπει να μεριμνήσουμε ώστε αυτές οι ενέργειες να οδηγήσουν επίσης σε οικονομικά οφέλη.

### Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Κοινωνικών Ενδιαφερομένων

Ο δεύτερος καμβάς που εισάγεται στο λεξιλόγιο του Business Model Canvas βοηθά τους επιχειρηματίες να εξισορροπήσουν τους στόχους των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού τους αντί να εστιάζουν αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση των κερδών για/από την ίδια την επιχείρηση. Συμπληρώνοντας αυτόν τον καμβά, θα είστε σε θέση να παρακολουθείτε τις συνδέσεις μεταξύ των μερών, τον αντίκτυπό τους και ίσως ακόμη και να δημιουργήσετε ένα νέο πλαίσιο που να τους ωφελεί όλους.

### Κοινωνική αξία

Η ενδιαφέρουσα διαφορά μεταξύ αυτού του μοντέλου και του πρώτου επιχειρηματικού μοντέλου που μας εισήχθη από ερευνητές είναι ότι ο σκοπός της επιχείρησης δεν πρέπει να είναι μόνο το κέρδος της επιχείρησης αλλά και η ευημερία της τοπικής κοινωνίας. Μερικές φορές μπορεί να αποτελεί και τον κυριότερο στόχο μιας εταιρείας. Τις περισσότερες φορές, όμως αυτό δεν ισχύει. Η σύνθεσή του κοινωνικού μοντέλου θα σας βοηθήσει στον εντοπισμό των βασικών ενδιαφερομένων, αντίστοιχα κοντά και μακριά από την εταιρεία σας. Το να έχετε την απάντηση στη διάθεσή σας θα βοηθήσει επίσης στη μακροπρόθεσμη δημιουργία στρατηγικής, ώστε να κερδίσετε χρήματα.

## Υπάλληλοι

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι βασικοί σας ενδιαφερόμενοι είναι όντως τα μέλη του προσωπικού σας. Όχι οι πελάτες σας. Οι πελάτες έρχονται και φεύγουν, αλλά υπάρχει πάντα η εταιρεία. Οι σπουδαίοι υπάλληλοι, από την άλλη πλευρά, είναι δύσκολο να βρεθούν, είναι δαπανηροί και χρειάζονται χρόνο για να εκπαιδευτούν. Ενώ οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι έχουν προσδοκίες. Και οι προσδοκίες τους θα ποικίλλουν ανάλογα με την αμοιβή, το φύλο, την εθνική ομάδα και την εκπαίδευση. Πρέπει να τους ακούσετε και να ανταποκριθείτε στα αιτήματά τους. Εάν δεν το κάνετε αυτό, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα σας οδηγήσουν στον τέλος της επιχείρησής σας.

## Διακυβέρνηση

Αυτή η ροή λαμβάνει υπόψη την αποτελεσματική στρατηγική σας δομή και τις πολιτικές λήψης αποφάσεων. Σπάνια το εξετάζουμε αυτό γιατί πιστεύουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν σκοπό το κέρδος. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες επιλογές. Η συνεκτίμησή τους μπορεί να έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σας ενέπλεξε τους εταίρους στην οικοδόμηση αξίας στην κοινωνία.

## Τελικοί χρήστες

Πρόκειται για άτομα που κάνουν χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών σας. Και, όσο απογοητευτικό κι αν είναι, είναι όλα μοναδικά. Η ηλικία, τα έσοδα, η εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν αν ο οργανισμός σας ωφελείται ή βλάπτεται. Ως αποτέλεσμα, υποδιαιρώντας τους τελικούς χρήστες, ενδέχεται να είστε σε θέση να αναπτύξετε καλύτερες επωνυμίες για αυτούς. Το πιο σημαντικό, που λίγοι συνειδητοποιούν είναι ότι ο τελικός δεν είναι απαραίτητα ο καταναλωτής όπως ορίζεται στο οικονομικό επίπεδο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου. Για παράδειγμα, οι εκδότες σχολικών βιβλίων θεωρούν παραδοσιακά τους εκπαιδευτές μαθημάτων ως πελάτες, παρά το γεγονός ότι οι μαθητές είναι οι τελικοί χρήστες. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα σύμπαν όπου μπορούν να ανακαλυφθούν αυξημένες ροές εσόδων που δεν είχαν ληφθεί υπόψη στο παρελθόν, τονίζοντας τη σημασία της εμβάθυνσης.

## Κοινότητες

Μπορούμε τώρα να διευρύνουμε την ανάλυσή μας για να συμπεριλάβουμε τις μεγαλύτερες κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας. Είναι ζωτικής σημασίας διότι: πληρώνοντας καλά τους υπαλλήλους και διασφαλίζοντας την ασφάλεια και την ευημερία τους, θα μπορούν να αγοράζουν αγαθά σε καταστήματα των οποίων οι ιδιοκτήτες θα έχουν τη δυνατότητα να πληρώσουν καλύτερα τους δικούς τους εργαζόμενους, προσελκύοντας περισσότερο εργατικό δυναμικό στο ευρύ κοινό, το οποίο με τη σειρά του προσελκύει περισσότερες επιχειρήσεις.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μπορείτε να ξεκινήσετε από κάτι μικρό, αλλά δεν απαιτείται να παραμείνετε έτσι. Με αυτό το σκεπτικό, το μέγεθος της δέσμευσης της κοινότητάς σας προσδιορίζει το εύρος και το βάθος των συνεργασιών που αναπτύσσει η εταιρεία σας με τα ενδιαφερόμενα μέρη της με την πάροδο του χρόνου μέσω των ενεργειών της. Είναι η επιχείρησή σας τοπική, διεθνής ή παγκόσμια; Έχετε δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με ένα ευρύ φάσμα κοινοτήτων; Μπορείτε να

χρησιμοποιήσετε αυτούς τους δεσμούς για τα καλά, ενώ παράλληλα θα επωφεληθείτε; Το να συνειδητοποιήσεις ότι το χέρι σου μπορεί να φτάσει πολύ πιο μακριά από ό,τι νόμιζες είναι πλεονέκτημα.

### Ο κοινωνικός πολιτισμός

Αυτός είναι ο αντίκτυπος της εταιρείας σας στην πολιτιστική κληρονομιά. Αυτό μπορεί να φαίνεται κουραστικό ως ανάλυση για μια μικρή εκκίνηση, αλλά είναι κρίσιμο καθώς μεγαλώνετε. Μπορείτε να παρακινήσετε τη συζήτηση και να κάνετε τον εαυτό σας αναντικατάστατο σταθμίζοντας την αντίληψή σας μέσα στο οικοσύστημά σας. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσετε και να λάβετε υπόψη την κουλτούρα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείτε. Με αυτόν τον τρόπο, θα προσελκύεις καλούς πελάτες που δεν θα εγκαταλείψουν την επιχείρηση και θα μπορείς να παράγεις εισόδημα ενώ θα τους γοητεύεις.

### Κοινωνικές Επιπτώσεις

Η ροή κοινωνικών επιπτώσεων οφείλει να αντιμετωπίζει το κοινωνικό κόστος ενός οργανισμού. Συμπληρώνει και επεκτείνει το οικονομικό κόστος του οικονομικού στρώματος και τις βιοφυσικές επιπτώσεις του περιβαλλοντικού στρώματος. Θυμηθείτε όλα όσα συζητήσαμε παραπάνω: απλήρωτες υπερωρίες, παραδοσιακή κουλτούρα, υγεία και ασφάλεια, συμμετοχή στα κοινά, ίσες ευκαιρίες και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

### Κοινωνικές παροχές

Αποφέρετε καθαρό όφελος στην κοινωνία; Εάν όχι, η επιχείρησή σας μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει.

## Εφαρμογές καμβά επιχειρηματικών μοντέλων στον τουρισμό

### **Η στρατηγική της κορυφαίας selfie Kragilan, MT. Εθνικό Πάρκο Merbabu**

Ο όρος "εθνικό πάρκο" αναφέρεται σε ένα φυσικό καταφύγιο με εγγενή οικοσυστήματα που χρησιμοποιείται για έρευνα, επιστήμη, εκπαίδευση, πολιτισμό, τουρισμό και αναψυχή. Οι Περιοχές Διατήρησης αναμένεται να πληρούν πολλαπλούς κανονισμούς, όπως περιβαλλοντικές λειτουργίες και δραστηριότητες αναψυχής, εκτός από την προστασία και τη διατήρηση.

Το Εθνικό Πάρκο του Όρους Merbabu (TNGMb) είναι ένα από τα πιο γνωστά εθνικά πάρκα της Ινδονησίας και η διαχείριση του γίνεται μέσω ενός συστήματος ζωνών που περιλαμβάνει τον πυρήνα, τη ζούγκλα, τη χρήση, την αποκατάσταση και τις παραδοσιακές ζώνες. Το ουδέτερο χωριό βρίσκεται σε βολική τοποθεσία κοντά στην Παραδοσιακή Ζώνη, η οποία χρησιμοποιείται επί του παρόντος κατά τη διάρκεια δραστηριοτήτων Περιορισμένου Τουρισμού. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εντός αυτής της ζώνης μπορούν να πραγματοποιηθούν σε συνεργασία με κοινοτικές ομάδες μέσω ενός μηχανισμού συμφωνίας εταιρικής σχέσης. Η κυβέρνηση καθορίζει μονομερώς διάφορα συστήματα και κανονισμούς, όπως η χωροθέτηση. Οι πρόσφατες τάσεις στο TNGMb δείχνουν αύξηση των διαφόρων πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των τουριστικών αξιοθέατων της Παραδοσιακής Ζώνης. Lonn et al. (2018) ανέφερε παρόμοιες τάσεις



στην ανάπτυξη του φυσικού τουρισμού με βάση την κοινότητα, όπου οι τουριστικές δραστηριότητες αναφέρθηκαν ότι αυξάνονται, ιδιαίτερα σε τροπικά υπανάπτυκτες χώρες.<sup>36</sup>

Η αυξημένη επισκεψιμότητα σε πολλά Εθνικά Πάρκα αποτελεί σημαντική απειλή για την οικολογική ακεραιότητα, επειδή απαιτεί δαπανηρές πρωτοβουλίες παρακολούθησης και διαχείρισης για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων (Shi et al., 2019)

Top Selfie, Traditional Zone, Mount Merbabu National Park, Central Java Region, Ινδονησία ήταν η τοποθεσία αυτής της μελέτης .Mt. Το Εθνικό Πάρκο Merbabu περιλάμβανε έξι περιοχές: Sawangan, Selo, Ampel, Getasan και Merbabu. Το Ngablak και το Pakis έχουν συνολική έκταση 5.725 εκτάρια. Η έρευνα διεξήχθη από τον Αύγουστο έως τον Δεκέμβριο του 2019 και χρησιμοποίησε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Εκτός από την άμεση παρατήρηση, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια τουριστών για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων τα οποία διανεμήθηκαν με όριο σφάλματος 5% και υπολογίστηκαν χρησιμοποιώντας τον τύπο Slovin  $n = N / (1 + N e^2)$  (Ryan, 2013), όπου  $n$  = δείγμα αριθμός,  $N$ = αριθμός πληθυσμού και  $e$ = το όριο σφάλματος του ερευνητή. Η φόρμουλα Slovin παράγαγε 393 δείγματα για το Top Selfie από έναν πληθυσμό 22.457 ατόμων.

Οι τρέχουσες αποκαλύψεις στο Taman National Gunung Marbabu δείχνουν αύξηση των κοινοτικών προγραμμάτων για την αξιοποίηση των τουριστικών αξιοθέατων της Παραδοσιακής Ζώνης. Lonn et al. (2018) ανέφερε παρόμοιες εξελίξεις στην ανάπτυξη του φυσικού τουρισμού με βάση την κοινότητα, όπου οι τουριστικές δραστηριότητες αναφέρθηκαν ότι αυξάνονται, ιδιαίτερα σε τροπικές υπανάπτυκτες χώρες. Ο αυξημένος αριθμός επισκεπτών σε πολλά Εθνικά Πάρκα αποτελεί σημαντική απειλή για την οικολογική ακεραιότητα, καθώς η διαδικασία απαιτεί δαπανηρές πρωτοβουλίες παρακολούθησης και διαχείρισης για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων.

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών περιγραφικών μεθόδων. Τα δεδομένα από επιτόπιες παρατηρήσεις και συνεντεύξεις επεξεργάστηκαν με ποσοτικά δεδομένα από έρευνες σε τουρίστες και αναλύθηκαν σε εννέα πτυχές του BMC. Στη συνέχεια, κάθε στοιχείο σε αυτά τα τμήματα αναλύεται για τα δυνατά του σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του για τη διαμόρφωση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου.

### Τμήματα πελατών

Σύμφωνα με τους Fan et al. (2019), οι διαχειριστές μπορούν να αξιολογήσουν το ευρύ φάσμα αξιών που δημιουργείται αναγνωρίζοντας τους τύπους τουριστών. Επειδή η αγορά εμπνέει άλλες πτυχές, τα τμήματα των πελατών βρίσκονται στον πυρήνα οποιουδήποτε επιχειρηματικού μοντέλου (Osterwalder et al., 2010).

---

<sup>36</sup>Setiawan, J., Budiastuti, MS, Gravitiani, E., & Setyono, P. (2021). ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΜΒΑΣ (BMC) ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΟΡΥΦΑΙΟΥ SELFIE KRAGILAN, MT. ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ MERBABU. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 297–303. <https://doi.org/10.30892/gtg.35205-651>

Εν τω μεταξύ, τα αποτελέσματα έρευνας 393 τουριστών αποκαλύπτουν ότι το τρέχον τμήμα της τουριστικής αγοράς Top Selfie κυριαρχείται από Νέους από τη γενιά της χιλιετίας. Ως αποτέλεσμα, το 67% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν κάτω των 25 ετών, το 17% ήταν μεταξύ 26 και 35 ετών και το 16% ήταν άνω των 35 ετών. Είναι γνωστό ότι το 66% του συνόλου των ερωτηθέντων ήταν άγαμοι, ηλικίας 26 έως 35 ετών, με 16% άνω των 35 ετών. Είναι γνωστό ότι το 66% του συνόλου των ερωτηθέντων ήταν άγαμοι, το 47% ήταν στο σχολείο/κολέγιο, το 47% εργαζόταν ήδη και το 6% ήταν νοικοκυρές. Σύμφωνα με την αρχική πόλη, περίπου το 40% των ερωτηθέντων ήταν από την αντιβασιλεία του όρους Merbabu, το 43% από την Κεντρική Ιάβα, το 14% από τη Yogyakarta και το 3% από αλλού. τις αναφερόμενες τοποθεσίες. Είναι σημαντικό να καθοριστούν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των οικοτουριστών για να κατανοηθούν τα κίνητρά τους και να αναπτυχθούν πολιτικές διαχείρισης που διαφυλάσσουν το περιβάλλον αυτών των προορισμών. Ο λογαριασμός των επισκεπτών είναι μεγάλος από πλευράς οικονομικών πόρων, αλλά συνήθως έχουν χαμηλή αγοραστική δύναμη. Αν και αυτές οι ικανότητες είναι κατώτερες από εκείνες της παλαιότερης γενιάς, είναι πιο συνεπείς στην απόλαυσή τους. Η γενιά της χιλιετίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνολογικές πληροφορίες (Hajli et al., 2018), τους ιστότοπους δικτύωσης (Oliveira et al., 2020) και τη δημιουργία θόρυβος μέσω της ανάρτησης βίντεο, του tweeting και της κοινής χρήσης συνδέσμων (Cavagnaro et al., 2018). Η επιθετική μέθοδος (SO) θα πρέπει να καθιερωθεί σε αυτήν την πτυχή, η οποία επικεντρώνεται σε πρωτοβουλίες για την σύλληψη και τη διατήρηση της τρέχουσας βιομηχανίας με παράλληλη επέκταση των προωθήσεων.

Ο διαχειριστής δεν απαιτείται να εισέλθει σε άλλες αγορές επειδή οι ευκαιρίες παραμένουν πολλές.

### Πρόταση αξίας

Η ανάλυση SWOT των προτάσεων αξίας του BMC Σύμφωνα με το Top Selfie, το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τους αριθμούς επισκεπτών φωτογραφιών επηρεάζεται επίσης από την κυβερνοκουλτούρα που αναδύεται στο πλήθος των νέων και στην αστική κοινότητα. Η κουλτούρα των selfie είναι ένα κοινό φαινόμενο στην αστική κοινωνία (Fan et al., 2019), όπου οι τουρίστες προτιμούν την αυθόρμητη ανταλλαγή φωτογραφιών και αλληλεπιδράσεις (Oliveira et al., 2020) και έχουν ισχυρή παρουσία στις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων. Είναι μια εξαιρετική ευκαιρία για την Top selfie γιατί η κυβερνοκουλτούρα θα συνεχίσει να χρωματίζει τις ζωές των ανθρώπων στο μέλλον. Η στρατηγική που χρησιμοποιείται για τις Προτάσεις Αξίας μπορεί να είναι ένας συνδυασμός Forceful (SO) και Turn Around (WO). Αυτές οι τεχνικές βελτιστοποιούν τους διαθέσιμους πόρους και αντιμετωπίζουν τις ελλείψεις προκειμένου να αξιοποιήσουν μεγαλύτερες ευκαιρίες. Το Top Selfie πρέπει να διατηρήσει το τμήμα του τουρισμού που βασίζεται στη φύση και η καινοτομία έλξης θα πρέπει πράγματι να διερευνηθεί για να αποφευχθεί η πλήξη και να ανταγωνιστεί άλλες εταιρείες. Επειδή η μέγιστη τιμή τους είναι πολύ υψηλή, είναι απαραίτητο να αλλάξετε τη ροή των επισκεπτών ή/και να περιορίσετε το όριο, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη καλής γωνίας φωτογραφίας.

Μετά την έρευνα που παρουσιάστηκε, η ανάλυση SWOT του Top Selfie:

#### Δύναμη (S)

- Το τμήμα των millennials
- .Ντόπιοι τουρίστες

#### Αδυναμία (W)

- Χαμηλή αγοραστική δύναμη

#### Ευκαιρία(O)

- Οι millennials είναι μια μεγάλη τσέπη της αγοράς

#### Απειλή (T)

- Το millennial's είναι πολύ κρίσιμο

Επιπλέον, οι ακαδημαϊκοί που διεξήγαγαν την έρευνα μας παρέχουν έναν πίνακα τα αποτελέσματά της παρατίθενται παρακάτω που περιγράφει την ανάλυση SWOT σε καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

#### Δύναμη (S)

- Θέα τοπίου Δάσους-Βουνού
- Διάφορα είδη φωτογραφικών σποτ

#### Αδυναμία (Δ)

- Στενή Κοιλιάδα
- Τα φωτογραφικά σημεία δεν είναι καλά οργανωμένα
- Πολύ κόσμος κατά τις περιόδους αιχμής

#### Ευκαιρία (O)

- Μεγάλη τσέπη στην αγορά
- Η τάση των selfie είναι ακόμα πολύ υψηλή

#### Απειλή (T)

- Παρόμοιοι προορισμοί
- Τα σημεία φωτογραφίας είναι εύκολο να μιμηθούν

#### Κανάλια

Περιγράφει πώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το από στόμα σε στόμα μάρκετινγκ οδηγούν αυτήν τη στιγμή τα καλύτερα κανάλια διαφήμισης selfie. Παρά το απλό και προσιτό κόστος, τα παραπάνω

Τα ρεύματα έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματικά. Επιπλέον, η έρευνα ανακάλυψε ότι το 56% των συμμετεχόντων στην έρευνα έμαθε για το Top Selfie από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το 43% από φίλους/οικογένειες και μόνο το 2% από άλλα μέσα. Αυτή τη στιγμή, Η ψηφιακή ενδυνάμωση και ο πολλαπλασιασμός των

smartphone έχουν ουσιαστικά συνδέσει τους εγχώριους τουρίστες με τους αντίστοιχους προορισμούς τους .

Ως αποτέλεσμα, το μάρκετινγκ από στόμα σε στόμα και δωρεάν χαρτιά από τους θεατές στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό.

Δεδομένης της σημασίας της αναγνώρισης των παραγόντων έλξης και ώθησης που επηρεάζουν την επιλογή τουριστικού προορισμού, οι πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να είναι πολύ χρήσιμες για τους τοπικούς επαγγελματίες του μάρκετινγκ ως κινητήρια συσκευή για τον προσδιορισμό του προορισμού.

### Πελατειακές σχέσεις

Επειδή δεν υπάρχει θεσμική αλληλουχία με ομάδες ταξιδιωτικών πρακτορείων, η σύνδεση με τους τουρίστες είναι εντελώς αυθόρμητη. Η στρατηγική επικοινωνίας πραγματοποιείται με την παροχή της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης και την ελπίδα για καλές αντιδράσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μετά τα ευρήματα της έρευνας, το 47% των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποίησε βοήθεια για φωτογραφίες selfie, ενώ το 24% των τουριστών αλληλεπιδρούσε με πάγκους. Η αλληλεπίδραση πελάτη-παρόχου επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση και εμπειρία. Απαιτείται ένα εργαλείο ανατροφοδότησης για την αξιολόγηση του εύρους των αποτελεσμάτων του παρόχου (Sheehan et al., 2007), επιτρέποντας στον οργανισμό να λάβει χρήσιμη ανατροφοδότηση (del Mar Gálvez-Rodríguez et al., 2020). Αυτό το εργαλείο μπορεί να κάνει χρήση της αναδυόμενης τεχνολογίας πληροφοριών, όπως η δυνατότητα σχολίων ή λογαριασμοί από πρώτο χέρι σε υπάρχουσες πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Σύμφωνα με τον Πίνακα 4, οι στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πτυχή των Σχέσεων Πελατών είναι το Turn Around που μπορεί να επιτευχθεί με την προσθήκη παραγωγής, την τυποποίηση των υπηρεσιών και την ανάπτυξη εργαλείων τουριστικής ανάδρασης. Οι διαχειριστές μπορούν να ενισχύσουν το διαφημιστικό αποτέλεσμα κατασκευάζοντας δίκτυα τεχνολογίας πληροφοριών επιτόπου, όπως δωρεάν Wi-Fi, για να επιτρέψουν την κοινή χρήση φωτογραφιών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

### Ροές εσόδων

Οι πηγές εσόδων του Top Selfie είναι τα εισιτήρια εισόδου και οι υπηρεσίες στάθμευσης. Το Top Selfie έχει μεγάλο χρηματικό ποσό σε κυκλοφορία, αποδεικνύοντας ότι η τουριστική ατραξιόν έχει οικονομικά οφέλη για την κοινότητα. Αυτό είναι συνεπές με την έρευνα που δείχνει ότι ο οικοτουρισμός έχει μεγαλύτερη επίδραση από άλλους τοπικούς τομείς της οικονομίας στην προώθηση της ευεξίας και στην προστασία της βιοποικιλότητας. Ως αποτέλεσμα, το Turn Around είναι η στρατηγική για την αύξηση των ροών εσόδων, η οποία επιτυγχάνεται με τη μεγιστοποίηση των προοπτικών μη ελεγχόμενων πηγών υλικών και τη δημιουργία συνεργατικών δικτύων. Οι διαχειριστές πρέπει να διερευνήσουν πηγές εσόδων που δεν είχαν εξερευνηθεί στο παρελθόν, όπως η δημιουργία διαφημιστικού/προωθητικού χώρου, αναμνηστικών και γαστρονομικών υπηρεσιών.

## Βασικοί Πόροι

Οι φυσικοί παράγοντες και οι φωτογραφίες selfie επηρέασαν την τουριστική εμπειρία στο Top Selfie, το οποίο σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οδήγησε στο 67% των ερωτηθέντων να δηλώσουν ότι η έμπνευση για τη μεταφορά είναι να ενημερώνεις και να βλέπεις τη γραφική ομορφιά, περίπου το 32% είναι να βγάζεις selfie και μόνο 1 % απάντησε με τα άλλα πραγματικά κίνητρα. Οι διαχειριστές πρέπει να διαδώσουν την ευαισθητοποίηση όλων των στοιχείων προς τους δασικούς πόρους και να ενώσουν όλους τους επιχειρηματικούς παράγοντες προκειμένου να ευαισθητοποιήσουν τα φυσικά αποθέματα και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Ο πρωταρχικός στόχος για τον οποίο απαιτείται σχολαστική διαχείριση και προετοιμασία είναι η βιωσιμότητα. Για τη μείωση των επιπτώσεων του Top Selfie Tourism, η Υπηρεσία Εθνικού Πάρκου πρέπει να επεκτείνει τον ρόλο της και να λειτουργεί ως σύντροφος και επόπτης. Ως εκ τούτου, δικαιολογείται η παρέμβαση των δημοσίων αρχών για τη ρύθμιση της χρήσης των φυσικών πόρων για να αποτραπεί η «τραγωδία των κοινών περιουσιών». Οι κανονισμοί που διέπουν τη χρήση στα Εθνικά Πάρκα, όπως η εφαρμογή φέρουσας ικανότητας και οι περιορισμοί στα κτίρια τουριστικής υποδομής, πρέπει να τηρούνται αυστηρά. Δεν υπάρχουν περιορισμοί στις επισκέψεις που να βασίζονται στον υπολογισμό της χωρητικότητας του Top Selfie. Οι επισκέψεις που υπερβαίνουν τη φέρουσα ικανότητα κινδυνεύουν να εξαντλήσουν τους πόρους και να μειώσουν την ικανοποίηση. Η ανακάλυψη μιας πεντακάθαρης γωνίας φωτογραφίας είναι δύσκολη όταν η αιχμή των διακοπών φαίνεται να έχει πολύ κόσμο. Η δύναμη και οι δυνατότητες για τους φυσικούς πόρους είναι τεράστιες, αλλά το ίδιο και η απειλή ζημιών. Ως αποτέλεσμα, η στρατηγική επικεντρώνεται στη διατήρηση των φυσικών πόρων και στη δημιουργία σημείων φωτογραφιών για selfie. Για να αποφευχθεί η συσσώρευση τουριστών, πρέπει να οργανωθεί και η ροή της επίσκεψης.

## Ανάλυση SWOT βασικών πτυχών πόρων του BMC Top Selfie

### Δύναμη (S)

- Φυσικός πόρος
- Selfie photo spot

### Αδυναμία (W)

- Οι φυσικοί πόροι είναι εύάλωτοι
- Δεν υπάρχει ρύθμιση φέρουσας ικανότητας

### Ευκαιρία (O)

- Υψηλή τουριστική ικανοποίηση
- Τάση ενδιαφέροντος για τον οικοτουρισμό

### Απειλή (T)

- Υποβάθμιση των φυσικών πόρων

## Βασικές δραστηριότητες

Ο κορυφαίος τουρισμός Selfie ερμηνεύεται καλά από τους επισκέπτες, όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας που δείχνουν ότι το 2% ήταν πολύ

ευχαριστημένο, το 41% ήταν ικανοποιημένο, το 47% είπε ότι ήταν επαρκής, το 10% δεν ήταν ικανοποιημένο και κανένας δεν εξέφρασε δυσαρέσκεια. Ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πρέπει να αντιμετωπίζεται με τη διατήρηση της ποιότητας των διαθέσιμων πόρων, τόσο τεχνητών όσο και φυσικών. Στον οικοτουρισμό, η γενική ικανοποίηση επηρεάζει τις προθέσεις για σύσταση και επιστροφή σε ένα μέρος διακοπών (Carvache-Franco et. al., 2020). Ο τομέας των τουριστικών υπηρεσιών παρουσιάζει κοινή διαχείριση, επειδή υπάρχουν κανόνες που απαιτούν από κάθε οικογένεια να παρακολουθεί τον πάγκο/χώρο στάθμευσης/τουαλέτα. Και οι 74 οικογένειες που ζουν στο Kragilan Hamlet θα γίνουν «μέτοχοι» του Top Selfie. Η ικανότητα των μελών πρέπει να αυξηθεί για να παραμείνουν ανταγωνιστικά (Buhalis, 2000· Christian and Marco, 2012) με κάποια άλλα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών ικανοτήτων, της τεχνικής εμπειρογνομosύνης και της ικανότητας οικολογικής επιχειρηματικότητας. Η χαμηλή ποιότητα των ανθρώπινων πόρων αποδεικνύεται από το επίπεδο εκπαίδευσης, με μόνο δύο απόφοιτους γυμνασίου, εννέα απόφοιτους γυμνασίου και 42 απόφοιτους δημοτικού σχολείου μεταξύ των 53 διευθυντικών στελεχών. Απαιτείται έρευνα και ανάπτυξη για τη βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών και της προσφερόμενης αξίας.

#### Ανάλυση SWOT για Βασικές Δραστηριότητες Πτυχές του BMC Top Selfie

##### Δύναμη (S)

- Οικοτουρισμός με βάση την κοινότητα
- Κοινοτική διαχείριση

##### Αδυναμία (W)

- Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού λείπει
- Η ανάπτυξη δεν είναι επιστημονική

##### Ευκαιρία (O)

- Ο Οικοτουρισμός με βάση την Κοινότητα έχει μεγάλη υποστήριξη
- Η κουλτούρα των selfie εξακολουθεί να γίνεται τάση

##### Απειλή (T)

- Παρόμοιοι ανταγωνιστές

#### Βασικοί Συνεργάτες

Οι Κορυφαίοι Βασικοί Συνεργάτες του Selfie περιλαμβάνουν επί του παρόντος τρεις οργανισμούς: την Υπηρεσία Εθνικού Πάρκου, την Κυβέρνηση του χωριού και οργανισμούς χειριστή δικτύου. Με την ιδιότητά της ως «κάτοχος» του εθνικού πάρκου, η Υπηρεσία Εθνικών Δρυμών γίνεται σημαντικός εταίρος. Όσον αφορά την οικονομική υποστήριξη, η Υπηρεσία Εθνικού Πάρκου έχει διαθέσει κεφάλαια για να βοηθήσει στην εκτέλεση του τουρισμού Top Selfie. Λόγω της συμβολής της στην ανάπτυξη των κοινωνικών κοινοτήτων, η τοπική αρχή γίνεται σημαντικός εταίρος. Εκτός αυτού, η υποστήριξη από την κοινοτική κυβέρνηση είναι απαραίτητη για την ενσωμάτωση της περιοχής σε άλλες βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένων των υποδομών, της

χρηματοδότησης, της ενίσχυσης των κοινωνικών θεσμών και της τουριστικής προώθησης. Οι πάροχοι υπηρεσιών είναι οι επόμενοι Βασικοί Συνεργάτες και διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη συμπλήρωση του Top Selfie τουρισμού. Υπάρχουν τουλάχιστον 118 φωτογράφοι από κοντινά χωριά. Οι 118 κορυφαίοι φωτογράφοι selfie περιελάμβαναν 106 απόφοιτους λυκείου και 12 απόφοιτους γυμνασίου. Ο πάροχος Photo Spot είναι μια άλλη σημαντική υπηρεσία. Ανακαλύφθηκαν 38 φωτογραφικά σημεία σε γη που ανήκει σε κατοίκους που καταπατούσαν τη δασώδη περιοχή Top Selfie. Επειδή αυτοί οι φωτογράφοι εργάζονται ανεξάρτητα, η ανάπτυξή τους δεν είναι πλέον ενσωματωμένη στο Pokdarwis/Top Selfie. Ως αποτέλεσμα του τομεακού εγώ, η συνέργεια διαχείρισης εντός και εκτός του δάσους είναι αδύναμη. Εκτός από τους υπάρχοντες Βασικούς Συνεργάτες, πρέπει να δημιουργηθούν προοπτικές για συνεργασίες με πανεπιστήμια ή εταιρικούς φορείς. Επιπλέον, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή οι διανοούμενοι μπορούν να καλύψουν αυτό το κενό βελτιώνοντας την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού παρέχοντας παράλληλα επιχειρηματική βοήθεια.

#### Διάρθρωση του κόστους

Τα έσοδα μοιράζονται μεταξύ λειτουργικών εξόδων, χρεώσεων υπηρεσιών, δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών και ανάπτυξης. Οι δαπάνες είναι καθημερινές δαπάνες ρουτίνας που πραγματοποιούνται για την πληρωμή τελών υπηρεσίας αξιωματικού, καθώς και δαπάνες ρουτίνας που σχετίζονται με την αγορά εργαλείων και πόρων εκμάθησης. Αφού αφαιρεθούν τα λειτουργικά έξοδα, το υπόλοιπο (καθαρό) εισόδημα κατανέμεται σε 10% για διοικητικά έξοδα, 20% για προκαταβολικά αποθεματικά και 70% για κεφαλαιουχικές δαπάνες Κοινή χρήση της παραγωγής με τις κοινότητες. Ως αποτέλεσμα, κάθε μήνα, κάθε οικογένεια συλλέγει χρηματοδότηση από τη συμμετοχή στα κέρδη. Κατά την εξέταση της σύνθεσης του εκπαιδευτικού επιπέδου, είναι κρίσιμο να διατεθούν κονδύλια για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις ήπιες και τεχνικές δεξιότητες. Επιπλέον, η συνολική χρηματοδότηση για E&A δεν είναι αισθητή στην τρέχουσα διάρθρωση των τιμών. Η καινοτομία και η διαχείριση δοκιμών και σφαλμάτων δεν βασίζονται στην επιστήμη επειδή αποτελούν σημαντική απειλή για τη βιωσιμότητα των φυσικών πόρων. Οι τοπικές οικονομίες πρέπει να ενθαρρυνθούν. Μια κρίσιμη πτυχή είναι η αυτοχρηματοδότηση, η οποία θα πρέπει να συμπληρώνει την κρατική χρηματοδότηση αναζητώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο εθνικού πάρκου (Marlina et al., 2020). Επιπλέον, η Υπηρεσία Εθνικού Πάρκου και η Κυβέρνηση του Χωριού έχουν την ευκαιρία να μειώσουν τη δυσκολία στην τιμολόγηση των προϊόντων μέσω του δημοσιονομικού ελλείμματος ή του Ταμείου Ανάπτυξης Υποδομών.

Ως αποτέλεσμα, η στρατηγική στόχευε στη μείωση του αντίκτυπου των προγραμμάτων, στη διατήρηση των φυσικών πόρων και στη διοργάνωση επισκέψεων και οχημάτων selfie/φωτογραφιών. Από την άλλη πλευρά, οι πτυχές της επιχειρηματικής στρατηγικής ανάκαμψης, όπως το επιχειρηματικό μοντέλο, οι σχέσεις με τους πελάτες, οι βασικές ικανότητες και οι συνεργάτες, επικεντρώνονται στη βελτίωση των αδύναμων στοιχείων προκειμένου να αυξηθούν οι ροές εσόδων.

## Εφαρμογή καμβά επιχειρηματικού μοντέλου στην τουριστική βιομηχανία στην Ινδονησία

Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου χρησιμοποιήθηκε επίσης ως στρατηγική ανάπτυξης σε μια κορυφή Besuki στο Kediri Regency Indonesia.<sup>37</sup> Το Kediri Regency είναι μια από τις περιοχές της Ανατολικής Ιάβας με μοναδικούς φυσικούς πόρους. Βρίσκεται στο Wilis Circle, όπου τα βουνά Wilis απλώνονται υπέροχα σε επτά πόλεις και αντιβασιλεία. Το σχέδιο ανάπτυξης της περιοχής σε σχέση με το Kabupaten Kediri, όπως το διεθνές αεροδρόμιο Kediri, ο δρόμος με διόδια Java Ice Aks, ο οποίος σχεδιάζεται να συνδέσει την περιοχή Kabupaten και την πόλη Kediri, και η συζήτηση για την κατασκευή ενός δρόμου, αποτελούν παραδείγματα θετικών δυνατοτήτων για σχεδιασμός στρατηγικών περιφερειακής ανάπτυξης. (Luthfiana, A., Askafi, E., & Arisyahidin, A. 2022) .

Αυτή η ποιοτική μελέτη συλλέγει πρωτογενή δεδομένα μέσω άμεσης εξερεύνησης στο πεδίο για τη διερεύνηση του τοπικού δυναμικού του χωριού που χρησιμοποίησε το αναλυτικό μοντέλο SOAR (δύναμη, ευκαιρία, φιλοδοξία, αποτέλεσμα), συλλογή δεδομένων μέσω εις βάθος συνεντεύξεων με βασικούς πληροφοριοδότες που είναι ενδιαφερόμενα μέρη, άμεση παρατήρηση, συλλογή τεκμηρίωσης και οργάνωση εστιασμένων ομαδικών συζητήσεων με βασικά πρόσωπα της νεολαίας. Τα δευτερεύοντα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ανασκοπήσεων βιβλιογραφίας από υποστηρικτικές εργασίες κοινωνικών ιδρυμάτων, κυβερνήσεων και ιδρυμάτων συνεργατών, βιβλίων, επιστημονικών περιοδικών και εφαρμόσιμων αξιόπιστων διαδικτυακών υλικών με εστίαση στην έρευνα. Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου χρησιμοποιείται ως η αναφερόμενη τεχνική αξιολόγησης στην κατασκευή μιας στρατηγικής ανάπτυξης της περιοχής τουριστικών προορισμών μπεςούκι, προκειμένου να επιτευχθεί πρόβλεψη των σχεδίων ανάπτυξης του χωριού, τα οποία αποτελούν το επίκεντρο αυτής της μελέτης. Η εφαρμογή της επιστήμης διαχείρισης στην κοινωνική ζωή αναμένεται να είναι μια καλή συνεισφορά στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα παρέχοντας λύσεις σε προβλήματα στο περιβάλλον περιβάλλον με βάση την επιστημονική σκέψη και έρευνα.

Παρατηρήσεις σε αυτήν την ποσοτικοποιήσιμη έρευνα που βασίζεται σε κοινωνικές ομάδες και άτομα στο χωριό Jugo, στην περιοχή Mojo, στο Kediri Regency, στην Ανατολική Ιάβα, στην Ινδονησία, με στόχο τη διερεύνηση των δυνατοτήτων του χωριού ως πρωταρχικού κεφαλαίου για την ανάπτυξη του χωριού με αποτελεσματική χρήση που ακολουθεί το κονστрукτιβιστικό παράδειγμα. Σύμφωνα με τον κοινωνικό κονστрукτιβισμό,

Οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο κατοικούν και εργάζονται. Σύμφωνα με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων που προσπαθούν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν σε συνιστώσα ενός κοινωνικού συμπτώματος του φαινομένου άμεσα, στη συνέχεια να ερμηνεύσουν και να συναγάγουν χρησιμοποιώντας το πλαίσιο έτσι ώστε να προκύψει ένα αμερόληπτο συμπέρασμα βασισμένο σε υποκειμενικά συμπτώματα. Οι συνεντεύξεις σε βάθος με βασικά

---

<sup>37</sup>Luthfiana, A., Askafi, E., & Arisyahidin, A. (2022). Εφαρμογή καμβά επιχειρηματικού μοντέλου στη στρατηγική τουριστικής ανάπτυξης Besuki Peak, Kediri Regency, East Java, Ινδονησία. *International Journal of Business, Economics & Management*, 5(3), 217-225.  
<https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n3.1950>



πρόσωπα χρησιμοποιούνται για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων για τη διερεύνηση της δύναμης, των ευκαιριών, των φιλοδοξιών και του αποτελέσματος (SOAR).

Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι φορείς του χωριού, όπως υποστηρίζεται από τη διάρκεια του όρου παρατηρήσεις και δικαιολογητικά έγγραφα με τη μορφή σημειώσεων επιστημόνων ερευνητών, φωτογραφιών, ήχου και βίντεο. Η προσανατολισμένη ομαδική συζήτηση περιελάμβανε 5 βασικούς συμμετέχοντες, οι οποίοι ήταν πρεσβευτές νέων από την οργάνωση Willis Asri που υπηρετούσαν ως επόπτες φυσικού τουρισμού με βάση την κοινωνία και εκπρόσωποι εμπορικών ενώσεων σε τουριστικές περιοχές για να συζητήσουν και να συζητήσουν σε βάθος τις θετικές πτυχές, τις ευκαιρίες, τις φιλοδοξίες και τον σχεδιασμό του πρωτοβουλίες και αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν από κοινού προκειμένου να αναπτυχθεί στρατηγική ανάπτυξης του χωριού ώστε να δραστηριοποιηθεί ξανά ως τουριστικό χωριό.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν την αρχή του τριγωνισμού στη συλλογή δεδομένων ως κρίσιμο εργαλείο σε αυτή τη μελέτη. Τα ευρήματα του ερευνητικού του κέντρου σχετικά με την έννοια των γενικεύσεων, συγκεκριμένα πώς οι δυνατότητες του Jugo Village, συνολικά, μπορούν να υποδεικνύονται ώστε να περιλαμβάνει τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους του, οι οποίοι στη συνέχεια θα μελετηθούν περαιτέρω και θα διανεμηθούν προκειμένου να δημιουργηθεί μια στρατηγική και μια επιχείρηση Η laYout χρησιμοποιεί το εργαλείο Business Model Canvas ως στρατηγική προσέγγιση για την Ανάπτυξη του Οικοτουρισμού στο Puncak Besuki, Kediri Regency.

Η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, οι ανταγωνιστικές απειλές από παρόμοιους κλάδους της βιομηχανίας, οι αλλαγές στην αγορά, ο πιο ανταγωνιστικός ανταγωνισμός και οι κανονιστικές αλλαγές αλλάζουν όλα τους κανόνες του παιχνιδιού. Ομοίως, όταν τα τουριστικά χωριά στερούνται καινοτομίας στα επιχειρηματικά τους μοντέλα και παραμένουν στάσιμα σε δύσκολες συνθήκες, είναι ξεκάθαρο γιατί το χωριό φιλοξενίας δεν έχει αναπτυχθεί και μπορεί να χαρακτηριστεί ακόμη και ως προς τα πίσω. Σύμφωνα με μια μελέτη του 2013 που διεξήχθη από την BCG και το MIT Sloan, η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένας σημαντικός παράγοντας προόδου που διεγείρει άμεσα την επιτυχία και τη συνέχεια της επιχείρησης.

Πάνω από το 60% αυτών των καινοτόμων επιχειρήσεων ανέφεραν υψηλότερα κέρδη. Αν και η ποιότητα του προϊόντος και της διαδικασίας είναι σημαντική, δεν καθορίζουν την πιθανή αποτελεσματικότητα ή αποτυχία. Ζούμε στην εποχή της καινοτομίας των επιχειρηματικών μοντέλων και η ικανότητα ανάπτυξης και υιοθέτησης καινοτόμων καινοτομιών επιχειρηματικών μοντέλων είναι κρίσιμη για τη μελλοντική επιτυχία μιας εταιρείας. Τα ακόλουθα είναι τα εννέα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ιδέα της δημιουργίας εναλλακτικών επιλογών στο σχέδιο ανάπτυξης του τουριστικού χωριού jugo με επίκεντρο την τουριστική περιοχή Besuki:

#### Τμήματα πελατών

Η τουριστική περιοχή Besuki έχει μια βασική ικανότητα, δηλαδή τη φύση των ψηλών βουνών, αλλά είναι εύκολα προσβάσιμη από την πλησιέστερη περιοχή στο κέντρο της πόλης, δηλαδή την πόλη Kediri, με βάση την παρατήρηση και την εξαγωγή δεδομένων

κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι βαθμολογίες τουριστικών αξιοθέατων με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα είναι εξωτερικά αξιοθέατα όπως το Ienggolo καταρράκτη, ο οποίος τείνει να έχει πιο προσιτή και σχετικά κοντινή άμεση έκθεση από τον καταρράκτη Dolo, χώρο κατασκήνωσης για κατασκήνωση και εξωτερικές δραστηριότητες, συγκεντρώσεις κοινότητας ή απλά γοητεία. Στη συνέχεια, μια επίσκεψη σε ένα καφέ και το Wabung που σερβίρει μια ποικιλία από επιλογές καφέ και σπεσιαλιτέ μπεσούκι. Στη συνέχεια, μια επίσκεψη σε ένα καφέ και το Wabung που σερβίρει μια ποικιλία από επιλογές μενού καφέ και σπεσιαλιτέ μπεσούκι. Η τελευταία στάση είναι μια επίσκεψη μελέτης για παρατήρηση και μάθηση για τον καφέ από τη φάρμα μέχρι το τραπέζι. Έτσι, το τμήμα πελατών ορίζεται ως άνδρες και γυναίκες σε ηλικία από παιδιά έως ενήλικες που ζουν στην πόλη (αστική) και έρχονται να απολαύσουν τη φυσικότητα της περιοχής puncak besuki με συγκεκριμένες κοινότητες και νοικοκυριά.

### Πρόταση αξίας

Η τουριστική τοποθεσία Besuki είναι μια περιοχή στο χωριό Jugo που διακρίνεται από την παρουσία ενός τουριστικού τουρνικέ με HTM που χρεώνεται στους τουρίστες, όπου ο τουρισμός είναι συγκεντρωμένος ξεκινώντας από υψόμετρα 1000 mdpl και άνω. Παρά το γεγονός ότι το ύψος είναι συγκρίσιμο με το όρος Kelud, αυτή η περιοχή είναι αναμφισβήτητα το πιο δημοφιλές μέρος για επίσκεψη στο Kediri Regency. Ο σχεδιασμός ενδυνάμωσης και ανάπτυξης του τοπικού δυναμικού διαθέτει τους τέσσερις πυλώνες του πράσινου τουρισμού, όπως υπογραμμίζει η Ένωση Πράσινου Τουρισμού, ολοκληρώνοντας τους βασικούς πυλώνες του πράσινου τουρισμού: περιβαλλοντική δέσμευση, τοπική ευθύνη και τοπική ανάπτυξη. Η οικονομική ζωτικότητα, η πολιτισμική ευαισθησία και ο βιωματικός πλούτος είναι όλοι σημαντικοί παράγοντες. Επειδή το Besuki Tourist Place είναι μια νέα οροσειρά, το όνομα 'Besuki Peak' είναι μια σύσταση που αντιπροσωπεύει τον χαρακτήρα της τοποθεσίας. Η περιοχή κορυφής ενός κόμβου με μια φυσικά ήρεμη ατμόσφαιρα με τον ξεχωριστό ήχο της υπαίθριας ζωής, τον δροσερό και καθαρό αέρα και ένα ευρύ φάσμα χλωρίδας και πανίδας που σπάνια συναντάμε σε χωριά και αστικές περιοχές. Έτσι, η αρχή του οικοτουρισμού είναι η προϋπόθεση των τουριστικών ταξιδιών σε φυσικές περιοχές με στόχο τη διατήρηση του περιβάλλοντος και τη διατήρηση των μέσων διαβίωσης και ευημερίας των κατοίκων. Έγινε ένα μοναδικό σημείο πώλησης στο Besuki Peak που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε αυτή τη νέα ιδέα ανάπτυξης. Ως αποτέλεσμα, τα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες έχουν φυσικές αποχρώσεις και είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Υπάρχουν μικροεπεμβάσεις που συσκοτίζουν έως και καταστρέφουν τη φυσική τους αξία.

### Κανάλια

Όσον αφορά τα κανάλια, η ευαισθητοποίηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί ο προορισμός. Προσπάθειες αύξησης της τουριστικής συνείδησης των βασικών στοιχείων του πράσινου τουρισμού μέσω της διάδοσης εκπαιδευτικού περιεχομένου μέσω κοινωνικής δικτύωσης (Instagram, TikTok, Facebook). Οι πελάτες θα μπορούσαν ίσως να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας του ιδρύματος παρουσιάζοντας έναν σύνδεσμο φόρμας google με ερωτήσεις και αξιολογήσεις αξιολόγησης, οι οποίες ενημερώνονται στην πύλη εξόδου της

τουριστικής περιοχής. Επιπλέον, οι πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών μπορούν να γίνουν απευθείας σε τουριστικές τοποθεσίες ή οι κρατήσεις μπορούν να γίνουν μέσω των επίσημων ιστοσελίδων της Puncak Besuki και της PIC, οι οποίες αναφέρονται στο περιοδικό. Η πρόταση αξίας παραδίδεται στην κοινότητα δημιουργώντας μια ταινία μικρού μήκους ως εκπαιδευτικό εργαλείο για την κατανόηση αυτού μέσω οπτικοακουστικών μέσων και δημοσιεύοντάς την στους επίσημους λογαριασμούς διαδικτυακών μέσων του Puncak Besuki. Η βοήθεια μετά την πώληση στους τουρίστες παρέχεται με τη δημόσια αποκάλυψη των στοιχείων επικοινωνίας του επίσημου αντιπροσώπου εξυπηρέτησης πελατών της Puncak Besuki.

### Σχέσεις πελατών

Οι σχέσεις με συγκεκριμένα τμήματα πελατών που κυμαίνονται από προσωπικές έως αντικαθιστώμενες από αυτοματισμό επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία των καταναλωτών μέσω της επικοινωνίας μέσω κοινωνικοοικονομικών το ένα πέμπτο επί του παρόντος κατοικούν IG μαζί μεταξύ ορισμένων περιοχών στο Puncak Besuki για να αρχίσουν να δίνουν μια διάχυση της ατμόσφαιρας και την τοποθέτηση όταν είναι η ζωή έτσι ώστε οι χρήστες του Διαδικτύου επιθυμούν να το επισκεφτούν ξανά. Οι προσωπικές προσεγγίσεις και οι κοινότητες καθιερώνονται από τους διαχειριστές και τους επαγγελματίες του τουρισμού ως διαφανή συμπεριφορά για την απόκτηση κριτικής και γνώσης ή εμπειριών από τους τουρίστες. Πληροφορίες και άρθρα σχετικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τις κύριες αναφορές ιστοτόπων του Puncak Besuki στους επισκέπτες επηρεάζονται όσο το δυνατόν περισσότερο για τη δημιουργία καλών μακροπρόθεσμων σχέσεων επικοινωνίας, έτσι ώστε οι τουρίστες να μην χάνουν στοιχεία σχετικά με τις πρόσφατες ενημερώσεις, περιστάσεις και περιστατικά που πρόκειται να που πραγματοποιήθηκε στην κορυφή Besuki για να τους δελεάσει να επιστρέψουν.

### Ροές εσόδων

Όπως συζητήσαμε στην παραπάνω ανάλυση, οι ροές εσόδων χαρακτηρίζουν την αξία του τι ξοδεύουν οι άνθρωποι, τι πληρώνουν, πώς προτιμούν να πληρώνουν και πόσο επηρεάζει κάθε ροή εισοδήματος τις συνολικές εισπράξεις. Οι τουρίστες ενδέχεται να χρεωθούν με τις ακόλουθες χρεώσεις: 1) Τουριστική Περιοχή Besuki, 2) Κάμπινγκ και πίστα ζούγκλας, 3) Πακέτα εξερχόμενων πτήσεων, 4) Καφές εκπαίδευσης από τον κήπο μέχρι το τραπέζι 5) Αγορά ειδικού καφέ Besuki, τεράστια γεύματα και σνακ, 6) Αγορά Εμπορεύματα αναμνηστικών με θέμα το Besuki θα συγκεντρωθούν εισφορές για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων διατήρησης της φύσης.

### Βασικοί Πόροι

Μια συλλογή βασικών στοιχείων που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Αυτοί οι πόροι βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να προσφέρουν μια πρόταση αξίας, να διατηρήσουν σχέσεις με τμήματα πελατών, να φτάσουν σε αγορές και να κερδίζουν έσοδα. Οι διαθέσιμοι πόροι αυτής της στρατηγικής μάρκετινγκ Besuki Peak είναι: 1) Ο ορυκτός πλούτος περιλαμβάνει την ατμόσφαιρα και το τοπίο του βουνού, προστατευμένα και κοινωνικά δάση, 2) Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει ενσωματωθεί σε συγκεκριμένους οργανισμούς, ομάδες και τμήματα της αγοράς με τα κατάλληλα τους και 3) Η εμπειρία ανθρώπινου

δυναμικού με τις αντίστοιχες κοινότητες τους έχει ήδη σιωπηρή και ρητή γνώση στους συγκεκριμένους τομείς τους.

### Βασικές δραστηριότητες

Εφαρμογή; 1) Εκπαίδευση και οργανωτική βοήθεια στον προγραμματισμό του The Besuki Peak Incorporated Τουριστικά έσοδα προς τις βιομηχανίες ηγεσίας και υποστήριξης είναι μια κρίσιμη δραστηριότητα σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο κοινότητες γειτονιάς. Μονοπάτι Batu Slate με αθλητικές δραστηριότητες, θρησκευτική και ιστορική φιλοξενία και γνώση της χλωρίδας και της πανίδας κατά μήκος του μονοπατιού, 4) Δημοσίευση πολιτιστικών και παραδοσιακών εκδηλώσεων, συμπεριλαμβανομένων τέτοιων macapat, ορείχαλκου και ούτω καθεξής. 5) Διανομή εκπαιδευτικού περιεχομένου οικοτουρισμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μεταφέροντας τις τέσσερις αρχές της βιώσιμης επιχειρηματικής πρακτικής με το θέμα Puncak Besuki. 6) Διεξαγωγή γραπτής συλλογής δεδομένων για την τεκμηρίωση και καταγραφή ατόμων που επισκέπτονται σε ομάδες/κοινότητες και λήψη στρατηγικής για να λάβουν παραγωγική κριτική και προτάσεις καθώς και τις προσδοκίες των επισκεπτών για βελτίωση. 7) Προώθηση μέσω ψηφιακών ειδήσεων για προσέγγιση χρηστών του Διαδικτύου από διάφορες τοποθεσίες εκτός Kediri και ενημέρωση για τον ολοκληρωμένο τουρισμό του Puncak Besuki. 8) Δημιουργία ψηφιακών στοιχείων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του επίσημου ιστότοπου του Puncak Besuki για την προώθηση, δημοσίευση και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που αφορούν ειδικά το Puncak Besuki. 9) Προσφέροντας πλήρεις υπηρεσίες κάμπινγκ, πακέτα αναχώρησης και υπηρεσίες τουριστικού οδηγού για τη δασική πίστα σχιστόλιθου και προσπάθεια αναρρίχησης στην κορυφή του Wilis. 10) Διεξαγωγή συνεπούς και περιοδικής έρευνας σε συνεργασία με μελετητές για να συνεχίσει να εξελίσσεται για την ανταπόκριση στην αλληλεπίδραση των πολιτισμικών αλλαγών για να διασφαλιστεί ότι το επιχειρηματικό μοντέλο παραμένει σημαντικό και ότι η έννοια του τουριστικού χωριού μπορεί να διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε συνεχή βάση. 11) Διοργάνωση εκδηλώσεων με ομάδες που επισκέπτονται συχνά το Puncak Besuki σε τακτική βάση, παρέχοντας ειδικές προσφορές με βάση τα χαρακτηριστικά των αναγκών της κάθε κοινότητας πελατών.

### Βασικοί εταίροι

Μεταξύ των προμηθευτών και των συνεργατών που υποστηρίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο που σχετίζεται με την εργασία είναι: 1) PMDH Argo Wilis. 2) Wilis Paguyuban Asri. 3) Η MKO αναλαμβάνει πρωτοβουλία ή ακαδημαϊκούς για να βοηθήσει στη διαχείριση των σχετικών ανθρώπινων πόρων και της έρευνας. 4) Τοπική Αυτοδιοίκηση. 5) Γραφείο Τουρισμού Kediri Regency. 6) Perhutani Kediri Investor KPH.

### Διάρθρωση του κόστους

Για τη λειτουργία αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου απαιτούνται οι ακόλουθες δαπάνες: 1) Απόκτηση δημόσιων εγκαταστάσεων για αίθουσες προσευχής στην περιοχή κάμπινγκ Gazebo της εκπαιδευτικής φάρμας Korī Alas για το κέντρο εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. 2) Κόπη Αλίμονο, από τον κήπο στο τραπέζι. 3) Υπηρεσίες απόκτησης και διαχείρισης για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τους

ιστότοπους και άλλες εξουσιοδοτημένες διαδικτυακές εκδόσεις του Puncak Besuki. 4) Το κόστος προετοιμασίας και εκτόξευσης του Slate Jungle Track. 5) Το κόστος της προόδου εκτός σύνδεσης μέσω διαφήμισης banner και διαφήμισης εκτός σύνδεσης μέσω AdSense και FBAds. 6) Το κόστος της ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των φυσικών πόρων και στη διαχείριση των επιχειρήσεων κοινωνικού τουρισμού. 7) Το κόστος διατήρησης της χλωρίδας και της πανίδας του όρους Wilis.

Τα αποτελέσματα των ερευνητών περιγράφουν ότι το επιχειρηματικό μοντέλο του Ekowisata PuncakBesuki δημιουργείται και δημιουργείται με βάση τα ευρήματα της χαρτογράφησης του τοπικού δυναμικού του χωριού, το οποίο περιλαμβάνει τόσο φυσικούς όσο και ανθρώπινους πόρους. Η έννοια του Οικοτουρισμού ως νέας πρότασης αξίας αποσκοπεί στην αναβίωση του JugoTourism Village στην τουριστική σκηνή, καλύπτοντας διαφορετικά βιοσυστήματα όπως ο φυσικός τουρισμός, η μαγειρική, η εκπαίδευση στον καφέ, η διατήρηση της χλωρίδας και της πανίδας και η ανεξάρτητη διαχείριση αγροτοβιομηχανιών. Απαιτείται η συνεργασία διαφόρων ενδιαφερομένων για την υλοποίηση της κυριαρχίας του χωριού μέσω της επανενεργοποίησης των Τουριστικών Χωριών χρησιμοποιώντας το επιχειρηματικό μοντέλο Besuki Peak Ecotourism. κοινότητα με κάθε ικανή κοινότητα ανάλογα με τους τομείς τους. Στην επιχείρηση αυτή τονίζεται η σημαντική συμμετοχή της Νεολαίας.

#### **Ένα επιχειρηματικό μοντέλο σε επιχειρήσεις τουρισμού spa: Μελέτη περίπτωσης από την Πολωνία**

Το βασικό ερευνητικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει αυτή η εργασία προέρχεται από τις δυσκολίες σχεδιασμού ενός μοντέλου αφιερωμένου αποκλειστικά σε επιχειρήσεις θέρετρων υγείας, καθώς απαιτεί τόσο τη θεωρητική γνώση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των θερέτρων υγείας και τις έννοιες μετασχηματισμού μοντέλων που μπορούν να αποκτηθούν, καθώς και εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την επιχειρηματική πρακτική που παράγοντες αλληλεπίδρασης τουρισμού και θέρετρων υγείας και προσδοκίες της αγοράς των πελατών. Η περιοχή έκδοσης περιλαμβάνει ζητήματα που αφορούν επιχειρηματικά μοντέλα και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων spa. Το τελευταίο ζήτημα, από την άλλη πλευρά, απαιτεί την αναγνώριση δύο γνωστικών περιοχών που σχετίζονται άμεσα με τουριστικές και θεραπευτικές ασκήσεις. Ο πρώτος είναι ο τουρισμός υγείας στα ιαματικά λουτρά, ενώ ο δεύτερος τομέας επιστημονικής γνώσης είναι η θεραπευτική δραστηριότητα στο πλαίσιο της θεραπείας spa, η οποία συνδέεται στενά με τον τουρισμό υγείας. Η περιοχή εξακολουθεί να είναι ανεξερεύνητη, και λίγες μελέτες σε αυτόν τον τομέα αφορούν μόνο μια αποσπασματική προσέγγιση του ζητήματος. Ορισμένες εργασίες αφορούν τα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου και όχι τη συνολική του μορφή, ενώ άλλες περιλαμβάνουν επιχειρηματικές πρακτικές που αναπτύχθηκαν για τουριστικές δραστηριότητες σε αυτές τις άλλες περιοχές, όπως ο μεταβιομηχανικός τουρισμός πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι μελέτες στον τομέα της χρηματοδότησης του τουρισμού συνήθως επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα στοιχεία δραστηριότητας spa, όπως μια επωνυμία θερέτρου υγείας, ως δημιουργία αξίας ή σε συγκεκριμένα τμήματα πελατών, παραβλέποντας τη σημασία άλλων στοιχείων των ασκήσεων και τις αμοιβαίες σχέσεις τους. Μια τέτοια δυνατότητα παρέχεται από τα επιχειρηματικά μοντέλα, ιδιαίτερα εκείνα που είναι αφιερωμένα σε επιχειρήσεις spa. Όσον αφορά το

ερευνητικό ζήτημα που αναγνωρίστηκε παραπάνω και την τρέχουσα μορφή γνώσης για το υπό συζήτηση θέμα, μπορεί να εντοπιστεί ένα σαφές γνωστικό κενό, το οποίο θα πρέπει να οριστεί ως ανεπαρκής κατανόηση της καταλληλότητας των οικονομικών μοντέλων και των συστατικών τους στις σύγχρονες βιομηχανίες spa, καθώς και την πιθανότητα ενός μοντέλου πρόβλεψης για τουριστικά προγράμματα και θέρετρα ευεξίας που θα αναληφθεί σε θέρετρα ευεξίας χρησιμοποιώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δεσμεύεται για την επιχείρηση θέρετρων υγείας. Ο γνωστικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να προσδιορίσει το εύρος της καταλληλότητας της επιχειρηματικής στρατηγικής σε επιχειρήσεις spa χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα πολωνικές εταιρείες spa. Η επίτευξη του στόχου του άρθρου θα μας επιτρέψει να απαντήσουμε σε δύο ερωτήματα: ποιο είναι το εύρος της καταλληλότητας των επιχειρηματικών μοντέλων στις επιχειρήσεις spa και ποιες είναι οι ιδιότητες των στοιχείων των επιχειρηματικών μοντέλων των επιχειρήσεων spa; Ο χαρακτηρισμός του ερευνητικού θέματος μας έδωσε τη δυνατότητα να ορίσουμε ερευνητικά ερωτήματα ενώ παράλληλα οργανώσαμε την ερευνητική μελέτη και κατευθύνουμε τα επόμενα προκαταρκτικά στάδια της προς τον προσδιορισμό του σκοπού της. η κατανόηση και η κατανόηση των πλαισίων της επιχείρησης spa, ο καθορισμός των συστατικών των επιχειρηματικών μοντέλων spa και, ως εκ τούτου, η πρόταση ενός επιχειρηματικού μοντέλου αφιερωμένου στις βιομηχανίες θερέτρου ευεξίας ήταν μια βασική αντίληψη για την υλοποίηση των ερευνητικών εργασιών που παρουσιάστηκαν από τους ακαδημαϊκούς.

Απαιτείται μια διαδικασία βήμα προς βήμα για την έρευνα ενός επιχειρηματικού μοντέλου και της εγκυρότητάς του σε επιχειρήσεις spa. Στο πρώτο στάδιο της επιστημονικής έρευνας, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με τη χρήση εις βάθος συνεντεύξεων με διευθυντές των μεγαλύτερων επιχειρήσεων spa της Πολωνίας. Η έρευνα που διεξήχθη σε αυτό το στάδιο επέτρεψε τον προσδιορισμό του εύρους αποδοχής των επιχειρηματικών μοντέλων σε επιχειρήσεις spa. Το δεύτερο στάδιο της έρευνας συνεπάγεται την εκμάθηση και την αξιολόγηση των επιθυμιών και των προσδοκιών των επισκεπτών που έρχονται στα πολωνικά spa, καθώς και των διεθνών επισκεπτών, προκειμένου να αναπτυχθεί μια αντιληπτή αξία για τον πελάτη. Αυτό το στάδιο εμπειρικής έρευνας έχει σκοπό να εξοικειώσει τους συμμετέχοντες με τις απαραίτητες δραστηριότητες για τον εντοπισμό ενός πιθανού συμπληρωματικού τμήματος πελατών Πολωνών spa και τη διεύρυνση του πεδίου των τρεχουσών δραστηριοτήτων υπό το φως των παρατηρούμενων εθνοτικών και δημογραφικών αλλαγών. Κατά τη φάση σχεδιασμού των επιχειρήσεων spa, οι ερευνητές προστέθηκαν από διευθυντές 17 οντοτήτων που παρέχουν το 33% όλων των προγραμμάτων θεραπείας σε θέρετρα υγείας στην Πολωνία, εργαζόμενοι σε 95 ιδρύματα (σανατόρια και νοσοκομεία spa) που αντιπροσωπεύουν το 36% όλων των εγκαταστάσεων στην Πολωνία. Η μελέτη διεξήχθη το 2018. Η αρχική απόδοση του θέματος μελέτης είχε ως αποτέλεσμα μια ετυμηγορία για την ταξινόμηση της έρευνας που αναλήφθηκε, σε συμμόρφωση με την υιοθετηθείσα ερευνητική προσέγγιση που είναι καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου. Ως αποτέλεσμα, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι προορίζονταν να εφαρμόσουν πειράματα τόσο με ποιοτικούς όσο και με πρακτικούς όρους. Χρησιμοποιώντας τη φυσική απαίτηση, η έρευνα ήταν κατά κύριο λόγο

ποιοτική, αν και πραγματοποιήθηκε επίσης ένα ερωτηματολόγιο έρευνας στη διάσταση της δημιουργίας μιας μοναδικής πρότασης πώλησης για τον ασθενή.<sup>38</sup>

### Τμήματα πελατών

Οι διευθυντές των κέντρων υγείας υποδεικνύουν συνήθως το θεσμικό (συμβατικό) τμήμα πελατών, το τμήμα μεμονωμένων (εμπορικών) πελατών και το τμήμα επιχειρηματικών πελατών. Ορισμένα υπάρχοντα τμήματα πελατών θα απαιτήσουν επιπλέον πλεονεκτήματα για την προώθηση της προσφοράς spa σε μεγαλύτερο κοινό. Αυτές θα περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, υγειονομική περίθαλψη για ανήλικα παιδιά, ώστε οι μητέρες τους να μπορούν να συνεχίσουν να συμμετέχουν στη θεραπεία spa. Άλλοι τύποι πελατών spa μπορούν να διαχωριστούν. Αυτοί θα μπορούσαν να είναι τουρίστες που επισκέπτονται το spa μόνο για γνωστικούς και ψυχαγωγικούς σκοπούς και όχι για λόγους υγείας. Οι πελάτες που χρησιμοποιούν υπηρεσίες SPA, καθώς και οργανωμένες, εργαζόμενες και ειδικές ομάδες με διαφορετικά προφίλ υπηρεσιών, γίνονται όλο και πιο σημαντικοί. Ο εκ νέου τμηματοποίηση της αγοράς των αποδεκτών υπηρεσιών spa απαιτεί την επανεξέταση ορισμένων κριτηρίων που ενδέχεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό κρίσιμων τμημάτων στις επιμέρους προσεγγίσεις των εγκαταστάσεων spa. Σημαντική δεν είναι μόνο η μέθοδος χρηματοδότησης της παραμονής του ασθενούς, αλλά και η συνειδητοποίηση της επιλογής της τοποθεσίας και του χρόνου παραμονής στο spa, πέρα από τη διάρκεια της θεραπείας. Ο λόγος της επίσκεψης, καθώς και η άσκηση της επιστροφής στην ίδια τοποθεσία ή οι γνώσεις σε θεραπείες spa, θα είναι σημαντικές εκτιμήσεις. Οι αλλαγές στους τύπους των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης spa και του ασθενούς spa θα απαιτήσουν επίσης κατάταξη. Αντί της τρέχουσας προσέγγισης B2B (Business-to-Business) ή B2A (Business-to-Administration) που αφορά τους άμεσους πληρωτές, ένα σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο θερέτρου υγείας θα πρέπει να επικεντρωθεί στην εξάρτηση της πραγματικής οικονομίας του B2C (Business-to-Customer), δημιουργώντας ιδιαίτερα αξία για τον πελάτη (ασφαλιστές)

### Πρόταση αξίας

Το βασικό στοιχείο της αξίας των ιαματικών λουτρών είναι η θεραπεία υγείας που χρησιμοποιεί τοπικές φυσικές πρώτες ύλες θεραπείας, η οποία επιτυγχάνεται από τις ιατρικές ιδιότητες του τοπικού μικροκλίματος, της διαμονής και της ιατρικής υποδομής. Ωστόσο, για να κατανοηθεί πλήρως η πρόταση αξίας στους ασθενείς, η οπτική τους πρέπει να ενσωματωθεί στο επιχειρηματικό μοντέλο. Τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας, τα οποία παρουσιάζονται στην επόμενη υποενότητα, χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό αυτού του στοιχείου του επιχειρηματικού μοντέλου. Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων καταδείχθηκε επίσης η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη επιχειρηματική στρατηγική σε επιχειρήσεις spa. Η δυνατότητα εξυπηρέτησης τουριστών στις εγκαταστάσεις περιποίησης spa μας επέτρεψε να θέσουμε δύο πρότυπα για τους επισκέπτες μας. Αυτό το αποτέλεσμα οφείλεται σε δύο παράγοντες: την κερδοφορία των διαμονών εμπορικών επισκεπτών (ατομικών και επαγγελματικών), η οποία είναι πολύ υψηλότερη από αυτή των συμβατικών

---

<sup>38</sup> A Business Model in Spa Tourism Enterprises: Case Study from Poland, Adam R. Szromek, Mateusz Naramski, (2019), Department of Organization and Management, Institute of Economy and Informatics, Silesian University of Technology

επισκεπτών. και τον οριακό αντίκτυπο του συμβατικού επισκέπτη στους όρους διαμονής και στη συμφωνία ειρήνης. Ως αποτέλεσμα, η προσφορά σε επαγγελματίες και οικιακούς πελάτες όχι μόνο έχει υψηλότερο επίπεδο με υψηλότερες τιμές υπηρεσιών, αλλά έχει επίσης υψηλότερα κέρδη για την εγκατάσταση. Ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές προσπαθούν να βελτιώσουν το πλαίσιο των διαμονών. Περιορίζουν τις συμβατικές τους επιλογές με τον ανάδοχο στο επίπεδο της αναμενόμενης πλήρωσης του σανατόριου με μεμονωμένους επισκέπτες, οι οποίοι τους προσφέρουν υψηλότερα κέρδη από τη δραστηριότητα. Αυτές οι αναλογίες ενδέχεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια του έτους λόγω εποχιακών διακυμάνσεων στις εμπορικές διαμονές. Οι παρατηρήσεις μας επέτρεψαν να παρατηρήσουμε μια αύξηση της εξέχουσας θέσης της θεραπείας σε συνδυασμό με την αναψυχή, καθώς και μια αύξηση στον αριθμό των ηλικιωμένων, με ταυτόχρονη μείωση του επιπέδου δανεισμού θεραπείας σε θέρετρο υγείας από πηγές του Εθνικού Ταμείου Υγείας. Εξαιτίας αυτών των φαινομένων, καθίσταται ολοένα και πιο αναγκαίο να στραφούμε σε ασθενείς με σπα που χρηματοδοτούν μόνοι τους ή σε εταιρείες που στέλνουν τους εργαζομένους τους για να αναζωογονήσουν τη σωματική και ψυχική τους ευεξία. Αυτό, με τη σειρά του, θα επηρεάσει τους νέους μηχανισμούς τιμολόγησης που θα πρέπει να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις σπα για να ενισχύσουν την επιτυχία τους. Οι μηχανισμοί τιμολόγησης που εφαρμόζονται στα θέρετρα υγείας παρέχουν ήδη μια διαφορετική προσέγγιση σε μεμονωμένους και ομαδικούς πελάτες, για τους οποίους η τιμή καταλόγου υιοθετείται ή εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της προσφοράς (ανάλογα με τις ιδιότητες του προϊόντος, το τμήμα της αγοράς, τον όγκο συναλλαγών). Για τους πελάτες με σύμβαση, ο μηχανισμός τιμών εξαρτάται από τους όρους των διαπραγματεύσεων και, συνήθως, το μέγεθος της συναλλαγής είναι επίσης σχετικό.

### Βασικές δραστηριότητες

Οι υπηρεσίες φιλοξενίας, οι θεραπείες θέρετρο υγείας (φυσικές θεραπείες), οι υπηρεσίες εστίασης και ο προγραμματισμός θεραπείας, η θέσπιση πρωτοκόλλου θεραπείας, σχετίζονται άμεσα με τη δραστηριότητα του σπα. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης δραστηριότητες όπως η διαβούλευση με διαιτολόγο ή ψυχολόγο, θεραπεία σε θέρετρο υγείας και εκπαιδευτικά προγράμματα υγείας. Οι κύριες δραστηριότητες θα πρέπει να συμπληρωθούν από υπηρεσίες που επεκτείνουν την εμπειρία του σπα, όπως τουριστικές εγκαταστάσεις και κινούμενα σχέδια για τον ελεύθερο χρόνο. Είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν μέθοδοι για τη βελτιστοποίηση της διαμονής (μείωση του κόστους του ξενοδοχείου) καθώς και θεραπευτικές θεραπείες (που θα βελτιώσουν την ικανοποίηση των καταναλωτών). Είναι επίσης απαραίτητο να επεκταθεί η προσφορά σπα με υπηρεσίες σπα και ευεξίας, οι οποίες προηγουμένως παρείχαν σε μικρή κλίμακα από τοπικούς επιχειρηματίες. Σημαντικές δραστηριότητες θα πρέπει επίσης να είναι η παρατήρηση της επιβάρυνσης του σπα (πάρκο σπα) με τη φωτεινότητα του αριθμού των επισκεπτών και η ανταπόκριση στην υπέρβαση των καθορισμένων ορίων. Οι δήμοι ενδέχεται να περιορίσουν τον αριθμό των διαθέσιμων κλινών σε σανατόρια και ξενοδοχεία με σπα. Είναι επίσης σημαντικό να παρακολουθείτε την αποστράγγιση των εναποθέσεων νερού των σπα.



## Βασικοί πόροι

Διαπιστώθηκε η ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του θεραπευτικού προσωπικού, καθώς και η δημιουργία αρχείων υφιστάμενων και υποψήφιων πελατών που αξίζει να προσεγγιστούν με μια προσφορά ή να ανακαλέσουν τα συναισθήματα που τους περιέβαλαν σε όλη την προηγούμενη παραμονή τους. Σύμφωνα με την έρευνα, οι πολυτιμότεροι πόροι που διαθέτουν οι εγκαταστάσεις spa είναι οι ιατρικές εγκαταστάσεις και το προσωπικό, καθώς και οι πνευματικοί πόροι (διεξαγόμενες θεραπείες). Οι εγκαταστάσεις εστίασης και διαμονής είναι επίσης πολύτιμοι πόροι. Οι πρώτες ύλες ήταν ένας σημαντικός πόρος στις ανέσεις στις οποίες η αλληλεπίδραση βασίστηκε στην απόκτηση φυτικών θεραπειών και πρώτων υλών (μεταλλικά νερά, αλμυρό νερό, αλάτι, ιαματικά νερά και θεραπευτική λάσπη).

## Σχέσεις πελατών

Σύμφωνα με τους υπεύθυνους του spa, η ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε δραστηριότητες που στοχεύουν τόσο σε νέους όσο και σε υπάρχοντες πελάτες, καθώς και σε προγράμματα αφοσίωσης. Επί του παρόντος, η ανάπτυξη σχέσεων με νέους πελάτες επιτυγχάνεται κυρίως μέσω εργαλείων Διαδικτύου, όπως πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης και η περίφημη «ανοιχτή πόρτα», ιατρικές συναντήσεις και άμεσες προσφορές που απευθύνονται σε ομάδες που ενδέχεται να συμμετέχουν στην προσφορά της εγκατάστασης. Ομοίως, όταν οι υπάρχοντες ασθενείς επισκέπτονται την εγκατάσταση, το κίνητρο για την ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας σχέσης είναι συνήθως μια φθηνή διαμονή (κάρτα επιβράβευσης, εκπτώσεις τιμών). Η μέθοδος δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες καθορίζεται από το εν λόγω τμήμα πελατών. Οι ιδιώτες και οι επιχειρηματικοί καταναλωτές είναι οι ομάδες-στόχοι όσον αφορά την καλλιέργεια θετικών σχέσεων, επειδή οι ενέργειες που γίνονται προς αυτούς αποσκοπούν στην επιστροφή του ασθενούς στην εγκατάσταση ή στην προώθηση ενός καλού κύρους για τις υπηρεσίες που παρέχονται εκεί μέσω διαφήμισης από στόμα σε στόμα. Οι συμβασιούχοι ασθενείς δεν μπορούν να επιλέξουν τον τόπο της θεραπείας τους, γεγονός που σημαίνει ότι η συνεργασία μαζί τους είναι ανύπαρκτη ή πολύ περιορισμένη. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη λήψης αποφάσεων από τον ασθενή σχετικά με την τοποθεσία της θεραπείας, καθώς ακόμη κι αν επιλέξει ένα συγκεκριμένο θέρετρο υγείας, θα μπορούσε να επιλέξει μια επιχείρηση spa στην οποία θα μείνει. Αυτό φαίνεται να είναι λάθος, επειδή επίσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προθυμία του ασθενούς να επιστρέψει, ακόμη και για μικρότερο χρονικό διάστημα εντός των ιδίων πόρων του επισκέπτη. Η οικοδόμηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους ασθενείς απαιτεί αλλαγή της στάσης των εργαζομένων του spa προς τα άτομα που λαμβάνουν θεραπεία. Μέχρι στιγμής, οι ασθενείς με ιαματικά λουτρά θεωρούνταν ιατρικοί ασθενείς, γεγονός που έχει προκαλέσει πολλές διαμάχες, ιδιαίτερα όταν φτάνουν στο spa για λόγους άλλους εκτός της υγείας. Η στάση του προσωπικού θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τη φιλοξενία, και συνεπώς προς την αντιμετώπιση των ασθενών ως συμμετεχόντων (ευπρόσδεκτοι και αναμενόμενοι) και την παροχή ενός φιλικού περιβάλλοντος. Είναι επίσης μια λύση που μπορεί να έχει αντίκτυπο στα έσοδα μιας εγκατάστασης spa.

## Δομή εσόδων και κόστους

Οι ροές εσόδων και η βάση κόστους είναι παρόμοια, αλλά δεν παίζουν πάντα την ίδια σημασία όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στην επιχείρηση του θερέτρου ευεξίας. Οι ορθές πρακτικές διαχείρισης σύμφωνα με τις οποίες οι πιο ακριβές δραστηριότητες συνδέονται με τη στέγαση σε σανατόριο και σε νοσοκομειακό θέρετρο, την εφαρμογή θεραπειάς σε θέρετρο υγείας και την τροφοδοσία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση της ιεραρχίας εσόδων, μπορεί να παρατηρηθεί το ίδιο αποτέλεσμα. Η δραστηριότητα ενός κέντρου θεραπείας θερέτρου ευεξίας, το οποίο δημιουργεί περισσότερο κόστος παρά έσοδα, έχει διαφορετική σημασία. Οι κύριες πηγές εσόδων για τα θέρετρα υγείας είναι συμβάσεις με ασφαλιστές (συμπεριλαμβανομένου του Δημόσιου Ταμείου Υγείας, της Κοινωνικής Ασφάλισης, του Προγράμματος Αγροτικής Πολιτιστικής Ασφάλισης και του Εθνικού Ταμείου Αποκατάστασης Ατόμων με Αναπηρία), αλλά και εμπορικές δραστηριότητες που απευθύνονται τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες ασθενείς, καινοτόμους και αθλητικούς οργανισμούς.

## Κανάλια

Η σημερινή εποχή, τα κανάλια επικοινωνίας με πιθανούς ασθενείς επικεντρώνονται σε ιστότοπους, διαφημίσεις μάρκετινγκ και φυλλάδια, καθώς και σε μια παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η συνεργασία με ταξιδιωτικά γραφεία είναι μια άλλη ροή που χρησιμοποιείται από τους διαχειριστές για την επικοινωνία με ανθρώπους και επιχειρηματίες ασθενείς. Τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες, ανεξαρτήτως ηλικιακής ομάδας, θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην πρόοδο της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Τα άτομα άνω των 60 ετών είναι ολοένα και πιο ικανά στη χρήση ψηφιακών δικτύων και εργαλείων διαδικτυακής επικοινωνίας. Η εξαιρετικά συχνή προμήθεια μεθόδων θεραπείας από ταξιδιωτικά γραφεία είναι μια σημαντική δομική αλλαγή. Ωστόσο, είναι σημαντικό να απλοποιηθεί αυτός ο τύπος σύνδεσης προκειμένου να βελτιωθεί η φυσική πλευρά της θεραπείας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι γενικοί ιατροί πρέπει να επανεκπαιδευτούν για να προσφέρουν ημέρες spa σε άμεση αλληλεπίδραση με τον ασθενή μετά τη διάγνωση.

## Βασικοί εταίροι

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων spa φαίνεται να είναι οντότητες με τις οποίες η συνεργασία επιτρέπει την υποκλοπή της εγκατάστασης με συμφωνίες αξίας, δηλαδή κρατικές ασφαλιστικές υπηρεσίες υγείας και πρόνοιας, καθώς εξουσιοδοτούν τις επιχειρήσεις spa να αποκτούν έσοδα από την εκτέλεση συμβολαίων. Η μεσαία ομάδα είναι τα πρακτορεία, τα οποία επιτρέπουν στους πελάτες που πληρώνουν για τη διαμονή τους να μάθουν για τις προσφορές της εγκατάστασης. Άλλοι εταίροι περιλαμβάνουν κοινότητες θερέτρου υγείας, οι οποίες εκπροσωπούνται από τα δημοτικά συμβούλια που διαχειρίζονται την κοινότητα, προμηθευτές φυσικών πόρων, ανταγωνισμό με τους οποίους οι υποδομές συνεργάζονται σε ένα χώρο συνεργασίας και εταιρείες εξωτερικής ανάθεσης. Ένα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό αυτού του στοιχείου του μοντέλου είναι η προφανής ανάγκη για συνεργασία με υποψήφιους από την ίδια επαρχία, για παράδειγμα, για τη μείωση του κόστους δημοσιοποίησης των λειτουργιών spa της περιοχής. Οι κοινές θεραπευτικές πρωτοβουλίες που χρησιμοποιούν διατομεακή συνεργασία είναι επίσης σημαντικές. Είναι επίσης μια εξέλιξη που καλύπτει τις ανάγκες των φροντιστών spa

που προτιμούν να αλλάζουν τοποθεσίες θεραπείας με τις ίδιες αισθητηριακές συνέπειες. Μια σημαντική πτυχή αυτής της συνιστώσας είναι η δυνατότητα δημιουργίας δικτύων συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών εμπορικών σημάτων spa (άμεσων και έμμεσων) στο πλαίσιο συμπληρωματικών και ανταλλάξιμων προϊόντων.

Υποδηλώνει ότι η ικανότητα χωρίζεται σε δύο ενότητες, ένα για καθεμία από τις δύο κατηγορίες θεμάτων έρευνας. Τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα αναφέρονται στην πρώτη υποενότητα. Αυτά συμπληρώνονται από ευρήματα από εις βάθος συνεντεύξεις με διαχειριστές spa, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των βασικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού μοντέλου που χρησιμοποιείται σε μια επικρατούσα επιχείρηση spa. Επειδή η πρόταση αξίας είναι κρίσιμο συστατικό κάθε επιχειρηματικού μοντέλου και μπορεί να γίνει αντιληπτή από πολλαπλές οπτικές γωνίες, της εταιρείας και του πελάτη, το δεύτερο εδάφιο είναι αφιερωμένο στην άποψη των επισκεπτών του spa. Περιέχει τα αποτελέσματα του περιγραφόμενου προηγούμενου ερωτηματολογίου όσον αφορά τις προσδοκίες και την αξία για πελάτες spa και πιθανούς πελάτες. Στην πραγματικότητα, η προσφορά σε ιδιώτες και επιχειρηματικούς πελάτες δεν έχει μόνο υψηλότερο επίπεδο με υψηλότερες τιμές υπηρεσιών, αλλά έχει και μεγαλύτερο κέρδος για την εγκατάσταση. Ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές προσπαθούν να βελτιώσουν τη διευθέτηση των διαμονών. Περιορίζουν τις συμβατικές τους επιλογές με τον ανάδοχο στο επίπεδο της αναμενόμενης πλήρωσης του σανατόριου με επισκέπτες, οι οποίοι τους αποφέρουν αυξημένα κέρδη από τη λειτουργία. Αυτές οι αναλογίες ενδέχεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια του έτους λόγω εποχιακών διακυμάνσεων στις εμπορικές διαμονές.

### Μελέτη περίπτωσης επιχείρησης κοινωνικού τουρισμού στη Γρανάδα, Νικαράγουα (Triple-Layer Business Structure Canvas (TLBMC))

Αφού αναλύσαμε το νόημα και τα πλεονεκτήματα του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, αποφασίσαμε να εστιάσουμε στις μελέτες περίπτωσης που έχει εφαρμοστεί το μοντέλο. Η ακόλουθη μελέτη θα αναλύσει τη χρήση καμβά επιχειρηματικού μοντέλου σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στη Νικαράγουα. (Αλεξία Φραντζίδα 2017).<sup>39</sup>

Ο οργανισμός που επιλέχθηκε για έρευνα είναι το Hotel con Corazon (Ξενοδοχείο με καρδιά), ένα boutique ξενοδοχείο μεσαίας κατηγορίας στη Γρανάδα της Νικαράγουα, που αφιερώνει το 100% των εσόδων του σε περιφερειακές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Στην Κεντρική Αμερική, η Νικαράγουα έχει το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό αγροτικής φτώχειας (Εθνικό Ινστιτούτο Στατιστικής και Απογραφής, 2001). Πολλοί κάτοικοι της υπαίθρου δεν έχουν πρόσβαση στην εκπαίδευση επειδή τα σχολεία των πόλεων λαμβάνουν περισσότερη δημόσια χρηματοδότηση από τα αγροτικά (UNDP, 2000). Δεν υπάρχουν δημόσια πανεπιστήμια στη Γρανάδα. το πλησιέστερο είναι 46 μίλια (28 χιλιόμετρα) μακριά στη Μανάγκουα. Τα χαμηλά

<sup>39</sup>Μελέτη περίπτωσης, «Μια εξέταση ενός κοινωνικού τουρισμού επιχείρηση στη Γρανάδα, Νικαράγουα», Αλεξία Φραντζίδα, 2017, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-04-2017-0076/full/pdf?title=an-examination-of-a-social-turism-business-in-granada-nicaragua>

ποσοστά διατήρησης και οι ανεπαρκείς εγκαταστάσεις συμβάλλουν σε χαμηλές εγγραφές στο δημοτικό και στο γυμνάσιο. εξειδίκευση και εμπειρία (Laverack και Thangphet, 2007). Επιπλέον, μόνο άτομα της κοινότητας που είναι πλούσιοι, συνδεδεμένοι ή έχουν πρόσβαση σε σχολικά προγράμματα μπορούν να αποκτήσουν δεξιότητες αγγλικής γλώσσας, οι οποίες είναι σημαντικές για όσους αναζητούν εργασία στον τουρισμό ή τη φιλοξενία (Sproule, 1996). Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη για την τοποθέτηση εργαζομένων σε επιχειρήσεις οικοτουρισμού στην Ταϊλάνδη, οι κάτοικοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην εύρεση εργασίας, καθώς δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, εμπειρία και εξειδίκευση (Laverack and Thangphet, 2007).

Τον Οκτώβριο του 2008 άνοιξε το ξενοδοχείο με την Corazon. Πληροί τις απαιτήσεις μιας επιχείρησης κοινωνικού τουρισμού που αυτοσυντηρείται από τα εταιρικά κέρδη, έχει καθορισμένο κοινωνικό στόχο (να προωθήσει πρωτοβουλίες εκπαίδευσης στη γειτονιά), επενδύει επιπλέον εισόδημα για να φέρει εις πέρας την αποστολή της. Το ξενοδοχείο επιλέχθηκε επίσης επειδή μοιράζεται αξία στις καθημερινές του δραστηριότητες, εμπλέκοντας ντόπιους και προσφέροντάς τους ευκαιρίες για εκπαίδευση και άλλα πλεονεκτήματα, εκτός από την επένδυση πλεονασματικών κεφαλαίων στην κοινωνική του αποστολή.

Ο ερευνητής πραγματοποίησε επιτόπιες επισκέψεις, συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο με τους ιδρυτές και τους υπαλλήλους του ιδρύματος (σε διευθυντικές και μη διευθυντικές θέσεις) και συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο με τουρίστες που διαμένουν στο ξενοδοχείο. Ο συγγραφέας μετέγραψε αυτολεξεί όλες τις συνεντεύξεις, οι οποίες ήταν δομημένες, ανοιχτές και σε βάθος. Σημειώσεις επιτόπιας παρατήρησης, φωτογραφική τεκμηρίωση, ετήσιες εκθέσεις και περιεχόμενο διαδικτυακών μέσων είναι όλα παραδείγματα δεδομένων. Αυτά τα στοιχεία δόθηκαν γραπτές περιγραφές κατά την προετοιμασία για συμπερίληψη στην ανάλυση. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας ανάλυση περιεχομένου, η οποία επιτρέπει στον ερευνητή να ποσοτικοποιήσει και να αναλύσει την παρουσία, το νόημα και τις σχέσεις λέξεων και εννοιών, καθώς και να βγάλει συμπεράσματα.

Περαιτέρω οριοθετήσεις έγιναν σε πολλά από τα άλλα τμήματα του μοντέλου στη μελέτη περίπτωσης του Hotel de Corazon στη Γρανάδα της Νικαράγουα, για να δείξουν τα πρόσθετα ενδιαφερόμενα μέρη που επωφελούνται από την επιχείρηση. Μία από τις προκλήσεις της διαχείρισης της επιχειρηματικής απόδοσης είναι η άρθρωση όλων των στόχων με μετρήσιμο τρόπο (Bull and Crompton, 2006). οι πρόσθετες οριοθετήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό το έγγραφο καταδεικνύουν ξεκάθαρα τις πολλές άλλες άυλες αξίες που μπορεί να διανείμει μια εταιρεία, ανάλογα με το επιχειρηματικό της μοντέλο. Η ανάλυση των δραστηριοτήτων του Hotel de Corazon αποκάλυψε κοινή αξία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων: υψηλές αξιολογήσεις πελατών, σταθερά κέρδη, συμπερίληψη κατοίκων ως προμηθευτών και εργαζομένων και επιτυχημένες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Οι κάτοικοι της περιοχής που ήταν «ωφελούμενοι» περιελάμβαναν υπαλλήλους, πωλητές, εμπόρους και όσους εμπλέκονται ή λαμβάνουν εκπαιδευτική χρηματοδότηση. Πράγματι, η μελέτη περίπτωσης αυτής της επιχείρησης κοινωνικού τουρισμού καταδεικνύει ότι εάν ο τουρισμός αναπτυχθεί με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, μπορεί να ωφελήσει την τοπική κοινότητα και όχι απλώς τους ξένους επενδυτές ή τις τοπικές ελίτ. Αυτή η μελέτη συνεχίζει να επικυρώνει τον καμβά του

επιχειρηματικού μοντέλου, τη χρησιμότητα της διάκρισης «συνδημιουργών» και «δικαιούχων» και τους τρόπους με τους οποίους οι τουριστικές επιχειρήσεις με κοινωνική βάση μπορούν να δημιουργήσουν πιο δίκαιες μορφές τουρισμού. Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου αυτής της επιχείρησης παρουσιάζεται παρακάτω.

#### Αποστολή της επιχείρησης

Συνδημιουργοί: Ο σχεδιασμός και οι καθημερινές λειτουργίες του ξενοδοχείου επηρεάζονται από τέσσερις κατευθυντήριες επιχειρηματικές αρχές. Τα δύο πρώτα, "διασκεδαστικά και φρέσκα" και "place to be You", καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών (ξενοδοχείων και τουριστών) παρέχοντας ένα τοπικά σχεδιασμένο ξενοδοχείο με δυτικές ανέσεις για να εξασφαλίσουν μια άνετη διαμονή.

Δικαιούχος: Οι δύο τελευταίες κατευθυντήριες αρχές, «τοπικό χρώμα» και «καλή επιχείρηση», αφορούν την κάλυψη των αναγκών των δικαιούχων και τη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου. Η δέσμευση του ξενοδοχείου στο "τοπικό χρώμα" σημαίνει ότι αναζητά τρόπους να συμπεριλάβει και να αναδείξει την τοπική κοινότητα. Προσλαμβάνει κατοίκους της περιοχής παρά την έλλειψη δεξιοτήτων, τυπικής εκπαίδευσης ή γλωσσικών ικανοτήτων, αγοράζει προμήθειες από τοπικούς πωλητές, ενεργεί ως μεσάζων για τις ντόπιες τεχνίτες και κατευθύνει τα κέρδη της σε εκπαιδευτικές προσπάθειες, προς όφελος των παιδιών, των γονέων και των δασκάλων. Το ξενοδοχείο έχει επίσης μια σαφή και καλά δημοσιευμένη δήλωση αποστολής: «Να επενδύουμε όλα τα κέρδη σε τοπικά εκπαιδευτικά προγράμματα». Αυτή η αποστολή κατευθύνει την κοινωνική της ώθηση στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών για τους ντόπιους πολίτες και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο επενδύονται τα πλεονάζοντα έσοδα.

#### Τμήματα πελατών

Οι 3.287 επισκέπτες του ξενοδοχείου το 2015 προέρχονταν από τις Ηνωμένες Πολιτείες (42%), την Ολλανδία (15%), τον Καναδά (6%), τη Γαλλία (6%), την Κόστα Ρίκα (6%), το Ηνωμένο Βασίλειο (5%), Νικαράγουα (5%), Γερμανία (4%) και άλλες χώρες (12%). Ο κοινωνικός στόχος του ξενοδοχείου, ιδιαίτερα η δέσμευσή του στην εκπαίδευση, είναι ένα σαφές συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ και στοχεύει να απευθύνεται κυρίως στον κοινωνικά συνειδητοποιημένο ταξιδιώτη. Οι επισκέπτες γνωρίζουν ότι τα κέρδη του ξενοδοχείου επανεπενδύονται στην εκπαίδευση της τοπικής κοινότητας και είναι στην ευχάριστη θέση να μένουν κάπου που έχει κοινωνική συνείδηση χωρίς να θυσιάζει την τιμή, την ποιότητα ή τις ανέσεις. Ωστόσο, ένας πελάτης δεν χρειάζεται να ανησυχεί για αυτό λόγω των προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, των ανταγωνιστικών τιμών και της προνομιακής τοποθεσίας του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχείο εξυπηρετεί τόσο τις εξειδικευμένες αγορές όσο και τις αγορές μαζικού τουρισμού. Καλωσορίζει δωρεάν ανεξάρτητους και ομαδικούς ταξιδιώτες από όλο τον κόσμο, κυρίως από δυτικές χώρες και από όλες τις ηλικιακές ομάδες. Όλοι οι πελάτες παρακινούνται επίσης να ξαναεπισκεφτούν την επιχείρηση λόγω του κοινωνικού αντίκτυπου που έχει η κοινωνική της αποστολή στην τοπική κοινότητα.

## Πρόταση αξίας

Οι πελάτες μπορούν να απολαύσουν ένα ξενοδοχείο υψηλής ποιότητας με μια πλήρη γκάμα «διασκεδαστικών και φρέσκων» εγκαταστάσεων και ανέσεων σε τιμή συγκρίσιμη με ανταγωνιστές με την ίδια βαθμολογία αστέρων. Οι πελάτες εκτιμούν την προστιθέμενη αξία της γνώσης ότι τα χρήματά τους πηγαίνουν σε τοπικά εκπαιδευτικά έργα. Οι πελάτες επωφελούνται επίσης από ένα πιο αυθεντικό προϊόν, επειδή το ξενοδοχείο απασχολεί ντόπιους. Προμηθεύει, πουλά προϊόντα για λογαριασμό τοπικών τεχνιτών και επιτρέπει στους πελάτες να αλληλεπιδρούν με γείτονες, κάτι που βελτιώνει την εμπειρία του πελάτη. Το έργο προσθέτει επίσης αξία στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και στους δωρητές τους, που προσφέρουν υπηρεσίες σε είδος ή χρήματα. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν εγγενή κίνητρα να είναι μέρος ενός έργου που βελτιώνει τον κόσμο. Δικαιούχοι: Το ξενοδοχείο προσφέρει επιτόπου εκπαίδευση σε πολλαπλά τμήματα στους κατοίκους της περιοχής, προκειμένου να βελτιώσουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους και να δημιουργήσουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Το ξενοδοχείο πιστεύει ότι αυτό όχι μόνο ωφελεί τους υπαλλήλους βελτιώνοντας τις δεξιότητές τους, αλλά παρέχει επίσης μια καλύτερη εμπειρία εξυπηρέτησης για τους τουρίστες, επειδή οι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν άλλους εργαζόμενους σε περιόδους αιχμής. Το ξενοδοχείο διαθέτει πρόγραμμα κινήτρων που παρέχει στους υπαλλήλους ένα επιπλέον 10% του μισθού τους εάν φοιτήσουν στο πανεπιστήμιο, ανεξάρτητα φυσικά.

## Βασικές δραστηριότητες

Το Hotel con Corazon προσφέρει στους επισκέπτες του ξενοδοχείου μια άνετη, μακριά από το σπίτι απόδραση "ένα μέρος για να είσαι εσύ" σε προσιτή τιμή, δωρεάν Wi-Fi και εγκαταστάσεις αναψυχής, επιλογές για πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό γεύμα, εκδρομές? και εσωτερικές αγορές για τοπικά αντικείμενα. Δικαιούχοι: Οι δραστηριότητες που επικεντρώνονται στους δικαιούχους περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μέσω της κατάρτισης στην εργασία και της οικονομικής βοήθειας για πανεπιστημιακά μαθήματα, την ανάδειξη των τοπικών εμπόρων μέσω εσωτερικών πωλήσεων, την προώθηση τοπικών πωλητών αγαθών και υπηρεσιών και την επένδυση στην εκπαίδευση της τοπικής κοινότητας. Τα εκπαιδευτικά κεφάλαια διανέμονται μέσω επιτόπιων εκδρομών και δραστηριοτήτων για να καταδειχθεί ότι η μάθηση μπορεί να είναι ευχάριστη, μαθήματα διδασκαλίας για μαθητές, συντήρηση εκπαιδευτικού υλικού και εξοπλισμού υπολογιστών, υποτροφίες και επισκέψεις στο σπίτι σε γονείς για να αυξήσουν την κατανόησή τους για την αξία της εκπαίδευσης. Η χρηματοδότηση παρέχεται επίσης σε δύο τοπικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που ασχολούνται με την εκπαίδευση.

## Βασικοί πόροι

Το Hotel con Corazon ιδρύθηκε το 2003 από δύο Ολλανδούς κοινωνικούς επιχειρηματίες, που αναφέρονται ως ιδρυτές. Μετά την επίσκεψη στη Νικαράγουα, συνειδητοποίησαν ότι ο τουρισμός είχε τεράστιες δυνατότητες, αλλά ότι οι εκπαιδευτικές προσπάθειες της χώρας μαστίζονταν από ζητήματα όπως οι περιορισμένοι πόροι και η διατήρηση. Είχαν την ιδέα να ανοίξουν ένα ξενοδοχείο ως τουριστική επιχείρηση για να δημιουργήσουν έσοδα για εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Στη συνέχεια, συναντήθηκαν με το Υπουργείο Παιδείας και ήρθαν σε επαφή με δύο

τοπικά σχολεία στην περιοχή Las Lagunas που χρειάζονταν βοήθεια. Όταν επέστρεψαν στην Ολλανδία, ίδρυσαν το Foundation Hotel con Corazon. Εκτός από τα προσόντα και την εργασιακή τους εμπειρία, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ήταν εξοικειωμένα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του δυτικού ταξιδιώτη, που είναι η κύρια τουριστική αγορά της Νικαράγουας. Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ντόπιοι όταν ξεκινούν μια τουριστική επιχείρηση είναι η έλλειψη γνώσης σχετικά με τους δυτικούς τουρίστες που δυσκολεύει την εκπλήρωση των απαιτήσεων αυτής της αγοράς. Στην πραγματικότητα, η τεχνογνωσία και το επαγγελματικό δίκτυο των μελών του διοικητικού συμβουλίου αποδείχθηκαν χρήσιμα κατά τη διάρκεια των προσπαθειών συγκέντρωσης κεφαλαίων. Δικαιούχοι: Το ξενοδοχείο απασχολεί δύο «επί τόπους αλλοδαπούς διευθυντές» για να βοηθούν στις καθημερινές λειτουργίες και να παρέχουν καθοδήγηση ανάλογα με τις ανάγκες. Είναι μια θέση εκ περιτροπής 18 μηνών που τελικά θα καλυφθεί από ντόπιους. Όλοι οι άλλοι υπάλληλοι μένουν στη γειτονιά. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται με βάση τη στάση τους και όχι την προηγούμενη εμπειρία ή τις γλωσσικές τους δεξιότητες. Τα υλικά περιουσιακά στοιχεία του ξενοδοχείου, όπως η δομή, τα έπιπλα, οι ανέσεις και τα τρόφιμα και τα ποτά, προέρχονται όλα από την τοπική αγορά.

#### Σχέσεις πελατών

Συνδημιουργοί: Οι τέσσερις κατευθυντήριες εταιρικές αξίες του ξενοδοχείου εξασφαλίζουν ένα πιο προσωπικό και αυθεντικό προϊόν και εμπειρία. Οι φιλικό και έμπειροι υπάλληλοι του ξενοδοχείου εργάζονται σκληρά για να παρέχουν ανώτερες υπηρεσίες. Το ξενοδοχείο δημιουργεί ένα δίκτυο κοινωνικών εκπροσώπων αναπτύσσοντας προσωπικές σχέσεις με πελάτες που μπορούν να διαδώσουν τη λέξη για το ξενοδοχείο και την αποστολή του. Αυτό ενθαρρύνει πρόσθετες δωρεές και δημιουργεί ένα δίκτυο παραπομπής για μελλοντικούς ταξιδιώτες.

Ο ιστότοπος είναι επίσης πολύ λεπτομερής, με κάθε ετήσια έκθεση από την ίδρυση του ξενοδοχείου.

Η πρώτη ετήσια έκθεση περιλαμβάνει ένα λεπτομερές χρονοδιάγραμμα που περιγράφει την ιστορία και την ανάπτυξη του ξενοδοχείου. Οι επόμενες ετήσιες εκθέσεις περιγράφουν λεπτομερώς την αποστολή, τη στρατηγική (πώς λειτουργεί) του ξενοδοχείου και μια επισκόπηση των επιχειρηματικών αρχών και φιλοσοφιών του. Μπορείτε να κατεβάσετε τις αναφορές στα Αγγλικά, Ισπανικά και Ολλανδικά και διατίθενται έντυπα αντίγραφα στο λόμπι του ξενοδοχείου και σε κάθε δωμάτιο. Φωτογραφίες από τις κοινωνικές προσπάθειες του ξενοδοχείου και τη δήλωση αποστολής του κοσμούν τους τοίχους των κοινόχρηστων χώρων όπως το εστιατόριο/μπαρ, η αυλή και η ρεσεψιόν/λόμπι.

#### Εσοδα

Συνδημιουργοί: Το ξενοδοχείο έχει πολλές ροές εσόδων, όπως χρεώσεις δωματίων από τα 16 δωμάτια, εκπτώσεις τροφίμων και ποτών και περιηγήσεις. Συνεχίζει επίσης να δέχεται δωρεές. Τα καταλύματα αντιπροσωπεύουν το 80% των εσόδων. Οι πωλήσεις τροφίμων και ποτών αντιστοιχούν στο 6,5%. Οι εκδρομές αντιπροσωπεύουν το 13% και λοιπά αντιπροσωπεύουν το 0,5%. Το 2015, το ξενοδοχείο διατήρησε ποσοστό πληρότητας 66% και διοργάνωσε 420 εκδρομές για 1.250 επισκέπτες. Ανέφερε

συνολικά έσοδα 277.785 \$, κατά μέσο όρο 77 \$ ανά δωμάτιο ανά διανυκτέρευση. Το καθαρό της κέρδος μετά τα έξοδα που αναφέρονται στη δομή κόστους ήταν 71.786 δολάρια ΗΠΑ. Δικαιούχοι: Όλα τα κέρδη επενδύονται σε τοπικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπλέον, όλα τα έσοδα που παράγονται από τις πωλήσεις τοπικών αντικειμένων πηγαίνουν στους πωλητές. το ξενοδοχείο θεωρεί τον εαυτό του περισσότερο ως διευκολυντή και πιστεύει ότι παρέχει μια πρόσθετη υπηρεσία στους επισκέπτες .

### Κανάλια

Συνδημιουργοί: Για να προσεγγίσει πελάτες, το Hotel con Corazon χρησιμοποιεί στρατηγικές άμεσης και έμμεσης διανομής. Ο ιστότοπός του παρέχει πληροφορίες για τα δωμάτια, τις υπηρεσίες και τα ταξίδια του ξενοδοχείου, καθώς και για απευθείας κρατήσεις. Επιπλέον, ο ιστότοπος δίνει έμφαση στη συμμετοχή του ξενοδοχείου στις προσπάθειες της κοινότητας εμφανίζοντας ευδιάκριτα την αποστολή, τη δομή εσόδων και τις ετήσιες εκθέσεις του. Οι πελάτες μπορούν επίσης να λάβουν πληροφορίες για το ξενοδοχείο μέσω καναλιών έμμεσης διανομής. Το ξενοδοχείο είναι καταχωρισμένο σε δημοφιλείς μεσάζοντες όπως booking.com, agonda.com και Tripadvisor και διαθέτει σελίδα στο Facebook. Έχει παρουσιαστεί σε δημοφιλή περιοδικά, καθώς και στον τύπο και στο διαδίκτυο, λόγω του καινοτόμου επιχειρηματικού του μοντέλου. Τέλος, οι προηγούμενοι επισκέπτες διέδωσαν ενεργά τη λέξη για το κατάλυμα στους πιθανούς επισκέπτες. Οι εργαζόμενοι συνήθως προσλαμβάνονται από στόμα σε στόμα, με τους διευθυντές να ζητούν από τους υπαλλήλους συστάσεις ή παραπομπές. Το ξενοδοχείο έχει καλή φήμη ως εργοδότη και οι κάτοικοι περνούν για να ρωτήσουν για θέσεις εργασίας. Μέσω των διασυνδέσεων του ιδρυτή με άλλους ξενοδόχους, εντοπίστηκαν τοπικοί πωλητές και προϊόντα βιοτεχνών. Μετά από συνάντηση με το Υπουργείο Παιδείας, προτάθηκαν εκπαιδευτικοί εταίροι με βάση την ανάγκη.

### Διάρθρωση του κόστους

Το κύριο κόστος της επιχείρησης ήταν η αρχική κατασκευή του ξενοδοχείου, για την οποία χρησιμοποιήθηκαν 470.000 ευρώ σε κεφάλαια εκκίνησης. Το ξενοδοχείο έχει αυξηθεί από 15 σε 16 δωμάτια από την ίδρυσή του. Επίσης, έχει επεκτείνει τις υπηρεσίες που παρέχει στους επισκέπτες, όπως ξεναγήσεις, και αναβάθμισε τις εγκαταστάσεις ανάλογα με τις ανάγκες. Το 2015 έγιναν μεγάλες ανακαινίσεις για την αντικατάσταση των συστημάτων κλιματισμού στα δωμάτια με πιο βιώσιμα και για την επισκευή της οροφής. Προσωπικό, αγορές, είδη εστιατορίου, μπαρ και γραφείου, συντήρηση (αέριο, νερό και ρεύμα), διοίκηση και προώθηση, καθαρισμός, μεταφορά και εκτέλεση εκδρομών είναι τα κύρια λειτουργικά έξοδα. Το 2015, αυτά τα έξοδα ανήλθαν συνολικά σε 184.863 \$. Η εταιρεία πλήρωσε επίσης 21.136 δολάρια ΗΠΑ σε φόρους εισοδήματος, συντήρηση κρατήσεων και εγκαταστάσεις κρατήσεων.

### Βασικοί εταίροι

Συνδημιουργοί: Το The Foundation Hotel con Corazon συγκέντρωσε κεφάλαια μέσω επίσημων παρουσιάσεων σε φίλους, της εφάπαξ πώλησης κοινωνικών μετοχών στην εταιρεία (e500), διαφόρων δραστηριοτήτων συγκέντρωσης κεφαλαίων και μικρότερων ατομικών δωρεών. Τα συνολικά κεφάλαια που συγκεντρώθηκαν στη συνέχεια αντιστοιχίστηκαν από μια ολλανδική ΜΚΟ, σε αντάλλαγμα για μια ετήσια έκθεση που



περιγράφει λεπτομερώς πώς δαπανήθηκαν τα χρήματα. Δικαιούχοι: Κατά τη φάση έναρξης/κατασκευής της επιχείρησης, οι ιδρυτές πέρασαν περίπου δύο χρόνια για να εδραιωθούν στην κοινότητα. Έκαναν φίλους με άλλους ξενοδόχους, οι οποίοι τους έφεραν σε επαφή με ντόπιους ξυλουργούς, μοδίστρες και άλλους προμηθευτές. Ήταν επίσης σε επαφή με αρκετούς δασκάλους και δασκάλους σχολείων στη γύρω κοινότητα μέσω του Υπουργείου Παιδείας, οι οποίοι βοήθησαν στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος για τα παιδιά. Ανέπτυξαν επίσης σχέσεις με τοπικές μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) που βασίζονται στην εκπαίδευση, προκειμένου να εντοπίσουν τις αιτίες των εκπαιδευτικών προβλημάτων και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Από την ίδρυσή του, ο οργανισμός διατηρεί αυτές τις σχέσεις.

### Επίδραση και μέτρηση

Συνδημιουργοί: Η συνολική βαθμολογία πέντε αστέρων του ξενοδοχείου στο TripAdvisor είναι άλλο ένα μέτρο επιτυχίας και αναγνώρισης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών του (από 604 κριτικές). Είναι επίσης το κορυφαίο ξενοδοχείο στη Γρανάδα, καθώς και ένα από τα δημοφιλή ξενοδοχεία στη Νικαράγουα. Δικαιούχοι: Η αποστολή του ξενοδοχείου να επενδύσει σε τοπικά εκπαιδευτικά προγράμματα είχε ως αποτέλεσμα πολλαπλά ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα. Το 2015, το ξενοδοχείο πλήρωσε επτά δασκάλους και παρείχε εκπαιδευτική υποστήριξη σε 284 μαθητές δημοτικού. Τα πλεονάζοντα κεφάλαια βοήθησαν να προσφερθούν μαθήματα τέσσερις ημέρες την εβδομάδα σε μαθητές της πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης και να υποστηριχθεί η εργασία για το σπίτι σε μαθητές της τέταρτης τάξης και άνω. Οι δάσκαλοι που απασχολούνται στο Hotel con Corazon περνούν μια μέρα την εβδομάδα με τις οικογένειες των μαθητών για να τους βοηθήσουν να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της εκπαίδευσης. Παρέχουν επίσης κάποια υποστήριξη στους γονείς για να τους επιτρέψουν να βοηθήσουν τα παιδιά τους με την εργασία. Οι δάσκαλοι ανέφεραν πληρέστερες τάξεις, λιγότερες εγκαταλείψεις και βελτιωμένους βαθμούς των μαθητών. Με βάση την επιτυχία των κατ' οίκον επισκέψεων, το Υπουργείο Παιδείας άνοιξε σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή βάσει αιτημάτων γονέων. Επιπλέον, τα κεφάλαια που δαπανήθηκαν για τις προσπάθειες εκπαίδευσης των εργαζομένων ως αποτέλεσμα, δέκα στους έντεκα εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης σπουδάζουν μαθήματα που κυμαίνονται από αγγλικά έως λογιστικά.

Η μελέτη ανακάλυψε ότι η εταιρεία ήταν σε θέση να παράγει ένα σημαντικό τουριστικό προϊόν που παρείχε αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η μελέτη κατέδειξε επίσης τη σημασία των συμπληρωματικών βασικών στοιχείων σε αυτόν τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου για Κοινωνικές Επιχειρήσεις, καθώς και τη διακριτή διάκριση μεταξύ "συνδημιουργών" και "δικαιούχων".

### Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου: Στρατηγική ανάπτυξης για τον αγροτουρισμό Star Fruit Karangsari Blitar City κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19

Το Blitar City είναι ένα από τα αστικά κέντρα με σημαντικές τουριστικές δυνατότητες. Το Blitar City έχει 16 τουριστικούς προορισμούς, σύμφωνα με στοιχεία από το (Blitar City Tourism and Culture Office, 2021). Τα φρούτα Karangsari Star είναι ένα από τα πιθανά τουριστικά αξιοθέατα στην πόλη Blitar. Αγροτουρισμός στο χωριό Karangsari, περίπου 2 χιλιόμετρα νότια του κέντρου της πόλης Blitar. Το Agritourism Belimbing Karangsari βρίσκεται σε ένα στρεβλό οικόπεδο 5 εκταρίων. Η τοπική κυβέρνηση ενέκρινε τη φυτεία το 2007, η οποία στη συνέχεια μετατράπηκε σε αγροτουρισμό και λειτουργούσε από τους κατοίκους της περιοχής.

Για να επιβιώσει από την πανδημία του Covid-19, ο τουριστικός τομέας, ιδιαίτερα ο αγροτουρισμός, πρέπει να συνεχίσει να αλλάζει τη στρατηγική του και να καινοτομεί. (Musthofa & Anwar, 2021) περιέγραψαν ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι τεχνικές του τουριστικού τομέα, όπως η δημοσιότητα και οι χώροι ψυχαγωγίας, πρέπει να συνεχίσουν να εκτελούνται και να αναπτύσσονται επειδή διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση του κλάδου. Η επιχείρηση διάσωσης πρέπει να αποφασιστεί να πραγματοποιηθεί καθώς η σημασία του τουρισμού είναι συνυφασμένη με αρκετούς άλλους οικονομικούς τομείς. Σύμφωνα με (Aji et al., 2018), άλλοι τομείς έχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν και να τονώσουν την οικονομία μέσω της διασύνδεσης προς τα εμπρός και προς τα πίσω από τον τομέα του τουρισμού. Ως αποτέλεσμα, η λήψη μέτρων για την προώθηση καινοτόμων ιδεών θα έχει αντίκτυπο σε άλλους κλάδους που σχετίζονται με τον τουρισμό. Ο αγροτουρισμός Karangsari Star Fruit εξακολουθεί να αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Απαιτείται σχεδιασμός και κινήσεις τακτικής με τη μορφή της κατάλληλης καινοτομίας. Σε αυτήν τη μελέτη δόθηκε ο τίτλος "Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου: Σκοπός μιας Στρατηγικής για την Ανάπτυξη του Αγροτουρισμού του Star fruit Karangsari στην πόλη Blitar κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19" με βάση την περιγραφή του προβλήματος. Μέσω εννέα μπλοκ Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου και ανάλυσης SWOT, η μελέτη τους στοχεύει να προσδιορίσει τις τρέχουσες συνθήκες και να αναπτύξει ένα στρατηγικό σχέδιο για την προώθηση του αγροτουρισμού Karangsari Star fruit κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19.

#### Τμήματα πελατών

Οι πελάτες ή οι επισκέπτες του Agrowisata Belimbing Karangsari προέρχονται από όλα τα κοινωνικά στρώματα, τόσο από ντόπιους όσο και από ξένους.

#### Προτάσεις αξίας

Η ύπαρξη τουριστικού οδηγού σε κάθε ομάδα τουριστών που θα παρέχει εκμάθηση σχετικά με τα καραγκίσια αστεροειδή φρούτα και άλλες πληροφορίες σχετικά με τον αγροτουρισμό Karangsari Star fruit είναι η θεμελιώδης αξία που είναι το όφελος του Karangsari Star fruit Agritourism για τους επισκέπτες. Αγροτουρισμός με Star Fruit Επισκέπτες θα εκτιμήσουν επίσης το Belimbing Karangsari, το οποίο έχει αδειοδοτηθεί ως εξαιρετική ευρεία γκάμα από το Υπουργείο Γεωργίας το 2004. Οι ταξιδιώτες στο Karangsari Star Fruit Agritourism έχουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν δωρεάν αστεροειδή φρούτα. Αυτό θα δώσει στους επισκέπτες εμπιστοσύνη ότι τα αστεροειδή

φρούτα Karangsari είναι ανώτερα από τα αστεροειδή φρούτα από άλλες περιοχές. Μέσα στο Karangsari Star fruit Agritourism, υπάρχουν επίσης παιδικές χαρές, πύργοι θέασης και βόλτες με flying fox. Οι συγκοινωνιακές συνδέσεις με το Belimbing Karangsari Agritourism είναι πραγματικά σχετικά απλές λόγω της εγγυτητάς του στον αυτοκινητόδρομο και της εγγυτητάς του στο κέντρο της πόλης Blitar.

### Κανάλια

Ένα κανάλι για την προώθηση και τη μετάδοση της αξίας της υπεροχής του αγροτουρισμού Karangsari Star fruit στους τουρίστες, ειδικά μέσω μάρκετινγκ και διαφήμισης σε τουρίστες, τουριστικούς πράκτορες και γραφεία υπηρεσιών μεταφοράς. Επιπλέον, μάρκετινγκ μέσω διαδικτυακών πλατφορμών όπως Google, Instagram, Whatsapp, Facebook και YouTube. Οι τουρίστες μπορούν εύκολα να έχουν πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα σχετικά με το Agritourism Belimbing Karangsari χάρη στο μάρκετινγκ μέσω διαδικτυακών μέσων.

### πελατειακες σχεσεις

Το Agritourism Belimbing Karangsari εστιάζει στην ανάπτυξη και διατήρηση θετικών σχέσεων με τους επισκέπτες, ειδικά παρέχοντας τις καλύτερες υπηρεσίες. Η Sapta Pesona υποστηρίζεται από την Agritourism Belimbing Karangsari στην εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Η προσέγγιση της Sapta Pesona ενσωματώνει ασφαλή, τακτοποιημένη, καθαρή, δροσερή, όμορφη, φιλική και αξέχαστη. Κάθε επισκέπτης στο Belimbing Karangsari Agritourism αναμένεται να έχει μια αξέχαστη εμπειρία χάρη στην ιδέα Sapta Pesona, η οποία χρησιμοποιείται, ώστε να θέλει να επιστρέψει αργότερα.

### Βασικές δραστηριότητες

Οι υπηρεσίες μάρκετινγκ και τουρισμού είναι σημαντικές δραστηριότητες για τη λειτουργία της επιχείρησης αγροτουρισμού Karangsari Star fruit, προκειμένου να προσφέρουν ανώτερη αξία στους τουρίστες. Το μάρκετινγκ γίνεται απευθείας και μέσω διαδικτυακών μέσων, και οι τουριστικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν την καθοδήγηση τουριστών στον Αγροτουρισμό και την εκπαίδευσή τους για τον Αγροτουρισμό Karangsari Star fruit. Άλλες σημαντικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη συντήρηση κήπων με αστέρια φρούτων, κτιρίων και άλλων υποστηρικτικών εγκαταστάσεων όπως τουαλέτες, αίθουσες προσευχής και παιδικές χαρές. Στην αίθουσα του εργοστασίου επεξεργασίας, το Karangsari Star fruit Agritourism επεξεργάζεται επίσης προϊόντα αστεριών φρούτων. Ωστόσο, λόγω της πανδημίας Covid-19 και των περιορισμών του προϋπολογισμού, η μονάδα επεξεργασίας δεν έχει ακόμη λειτουργήσει.

### Βασικοί εταίροι

Η κυβέρνηση της πόλης Blitar, το Γραφείο Τουρισμού ως εταίρος τουρισμού, το Γραφείο PU ως εταίρος για τη διαχείριση δρόμων και δημόσιων εγκαταστάσεων, το Γραφείο LH ως σύντροφος στη διαχείριση της οικολογικής καθαριότητας, η Υπηρεσία Γεωργίας και Ασφάλειας Τροφίμων ως συνάδελφος στη διαχείριση αστεροειδή φυτά, το Γραφείο Βιομηχανίας και Εμπορίου ως συνεργάτης στη δημοσιοποίηση μέσω εκθέσεων, υπηρεσιών μεταφοράς.

## Βασικοί Πόροι

Αγροτουρισμός Belimbing Οι πόροι της Karang Sari περιλαμβάνουν ανθρώπινους πόρους, οικονομικούς πόρους και φυσικούς πόρους. Ο Belimbing Karang Sari είναι ο επόπτης ανθρώπινου δυναμικού στον Αγροτουρισμό. Βελτιστοποίηση Οι οικονομικοί πόροι της Karang Sari Agritourism περιλαμβάνουν τόσο έσοδα όσο και έξοδα από τον Αγροτουρισμό. Οι φυσικοί πόροι του Karang Sari Ο αγροτουρισμός για αστέρια περιλαμβάνει γη με τη μορφή οπωροφόρα κήπου 5 εκταρίων με οπωροφόρα δέντρα 2000 αστέρων, κτίρια γραφείων, κτίρια αιθουσών, πραγματικά κτίρια, κτίρια εργοστασίων επεξεργασίας φρούτων αστεριών και ανέσεις όπως αίθουσες προσευχής, τουαλέτες, πάρκινγκ, παιδικές χαρές, πύργους θέασης και ιπτάμενες αλεπούδες.

## Δομές Κόστους

Agritourism Belimbing Η εταιρεία Karang Sari χρειάζεται μια δομή κόστους που να αποτελείται από σταθερό και μεταβλητό κόστος. Οι μισθοί των εργαζομένων, το ενοίκιο κτιρίων στην κυβέρνηση της πόλης Blitar και ο εταιρικός φόρος είναι παραδείγματα σταθερών εξόδων. Το κόστος ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και η συντήρηση και οι επισκευές εγκαταστάσεων, αποτελούν παραδείγματα μεταβλητού κόστους.

## Ροές εσόδων

Το Karang Sari Star Fruit Agritourism παράγει έσοδα από την πώληση εισιτηρίων εισόδου στον αγροτουρισμό, τη μίσθωση γης με αστέρια φρούτων από αγρότες, εκπαιδευτικά πακέτα και την ενοικίαση δημόσιων κτιρίων/αίθουσας. Το κόστος εισόδου στο Agrowisata Belimbing Karang Sari είναι 10.000 IDR ανά άτομο.

Στην ενότητα των τμημάτων πελατών, η επιχειρηματική στρατηγική για την καινοτομία του Karang Sari Star fruit Agritourism που μπορεί να γίνει σε αλληλεπίδραση με την πανδημία Covid-19 είναι η χρήση διαφήμισης από στόμα σε στόμα για τη διεύρυνση των επισκεπτών-στόχων. Οι προτάσεις αξίας αυτού του σχεδίου αναπτυξιακής στρατηγικής περιλαμβάνουν τη συμπερίληψη νέων εγκαταστάσεων και κατασκηνώσεων κατά μήκος του κήπου με αστέρια, καθώς και την ευκολία με την οποία οι τουρίστες μπορούν να βρουν πληροφορίες. Υπάρχει μια ενότητα Κανάλια. μια στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί είναι να προστεθεί το Tiktok ως πλατφόρμα μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Οι στρατηγικές για τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την οικοδόμηση καλών σχέσεων με τους πανκ μπορούν να εφαρμοστούν στην ενότητα σχέσεις με τους πελάτες. Η συμπεριφορά καθοδήγησης στο τμήμα προσφοράς του καλύτερου δυνατού τμήματος είναι η διατήρηση ενδιαφέροντος, συνεπούς και ενημερωμένου περιεχομένου σε όλες τις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, ιδιαίτερα στο Instagram. Το Karang Sari Star Fruit Agritourism μπορεί να περιλαμβάνει τη συνεργασία με ξενοδοχεία και εστιατόρια στην πόλη Blitar City στην ενότητα βασικών συνεργασιών. Στην ενότητα των βασικών πόρων, η στρατηγική είναι να αξιοποιηθούν οι κενές περιοχές και να βελτιωθεί η ποιότητα των πόρων του προσωπικού που διαχειρίζεται τον αγροτουρισμό Karang Sari Star fruit. Η στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί στην ενότητα της δομής κόστους είναι η μείωση του μεταβλητού κόστους με βάση την προτεραιότητα των αναγκών, ενώ

η στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί στην ενότητα ροές κερδών είναι να αυξηθεί η μεταφορά των υπαρχουσών πηγών αυξάνοντας τον αριθμό των επισκεπτών.<sup>40</sup>

### Ποιοτική Έρευνα Αγροτουριστικής Επιχείρησης στο Πήλιο

#### Επιθεώρηση Βιβλιογραφίας Ποιοτικής Έρευνας

Η ποιοτική μελέτη είναι μια ευρεία λέξη που περιλαμβάνει ερευνητικές μεθόδους που ασχολούνται με γεγονότα εξετάζοντας καταστάσεις, συμπεριφορές και σχέσεις χωρίς τη χρήση στατιστικών, μαθηματικών ή αριθμητικής επεξεργασίας δεδομένων (Merriam, 2009; Hennink et al., 2010). Η ποιοτική προσέγγιση, γνωστή και ως ερευνητική προσέγγιση βασισμένη σε λέξεις, παρέχει συνήθως απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα όπως (α) τι, (β) πώς, (γ) πότε και (δ) πού. (Miles & Huberman, 1994). Μεταξύ άλλων, η ποιοτική έρευνα θα μπορούσε να οριστεί ως μια σειρά μεθόδων ερμηνείας που επιχειρούν να περιγράψουν, να αποκωδικοποιήσουν και να μεταφράσουν ιδέες και περιστατικά αντί να καταγράψουν τη συχνότητα ορισμένων φαινομένων στην κοινωνία.<sup>41</sup>

Σύμφωνα με τα λόγια των Denzin και Lincoln (1994), η ποιοτική μελέτη απαιτεί μια οικολογική μέθοδο και έναν πολύπλοκο και πολλαπλό τρόπο εστίασης. Σύμφωνα με τους Benbasat et al. (1987), η ποιοτική έρευνα μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα όπως: (α) να βοηθήσει τον ερευνητή να κατανοήσει την πολυπλοκότητα και τη φύση του υπό εξέταση ζητήματος, (β) να διευκολύνει την έρευνα σε σχετικά νέους τομείς έρευνας και (γ) να βοηθήσει στην έρευνα ενός περιστατικού στη φυσική του κατάσταση. Οι υποστηρικτές της μεθοδολογίας ποιοτικής μελέτης υποστηρίζουν ότι όταν τα κείμενα ποσοτικοποιούνται, το επίπεδο τεκμηρίωσης, κατανόησης και ανάλυσης ενός περιστατικού μειώνεται δραστικά. (Karlan & Maxwell, 1994).

Στην κλινική έρευνα, τρεις κύριοι τύποι μεθόδων ποιοτικής μελέτης παρουσιάζουν ενδιαφέρον: μελέτες παρατήρησης, μελέτες συνεντεύξεων και τεκμηριωμένη/κειμενική ανάλυση διαφορετικών γραπτών αρχείων. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη έχουν λόγο στην ποιοτική έρευνα. Επιτρέπει στα άτομα να εκφράσουν τις συναντήσεις τους με τις επιπτώσεις του προϊόντος ενδιαφέροντος. Αυτό μπορεί να μας βοηθήσει να δούμε νέα στοιχεία της έρευνας και να αλλάξουμε τον σχεδιασμό της δοκιμής. Όλοι όσοι συμμετέχουν στην έρευνα είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε μια ποιοτική μελέτη. Πέραν των αριθμών που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, ο ερευνητής εστιάζει στις κοινωνικές παραμέτρους. Τα υποκείμενα έχουν μια αίσθηση δύναμης και στην έρευνα. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί μια ανθρωπιστική ή ιδεαλιστική μέθοδο για την κατανόηση ενός ερευνητικού ερωτήματος. Αν και η ποσοτική προσέγγιση είναι πιο αξιόπιστη επειδή βασίζεται σε αριθμούς και μεθόδους που μπορούν να αναπτυχθούν αντικειμενικά και να μοιραστούν με άλλους ερευνητές.

<sup>40</sup>ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΚΑΡΑΓΚΣΑΡΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ του COVID-19, Muhammad Diaudin <sup>1</sup> και Nasikh <sup>2</sup>, <http://jurnal.ampta.ac.id/MWSph/.article/view/326/241>, (2022), σελ 2-8

<sup>41</sup>Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 7, Συμπληρωματικό Τεύχος 1, Νικόλαος Μπασιάς\* Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς Γιάννης Πολλάλης Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2018

Για να κατανοήσουμε πώς σκέφτονται, αισθάνονται, ενεργούν και αλληλοεπιδρούν τα άτομα, χρησιμοποιείται η ποιοτική τεχνική που παράγει μη αριθμητικές πληροφορίες. Η ενσωμάτωση ποιοτικών δεδομένων σε μελέτες παρέμβασης είναι μια ακαδημαϊκή στρατηγική που αποκτά έλξη μεταξύ των ακαδημαϊκών.

Στις τεχνικές ποιοτικής κοινωνικής έρευνας, οι συνεντεύξεις είναι μια κοινή μέθοδος συλλογής δεδομένων. (Holstein & Gubrium, 2004; Nunkoosing, 2005). Σύμφωνα με τον Kvale (1983), ο στόχος μιας συνέντευξης ως τεχνική συλλογής δεδομένων μιας συνέντευξης ως τεχνική συλλογής στοιχείων στην κοινωνική έρευνα είναι «...η συλλογή πληροφοριών».

«περιγραφές του κόσμου της ζωής του συνεντευξιζόμενου ως προς την ερμηνεία του νοήματος των περιγραφόμενων φαινομένων» . Ο Nunkoosing (2005) τόνισε τη σημασία των συνεντεύξεων ως τεχνικής συλλογής δεδομένων που επιτρέπει στους ανθρώπους να σκεφτούν και να μιλήσουν για τις καταστάσεις, τις επιθυμίες, τις ελπίδες, τις συναντίσεις και την κατανόησή τους.<sup>42</sup> Η κατάσταση της συνέντευξης που χαρακτηρίζεται ως συζήτηση θα πρέπει να συνεπάγεται ίσους όρους ανταγωνισμού τόσο για το άτομο που λαμβάνει συνέντευξη όσο και για τον ερωτώμενο. Ωστόσο, αυτό μπορεί να μην συμβαίνει λόγω ανισορροπίας ισχύος στην τεχνική της συνέντευξης.

Σύμφωνα με τον Kvale (2006), η ποιοτική έρευνα συνέντευξης δεν είναι ανοιχτή, αλλά υποδηλώνει κυριαρχία στο διάλογο μεταξύ άνισων και χωρίς διάκριση συμμετεχόντων σε ένα ιεραρχικό πλαίσιο επικοινωνίας. Η κύρια μέθοδος μιας ποιοτικής προσέγγισης περιλαμβάνει τον προβληματισμό αξιών μαζί με την ακρόαση με σκοπό την ενθάρρυνση παρέχοντας φωνή στις εμπειρίες των ερωτηθέντων. Πάνω απ' όλα, μια ποιοτική μέθοδος δίνει προτεραιότητα στη διερεύνηση της μεθόδου που σχετίζεται με την ανθρώπινη νοηματοδότηση. Οι ποιοτικές μεθοδολογίες παρέχουν μια πολυεπίπεδη προοπτική για τις λεπτότητες της κοινωνικής πραγματικότητας που δεν ευνοεί τα συμφέροντα εκείνων που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας σε μια συγκεκριμένη κοινωνία. Πολλές από αυτές τις απόψεις έχουν μια μεταμορφωτική ποιότητα καθώς δίνουν έμφαση στην ίση μεταχείριση και την κοινωνική αλλαγή ως κύριους ερευνητικούς στόχους.<sup>43</sup>

Η ποιοτικά καθοδηγούμενη πράξη ενθαρρύνει «τις βαθύτερες καθώς και πιο αυθεντικές εκφράσεις απόψεων και αρχών που προκύπτουν μέσω της συζήτησης και ενθαρρύνουν μια πιο ακριβή αξιολόγηση των απόψεων που διατηρούνται» μεταξύ του ερευνητή και του ερευνώμενου. (Howe, 2004). Επιπλέον, οι ποιοτικές προσεγγίσεις είναι πιο ανοιχτές σε νέες μελέτες μικτών μεθόδων, ιδιαίτερα σε διαδοχικές μελέτες, οι οποίες μπορεί να έχουν μια ενσωματωμένη «χρονική υστέρηση», ιδιαίτερα όσον αφορά την ποιοτική πτυχή.

Παίζουν ζωτικό ρόλο στην έρευνα και μπορεί να μοιράζονται τα προσωπικά τους οφέλη και μειονεκτήματα. Επιπλέον, η σύνδεση μεταξύ του ερευνητή και του ατόμου που μελετάται στην ποιοτική έρευνα τείνει να είναι πιο άτυπη από ό,τι στις στατιστικές μελέτες. Αυτό μπορεί να μας βοηθήσει να δούμε νέα στοιχεία της έρευνας και να

---

<sup>42</sup>The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview, Anyan, Frederick, 2013

<sup>43</sup>Qualitative Approaches to Mixed Methods Practice, Sharlene Hesse-Biber, 2010

αλλάξουμε τον σχεδιασμό. Όλοι όσοι συμμετέχουν στην έρευνα είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε μια ποιοτική μελέτη. Μαζί με τις μετρήσεις που είναι ποσοτικές στη μελέτη, ο ερευνητής εστιάζει στις κοινωνικές παραμέτρους ενώ τα υποκείμενα διαθέτουν επίσης μια αίσθηση αυτονομίας.<sup>44</sup>

Οι Lincoln και Guba (1985) παρατήρησαν νωρίς ότι αυτή η φυσιοκρατική έρευνα, αναφερόμενη στη διερεύνηση ανθρώπων ή οργανώσεων στο φυσικό τους περιβάλλον, δεν ήταν αναπόφευκτα αντιθετικιστική, και ότι ενώ τα ποιοτικά δεδομένα επιτρέπουν στις απόψεις των συμμετεχόντων να εκφραστούν μέσα στο πλαίσιο της μελέτης, μπορεί να υπάρχουν πολλές μέθοδοι ώστε οι αριθμητικές πληροφορίες να βρουν το δρόμο τους σε αυτόν τον τύπο ερευνητικής προσέγγισης.

Μια μέθοδος επιδιώκει να κατανοήσει πώς τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το κοινωνικό τους περιβάλλον. Ο κοινωνικός κόσμος δημιουργείται από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων με τον κόσμο γύρω τους και δεν είναι ανεξάρτητος από τις ατομικές αντιλήψεις. Αυτή η προσέγγιση είναι αφιερωμένη σε πολλαπλές προοπτικές της κοινωνικής πραγματικότητας, στις οποίες ο ερωτώμενος ενός ερευνητή γίνεται «ο ειδικός» και είναι η άποψή του για την πραγματικότητα που ο ερευνητής προσπαθεί να ερμηνεύσει. Η κοινωνική πραγματικότητα πιστεύεται ότι είναι μεροληπτική και ποικίλη, ενώ υπάρχουν περισσότερες από μία εμπιρικές ιστορίες.<sup>45</sup>

### Είδη Ποιοτικών Μεθόδων

#### Συνέντευξη ένας προς έναν

Η συνέντευξη είναι μια μέθοδος μελέτης της αγοράς που επικεντρώνεται στη λήψη δεδομένων μέσω συνομιλίας και ανοιχτής επικοινωνίας. Αυτή η μέθοδος ασχολείται με το «τι» πιστεύουν τα άτομα και το «γιατί» το πιστεύουν. Σκεφτείτε ένα κατάστημα ψιλικών που θέλει να αυξήσει την πελατειακή του βάση. Σύμφωνα με συστηματική παρατήρηση, περισσότεροι άνδρες περιηγούνται σε αυτό το κατάστημα. Η διεξαγωγή εις βάθος συνεντεύξεων με υποψήφιους πελάτες είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για να προσδιοριστεί γιατί οι γυναίκες δυσκολεύονται να παρευρεθούν στο κατάστημα.

Ένα από τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι ότι επιτρέπει τη συλλογή ακριβών πληροφοριών σχετικά με το τι σκέφτονται οι άνθρωποι και τα κίνητρά τους. Εάν ο ερευνητής έχει προηγούμενη εμπειρία, το να ζητήσει τα σωστά ερωτήματα μπορεί να βοηθήσει στη συλλογή χρήσιμων δεδομένων. Εάν απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες, οι ερευνητές θα πρέπει να υποβάλουν τέτοιες επακόλουθες έρευνες που θα τους βοηθήσουν στη συλλογή περισσότερων πληροφοριών. Αυτές οι συνομιλίες μπορούν να πραγματοποιηθούν αυτοπροσώπως ή μέσω τηλεφώνου, με διάρκεια και μπορεί να διαρκέσουν από 30 λεπτά έως τουλάχιστον δύο ώρες. Ενώ η περιεκτική συνέντευξη γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο, είναι πιο εύκολο να διαβάσετε τη γλώσσα του σώματος των ερωτηθέντων και να ταιριάζετε τις απαντήσεις.

---

<sup>44</sup>Gibson G, Timlin A, Curran S, Wattis J. Το πεδίο εφαρμογής για ποιοτικές μεθόδους στην έρευνα και τις κλινικές δοκιμές στην άνοια. *Age Aging* 2004;33:422-6.

<sup>45</sup>The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview, Anyan, Frederick, 2013

### Ομάδες Εστίασης

Μια ομάδα εστίασης είναι μια άλλη κοινή τεχνική ποιοτικής έρευνας για τη συλλογή δεδομένων. Μια ομάδα εστίασης αποτελείται συνήθως από λίγους συμμετέχοντες (6-10) από τα δημογραφικά στοιχεία του στόχου σας. Ο κύριος στόχος της ομάδας εστίασης είναι να ανακαλύψει απαντήσεις στις ερωτήσεις «γιατί», «τι» και «πώς». Ένα πλεονέκτημα της διεξαγωγής ομάδων εστίασης είναι ότι δεν χρειάζεται να αλληλεπιδράτε προσωπικά με όλους τους συμμετέχοντες. Οι ομάδες εστίασης μπορούν να στείλουν μια δημοσκόπηση μέσω web σε διάφορες συσκευές και οι απαντήσεις μπορούν να συλλεχθούν με το πάτημα μιας καρτέλας.

Οι ομάδες εστίασης είναι πιο ακριβές από άλλες τεχνικές ποιοτικής έρευνας στο Διαδίκτυο και συνήθως χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν πολύπλοκες διαδικασίες. Αυτή η τεχνική είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τη διεξαγωγή ερευνών για φρέσκα προϊόντα και τη δοκιμή νέων ιδεών.

### Εθνογραφική έρευνα

Οι εθνογραφικές μελέτες είναι μια εξαιρετικά εις βάθος εμπειρική τεχνική για τη διερεύνηση των ανθρώπων στο πλαίσιο της ζωής τους. Αυτή η τεχνική απαιτεί από τους ερευνητές να προσαρμόζονται στα περιβάλλοντα του κοινού-στόχου τους, τα οποία μπορεί να κυμαίνονται από μια εταιρεία έως μια μητρόπολη ή ένα μακρινό μέρος. Κατά τη συλλογή δεδομένων, οι περιορισμοί στη γεωγραφία μπορεί να είναι πρόβλημα. Ο σκοπός αυτού του σχεδιασμού της μελέτης είναι να κατανοήσει τις κοινωνίες, τα εμπόδια, τους λόγους και τις συνθήκες που εμφανίζονται. Αντί να εξαρτάται από συζητήσεις και συνεντεύξεις, μπορείτε να δείτε τις φυσικές ρυθμίσεις για τον εαυτό σας.

Επειδή περιλαμβάνει εις βάθος παρατήρηση και συλλογή δεδομένων για αυτούς τους λόγους, αυτός ο τύπος ερευνητικής τεχνικής μπορεί να διαρκέσει οπουδήποτε από λίγες μόνο εβδομάδες έως μερικά χρόνια. Είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα μέθοδος που βασίζεται αποκλειστικά στην ικανότητα του ερευνητή να αναλύει, να παρατηρεί και να συνάγει δεδομένα.

### Διερεύνηση μελέτης περίπτωσης

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνική της μελέτης περίπτωσης έχει εξελιχθεί σε μια πολύτιμη μέθοδο ποιοτικής έρευνας. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει έναν οργανισμό ή μια οντότητα, όπως υποδηλώνει το όνομα.

Αυτή η ερευνητική τεχνική χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, των κοινωνικών επιστημών και άλλων. Αυτή η μέθοδος μπορεί να φαίνεται δύσκολη στη χρήση, αλλά χρησιμεύει ως ένας από τους πιο απλούς τρόπους διεξαγωγής έρευνας, επειδή απαιτεί εις βάθος έρευνα και ολοκληρωμένη γνώση των μεθόδων συλλογής δεδομένων και εξαγωγής δεδομένων.

### Τήρηση αρχείων

Ως πηγή δεδομένων, αυτή η προσέγγιση αξιοποιεί στο έπακρο τις ήδη υπάρχουσες αξιόπιστες εγγραφές μαζί με συγκρίσιμες πηγές πληροφοριών. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές μελέτες. Αυτό είναι συγκρίσιμο με την



επίσκεψη σε μια βιβλιοθήκη. Εκεί, μπορεί κανείς να κοιτάξει μέσα από σχολικά βιβλία καθώς και πρόσθετο υλικό αναφοράς για να συγκεντρώσει σχετικά δεδομένα που είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν στη μελέτη.

### Μέθοδος παρατήρησης

Η ποιοτική παρατήρηση είναι μια τεχνική έρευνας που χρησιμοποιεί υποκειμενικές μεθοδολογίες για τη συλλογή δομημένων δεδομένων ή πληροφοριών. Δεδομένου ότι η έμφαση στα ποιοτικά στοιχεία είναι μια διαδικασία μελέτης για τη λήψη πληροφοριών ή δεδομένων χρησιμοποιώντας υποκειμενικές μεθοδολογίες. Ο κύριος στόχος της ποιοτικής παρατήρησης είναι να συγκρίνει τις ποιοτικές παραλλαγές. Τα πέντε κύρια αισθητήρια όργανα και η λειτουργία τους εξετάζονται στην ποιοτική παρατήρηση: χρησιμοποιώντας τις πέντε κύριες αισθήσεις μας.

### Εισαγωγή της Επιχείρησης

Η Μαριάννα και ο Φιλάρτος Ψημμένος ίδρυσαν τον Ξενώνα AMANITA στην Τσαγκαράδα, στην ανατολική άκρη του Πηλίου, σε μια πραγματικά προνομιακή θέση ανάμεσα στο βουνό αλλά και στη θάλασσα. Πίσω του υψώνεται η πλαγιά του λόφου, με τα πυκνά σκιερά δέντρα και τα τρεχούμενα νερά. Το ζωηρό χρώμα του Αιγαίου πελάγους εκτείνεται πέρα από το γυμνό μάτι που μπορεί να δει, διάστικτο με τα κοσμήματα του στέμματος της Σκιάθου, της Σκοπέλου και της Αλοννήσου. Η καταπράσινη φυσική ομορφιά της Τσαγκαράδας σας περιβάλλει, με τα περίφημα μονοπάτια, τα αιωνόβια δέντρα και τις παλιές πέτρινες βρύσες. Ο Ξενώνας AMANITA αποτελεί τον τέλειο προορισμό διακοπών στο Πήλιο, συνδυάζοντας τη φιλοξενία και την άνεση μίας παραδοσιακής κατοικίας με τις ανέσεις κάθε αξιοπρεπούς ξενοδοχείου.

Επειδή βρίσκεται περίπου στο κέντρο της χερσονήσου του Πηλίου, παρέχει εκδρομές τόσο στη βόρεια όσο και στη νότια πλευρά.

Ο Ξενώνας αποτελείται από τρεις κατασκευές: ένα τριώροφο κυρίως σπίτι, ένα διώροφο εξώστη και μια μικρή κατοικία στην αυλή με τα βότανα. Έχουμε 9 επιλογές για διαμονή, 5 από αυτές βρίσκονται στην κύρια κατοικία (2 σουίτες με 2 δωμάτια, 1 δίκλινο δωμάτιο με θέα στη θάλασσα, 1 δίκλινο δωμάτιο με θέα στο βουνό και ένα μονόκλινο δωμάτιο), 2 ανεξάρτητα, πλήρως εξοπλισμένα 2 δωματίων διαμερίσματα με τη δική τους μικρή κουζίνα στο outhouse και 2 στούντιο στο εξοχικό του βοτανικού κήπου.

Εργάζονται σκληρά για να δημιουργήσουν την AMANITA κάτι περισσότερο από μια υπέροχη τοποθεσία για να την αποκαλούν σπίτι, αλλά και ένα μέρος δημιουργικότητας και θεραπείας. Ζυμωμένο ψωμί, γαλακτοκομικά προϊόντα από μικρούς ντόπιους αγρότες, εποχιακά φρούτα και λαχανικά "από το αγρόκτημα στο τραπέζι", οι σπιτικές μαρμελάδες και οι τοπικές σπεσιαλιτέ όπως πίτες και ομελέτες με βότανα είναι όλα μέρος του πρωινού φαγητού.

Κατά τη διάρκεια της ημέρας, στο Amanita ένας επισκέπτης μπορεί να περπατήσει ή να χαλαρώσει στον φυσικό υπαίθριο χώρο μετά από τις καλλιέργειες λαχανικών, ενώ εισπνέει τις μυρωδιές λεβάντας, θυμαριού, μέντας και δεντρολίβανου, να κολυμπήσει στα κρυστάλλινα νερά σε μια από τις πανέμορφες παραλίες της περιοχής, να

περπατήσει κατά μήκος του γραφικού καλντεριμιού των παλιών ιπποδρομιών που κάποτε συνέδεαν το ένα χωριό του Πήλιου με το άλλο ή λάβει μέρος στα εργαστήρια μαγειρικής για να μάθει για τα χαρακτηριστικά και τις εφαρμογές των βοτάνων.

### Τμήματα πελατών

Κατά τη λήψη συνέντευξης από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, φροντίσαμε να καλύψουμε όλους τους διαφορετικούς τομείς του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου, ξεκινώντας από τα τμήματα πελατών.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, συνειδητοποιήσαμε ότι οι πελάτες αναζητούν τοπικά εστιατόρια, αγορές τοπικών τροφίμων και μαθήματα μαγειρικής για να πάρουν μια γεύση από τις μοναδικές γαστρονομικές παραδόσεις της περιοχής.

Αυτό περιλαμβάνει την έρευνα του προορισμού εκ των προτέρων, τη μάθηση για τα έθιμα και τις πεποιθήσεις των ντόπιων πληθυσμών και τη συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες με σεβασμό και υπεύθυνο τρόπο. Η ιδιοκτησία τους παρέχει την ευκαιρία στους ανθρώπους να μάθουν για διαφορετικούς πολιτισμούς, να εκτιμήσουν τη διαφορετικότητα και να προωθήσουν τη διαπολιτισμική κατανόηση.

Το κύριο πελατολόγιο τους περιλαμβάνει, ζευγάρια με νατουραλιστικά και γαστρονομικά ενδιαφέροντα. Σέβονται το περιβάλλον και θέλουν να ανακαλύψουν την τοπική κουλτούρα. Οι επισκέπτες προτιμούν εναλλακτικούς τύπους τουρισμού, κυρίως τύπους ήπιου τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός. Ως κύριος στόχος τους μπορούμε να εντοπίσουμε την ανάγκη αποφυγής των διακοπών σε μέρη με μαζικό τουρισμό και την ανάγκη για αλληλεπίδραση με την τοπική ζωή και γαστρονομία. Οι χώρες προέλευσής τους μπορεί ποικίλουν με την πλειοψηφία των επισκεπτών να προέρχονται από χώρες της Δυτικής Ευρώπης, τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, την Αυστραλία και τον Καναδά. Επιπλέον, είναι συνήθως ζευγάρια από το 30ο <sup>έως</sup> το 50ο έτος της ηλικίας τους ή οικογένειες με ένα παιδί και με υψηλό μορφωτικό υπόβαθρο. Οι ιδανικές διακοπές των επισκεπτών θα συνδύαζαν διακοπές στην παραλία με πολιτιστικά ενδιαφέροντα εξερευνώντας τους ιστορικούς χώρους και τις τοπικές παραδόσεις της παραλιακής πόλης που επισκέπτονται. Οι παραπάνω δηλώσεις αποδεικνύουν ότι τα ενδιαφέροντα των τουριστών ταιριάζουν απόλυτα με τις δραστηριότητες της Amanita και ότι είναι μια επιχείρηση αγροτουρισμού που προσελκύει τη σωστή ομάδα-στόχο πελατών για την επιχείρησή τους.

### Πώς προσεγγίζουν τους επισκέπτες τους

Στη συνέντευξη αυτό εμφανίστηκε από την οπτική γωνία του ερωτώμενου ως το πιο αδύναμο σημείο της επιχείρησης. Καθώς οι πελάτες τους βρίσκονται στο εξωτερικό, σε τεράστιες αγορές, η άμεση διαφήμιση σε αυτούς δεν είναι εφικτή. Δεδομένου ότι είναι νούμερο 1 στο TripAdvisor για τη Θεσσαλία, προσπαθούν να τους προσελκύσουν μέσω στοχευμένων τοποθετήσεων σε αυτήν την πλατφόρμα. Βασίζονται πολύ στους παλιούς μας πελάτες και στις συστάσεις τους. Επικοινωνούμε μέσω email marketing με το πελατολόγιο και τους υποψήφιους πελάτες μας και έχουν μια ήπια παρουσία στα social media.

Η παροχή εξαιρετικού, ενδιαφέροντος περιεχομένου είναι ζωτικής σημασίας για την προσέλκυση επισκεπτών του ιστότοπου. Όταν οι άνθρωποι επισκέπτονται έναν ιστότοπο, θέλουν να βρουν περιεχόμενο που είναι σχετικό, χρήσιμο και ενδιαφέρον. Ως αποτέλεσμα, είναι κρίσιμο να δημιουργηθεί υλικό που να πληροί αυτά τα κριτήρια. Οι καταχωρίσεις ιστολογίου, οι αναρτήσεις, τα κλιπ, τα γραφήματα και άλλες μορφές περιεχομένου υψηλής ποιότητας είναι όλα σημαντικά. Η δημιουργία υπέροχου περιεχομένου για την αγορά στόχο σας θα οδηγήσει στην δημιουργία επιστρέφουσας πελατείας. Η δημιουργία υλικού που μπορεί να μοιραστεί (sharable content) μπορεί επίσης να συμβάλει στη βελτίωση της έκθεσης και στην προσέλκυση νέων ανθρώπων στον ιστότοπό σας.

### Βασικές υπηρεσίες-προϊόντα

Οι επισκέπτες μπορούν να συμμετάσχουν σε αγροτικές δουλειές όπως η συλλογή καλλιεργειών καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής τους στον Αγροτουρισμό. Μπορούν επίσης να διδαχθούν σε αυτούς ιστορικές μέθοδοι γεωργίας και ρουστίκ χειροτεχνίες. Οι αγροτουρίστες μπορούν επίσης να απολαύσουν φρέσκα, βιολογικά προϊόντα από τον κήπο για μια εξαιρετική εμπειρία από τη φάρμα μέχρι το τραπέζι στην αίθουσα πρωινού. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους επισκέπτες να απολαύσουν το παρθένο μεγαλείο των απομακρυσμένων περιοχών, ενώ παράλληλα αλληλοεπιδρούν με τους κατοίκους και τα έθιμά τους. Η επιχείρηση διαθέτει κατάλυμα που προσφέρει στους επισκέπτες μια άνετη και υπέροχη διαμονή. Οι επισκέπτες καλωσορίζονται ευχάριστα και δίνεται διαθεσιμότητα σε εργαζόμενους που είναι ενημερωμένοι για την περιοχή και μπορούν να βοηθήσουν με οποιοδήποτε απορίες ή προβλήματα έχουν. Το προσωπικό είναι εξαιρετικά πρόθυμο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των επισκεπτών και θα πρέπει να προσπαθήσει σκληρά για να εγγυηθεί ότι οι επισκέπτες θα έχουν μια ευχάριστη και ευχάριστη διαμονή.

Το Amanita προσφέρει στους επισκέπτες του εντυπωσιακά και αξέχαστα αξιοθέατα του περιβάλλοντός του. Προσφέρει θέα στα βουνά και τον ωκεανό, καθώς και έναν όμορφο καταπράσινο κήπο. Με εκπληκτική θέα, στόχος τους είναι να παρουσιάσουν στους επισκέπτες μια συναρπαστική και αξιοσημείωτη εμπειρία που βελτιώνει το σχέδιο ταξιδιού τους.

Επιπλέον, εμπλουτίζουν αυτή τη χαλαρωτική διαμονή με τα διαδραστικά γαστρονομικά εργαστήρια τους για να μεγιστοποιήσουν την προβολή της τοπικής κληρονομιάς. Ένα εργαστήριο γαστρονομίας είναι μια συναρπαστική και διδακτική εμπειρία φαγητού και μαγειρικής. Στόχος του είναι να επιδείξει στους συμμετέχοντες νέες γαστρονομικές μεθόδους, δεξιότητες και συνταγές. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να κυμαίνονται από μαθήματα μαγειρικής αρχαρίων έως μαθήματα προχωρημένων για ειδικευμένους σεφ. Στους συμμετέχοντες σε αυτά τα εργαστήρια γαστρονομίας δίνονται όλα τα υλικά και ο εξοπλισμός που χρειάζονται για να μαγειρέψουν ένα δείπνο. Ένας ικανός σεφ ή ένας τοπικός μάγειρας για έναν δάσκαλο μπορεί να ηγηθεί της συνεδρίας, καθοδηγώντας τους επισκέπτες σε όλη τη διαδικασία μαγειρέματος βήμα προς βήμα, δίνοντας συμβουλές και απαντώντας σε ερωτήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της διαδρομής. Τα περισσότερα εργαστήρια μπορεί επίσης να περιέχουν συστατικά τσίπουρου και κρασιού, στα οποία οι συμμετέχοντες μαθαίνουν

πώς να συνδυάζουν διάφορα είδη κρασιού και τσίπουρου με διάφορα φαγητά. Για άτομα που ενδιαφέρονται για τις μαγειρικές τέχνες, αυτή μπορεί να είναι μια ευχάριστη και διδακτική εμπειρία. Παρέχουν μια πρακτική προσέγγιση στη διδασκαλία, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν τις μαγειρικές τους ικανότητες και να πειραματιστούν με διάφορα συστατικά και γεύσεις. Σε ένα εργαστήριο γαστρονομίας, ανεξάρτητα από το αν είστε αρχάριος ή ειδικός στην προετοιμασία, υπάρχει πάντα νέα γνώση.

Τέλος, προσφέρουν γευσιγνωσίες ελαιόλαδου. Ένα αισθητηριακό ταξίδι στο οποίο δειγματίζονται διαφορετικές ποικιλίες ελαιόλαδου και αξιολογείται το άρωμα, η γεύση και η υφή. Είναι ένα ολοένα και πιο κοινό χόμπι για τους καλοφαγάδες, τους επαγγελματίες της μαγειρικής και τους παραθεριστές που θέλουν να μάθουν περισσότερα για την παραγωγή και την ποιότητα του ελαιόλαδου.

Σε μια γευσιγνωσία ελαιόλαδου, οι παρευρισκόμενοι συχνά σερβίρονται με μια ποικιλία από ελαιόλαδα, το καθένα με τα δικά του ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Τα έλαια συνήθως σερβίρονται σε μικρά κύπελλα από γυάλινα σκεύη και τα δείγματα καλούνται να πάρουν μια μυρωδιά από το καθένα για να αξιολογήσουν την ποιότητά του. Οι γευσιγνώστες μπορούν να μάθουν για τη μέθοδο παρασκευής και την προέλευση του ελαιόλαδου εκτός από την αξιολόγηση των γευστικών ιδιοτήτων του ελαιόλαδου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με τις πολλές ποικιλίες ελιάς, τη διαδικασία συγκομιδής και έκθλιψης και τα πλεονεκτήματα του ελαιόλαδου στην υγεία.

#### Οι ανάγκες και τα σημεία ικανοποίησης των πελατών

Μετά την ανάλυση των βασικών υπηρεσιών της επιχείρησης αποφασίσαμε να ρίξουμε μια πιο βαθιά ματιά στις ανάγκες των επισκεπτών του Αγροτουρισμού που θα ικανοποιήσει αυτή η φάρμα.

Διαμονή: Οι αγροτουρίστες απαιτούν ασφαλές, υγιεινό και άνετο κατάλυμα. Αυτό περιλαμβάνει την αγροικία και το πρωινό που φτιάχνετε από τα προϊόντα που καλλιεργούνται στον κήπο.

Φαγητό και ποτό: Οι τουρίστες επιθυμούν να δοκιμάσουν τοπική κουζίνα και ποτά, όπως κρασί τοπικό ελαιόλαδο. Τα γεύματα από το αγρόκτημα στο τραπέζι, τα εργαστήρια μαγειρικής και οι γευσιγνωσίες κρασιού είναι παραδείγματα τέτοιων δραστηριοτήτων.

Δραστηριότητες: Οι αγροτουρίστες μπορεί να επιθυμούν να ασχοληθούν με γεωργικές εργασίες όπως η συγκομιδή, η φροντίδα των ζώων ή η τυροκομία. Η πεζοπορία, η ιππασία και η ποδηλασία είναι παραδείγματα άλλων δραστηριοτήτων. Από αυτήν την κατηγορία, νομίζω ότι το αγρόκτημα έχει ήδη τη συγκομιδή των λαχανικών στον κήπο και τα εργαστήρια μαγειρικής για να προσφέρει ως δραστηριότητες, αλλά δεν είναι κατάλληλο για όποιον επισκέπτη θέλει μια εμπειρία που θα τους συνδέσει με την τοπικό περιβάλλον.

### Βασικές δραστηριότητες των ανταγωνιστών

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, συζητήσαμε επίσης το ανταγωνιστικό προϊόν στην κοντινή περιοχή. Παρατηρήσαμε ένα είδος ξενοδοχείου ταξινομημένο ως ατμοσφαιρικό ξενοδοχείο στην Τσαγκαράδα, το οποίο έχει αυξήσει σε φήμη τα τελευταία χρόνια. Τα ατμοσφαιρικά ξενοδοχεία συχνά δίνουν μεγάλη αξία στην αρχιτεκτονική και στη δημιουργία μιας διάθεσης που ταιριάζει με το περιβάλλον. Τα ατμοσφαιρικά ξενοδοχεία προσφέρουν στους επισκέπτες μοναδικές και καθηλωτικές εμπειρίες. Αυτά τα ξενοδοχεία προορίζονται να μεταφέρουν τους επισκέπτες σε έναν διαφορετικό κόσμο όπου είναι απαλλαγμένοι από τις καταπονήσεις της καθημερινής ζωής. Αυτά τα ξενοδοχεία συνήθως προσφέρουν όμορφη θέα και επιτρέπουν στους επισκέπτες να βυθιστούν στη φύση. Η επίσκεψη σε ένα εξοχικό σπίτι στο δάσος είναι ακόμη ένα παράδειγμα μιας υποβλητικής εμπειρίας ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με τη γνώμη του ιδιοκτήτη, εκτός της περιοχής βλέπουμε ότι τα ξενοδοχεία προσφέρουν μια ποικιλία από τις ίδιες δραστηριότητες με το Amanita, αλλά συνήθως συνδυάζουν την εμπειρία με επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους. Τις περισσότερες φορές μιλάμε για πιο τουριστικές περιοχές που έχουν ήδη αναπτυχθεί και έχουν το στίγμα τους στον χάρτη ως δημοφιλείς τουριστικοί προορισμοί

Είναι μια ευκαιρία να μάθουμε για το παρελθόν και το παρόν της γειτονιάς με τρόπο που δεν παρέχουν τα συνηθισμένα ταξίδια. Οι επισκέπτες μπορούν να εξερευνήσουν τις αρχαίες τοποθεσίες, να μάθουν για την ιστορία της περιοχής και να πάρουν μια γεύση από τον τοπικό πολιτισμό. Είναι μια ολοκληρωμένη εμπειρία που δίνει στους επισκέπτες μια καλύτερη κατανόηση της τοποθεσίας που επισκέπτονται. Ένας συνδυασμός ξενοδοχείου και αρχαιολογικών χώρων είναι επίσης μια εξαιρετική ευκαιρία για ζευγάρια και οικογένειες να ανακαλύψουν περισσότερα για το παρελθόν και το παρόν μαζί.

### Πώς προσεγγίζουν οι ανταγωνιστές τους πελάτες τους;

Σύμφωνα με τη γνώμη του ιδιοκτήτη μέσω διαφημίσεων στην τηλεόραση ή στο Διαδίκτυο ή συνεργασία με εταιρείες όπως ταξιδιωτικά γραφεία, ομάδες ή οργανισμούς για μικρότερες.

Αυτή η μέθοδος έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Οι πελάτες που χρησιμοποιούν τα κανάλια του Travel Agency είναι κυρίως εκείνοι που πηγαίνουν σε εκδρομές ή σε ομάδες και προβλέπουν μια περιήγηση πλήρους εξυπηρέτησης με τα πάντα οργανωμένα κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Ως αποτέλεσμα, είναι ένα από τα κανάλια διανομής που προσφέρει στο ξενοδοχείο σημαντικά και σταθερά έσοδα. Εάν δεν διευρύνετε το δίκτυο ταξιδιωτικών πρακτόρων με το οποίο θα πρέπει να εργαστείτε, το ξενοδοχείο σας θα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ταξιδιωτικά γραφεία. Ως αποτέλεσμα, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να αναζητήσουν δυνατότητες συνεργασίας με διάφορους ταξιδιωτικούς πράκτορες ή τουριστικούς πράκτορες με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Ωστόσο, οι ξενοδόχοι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την τρέχουσα ξενοδοχειακή ικανότητα όταν προσδιορίζουν με πόσες ταξιδιωτικές εταιρείες μπορούν να συνεργαστούν. Ένας άλλος βασικός παράγοντας για αξιολόγηση είναι η πελατεία-στόχος του ταξιδιωτικού πράκτορα. Η ανακάλυψη του ταξιδιωτικού πράκτορα του οποίου η πελατεία-στόχος ταιριάζει με το στυλ ή το τμήμα του

Ξενοδοχείου σας θα σας βοηθήσει να δημιουργήσετε μια πιστή πελατειακή βάση, ενώ παράλληλα θα κάνει τη συνεργασία σας με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες πιο βιώσιμη. Αυτοί οι επισκέπτες μπορούν να προσθέσουν το ξενοδοχείο σας στη λίστα των αγαπημένων τους και να σας επιλέξουν την επόμενη φορά που θα ταξιδέψουν. Τέλος, οι ξενοδόχοι δεν πρέπει να ξεχνούν ότι για να προστεθούν στην αλυσίδα ταξιδιωτικών πρακτόρων πρέπει να μειώσουν το περιθώριο κέρδους τους ώστε να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές τόσο για τους επισκέπτες όσο και για τα πρακτορεία.

#### Ποια τεχνική προσέλκυσης πελατών θεωρείται η πιο αποτελεσματική;

Η Amanita δεν έχει κάνει εκ βάθρων ανάλυση σε αυτό το κομμάτι περισσότερο γιατί το μέγεθος και τα χρήματά τους δεν τους το επιτρέπουν. Δεν έλαβαν αποτελέσματα όταν χρησιμοποίησαν online διαφημιστικά κανάλια (για παράδειγμα, διαφημίσεις Google).

Κατά την ανάλυση της απάντησης της επιχείρησης, θεωρήσαμε χρήσιμο να μελετήσουμε ποιες είναι οι επωφελείς συμβουλές για μια επιχείρηση που δεν έχει διευρύνει ακόμη την online εικόνα της. Η διατήρηση επαφής με τους επισκέπτες του ξενοδοχείου μετά την αναχώρησή τους παραδίδει αποτελεσματικά τους επισκέπτες σε έναν χώρο. Αποδεικνύει ότι νοιάζεστε για την εμπειρία τους κατά τη διαμονή σας στο ξενοδοχείο σας. Η επικοινωνία μετά τη διαμονή αυξάνει την πιθανότητα μιας επερχόμενης κράτησης. Επικοινωνήστε μαζί τους το συντομότερο δυνατό: Είναι καλύτερο να επικοινωνήσετε μαζί τους μέσα σε λίγες ημέρες έως μία εβδομάδα μετά την αναχώρηση του επισκέπτη. Όχι μόνο για να ξεπουλήσουν αλλά και για να δείξετε ότι νοιάζεστε πραγματικά για αυτά.

Μετά τα παραπάνω, το μάρκετινγκ μόνο της επιχείρησής σας στις διαδικτυακές πλατφόρμες σας μπορεί επίσης να είναι ένα πρόβλημα για τους επισκέπτες της περιοχής. Η πλειονότητα των υποψήφιων επισκεπτών σας είναι πιθανώς ακόμα ασαφές εάν η τοποθεσία ή η πόλη όπου βρίσκεται το ακίνητο που διαθέτετε είναι το καλύτερο μέρος για να αφιερώσουν τον χρόνο τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δεν πρέπει να εστιάσετε τις προσπάθειές σας μάρκετινγκ στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Πείτε τους τι κάνει αυτή την πόλη ένα ελκυστικό μέρος για να ζήσετε, όπως ασφάλεια, φυσική θέα ή παράπλευρη έλξη και ηρεμία.

#### Τεχνικές Ψηφιακού Μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Όπως μας ενημέρωσε ο ιδιοκτήτης όταν απαντούσε στις ερωτήσεις μας η κύρια τεχνική διαφήμισης και μάρκετινγκ περιελάμβανε διαφημίσεις google και διαφημίσεις ταξιδιωτικών συμβούλων για την προώθηση της Amanita. Ωστόσο, μετά από την έρευνά μας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι επειδή δεν υπήρχε συνέπεια κατά τη χρήση αυτών των μεθόδων, τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά. Σε αυτό το μέρος της έρευνάς μας, επιχειρούμε να οργανώσουμε τα εργαλεία ψηφιακού μάρκετινγκ που χρειαζόταν να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά η επιχείρηση προκειμένου να εμπλουτίσει την online εικόνα της.

Με τη χρήση κινητών τηλεφώνων, Facebook, Twitter, blogs, Google+, LinkedIn, Instagram και YouTube, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης λειτουργούν ως γέφυρα για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε πολλούς τύπους οργανισμών και εταιρειών σε όλο τον κόσμο. Λειτουργεί προσελκύνοντας περιεχόμενο ή ουσιαστικό υλικό που παρέχεται στην ιστοσελίδα που κεντρίζει την προσοχή στους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης με το περιεχόμενο σχεδίασης, ενθαρρύνει τους θεατές να μοιραστούν τις απόψεις τους σε όλο το κοινωνικό δίκτυο παρέχοντας δεδομένα σχετικά με οργανισμούς, ιδρύματα και εταιρείες σε πιθανούς καταναλωτές, και με τη σειρά του παρέχει τις πληροφορίες του καταναλωτή στους πωλητές ( Shaik Javed Parvez 2018, HM Moyeenudin S. Arun, Senthil Kumar Janahan) .<sup>46</sup>

### Ψηφιακή Ανάλυση

Το θέμα όμως που αντιμετωπίζουν είναι η προσέλκυση νέων πελατών ειδικά μέσω της ιστοσελίδας τους και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Κάνοντας μια ψηφιακή ανάλυση του διαδικτυακού προϊόντος τους, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση πρέπει να βελτιώσει ορισμένα στοιχεία της διαδικτυακής της παρουσίας προκειμένου να επιτύχει τη μέγιστη προβολή στις διαδικτυακές πλατφόρμες.

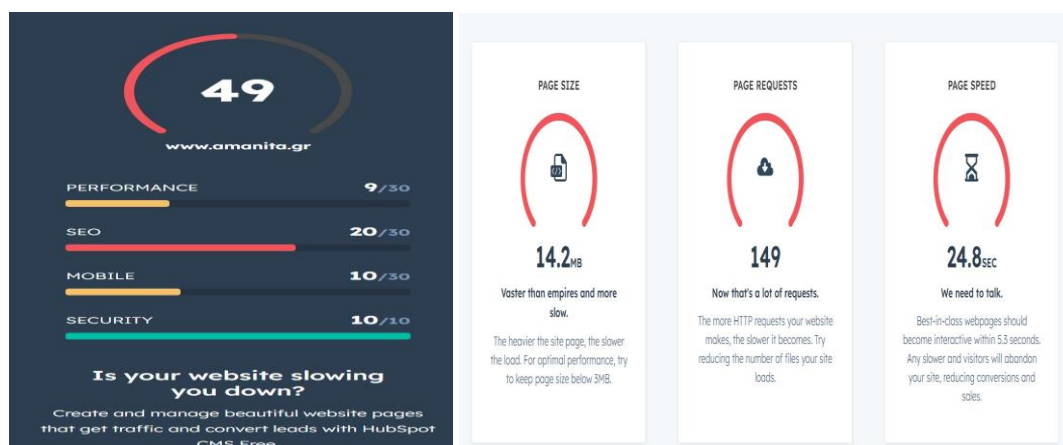
Όσον αφορά τη συνολική απόδοση του ιστότοπου amanita, βαθμολογείται με 49/100, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχουν προβλήματα με τη λειτουργία του. Ειδικότερα, ο δείκτης που σχετίζεται με την εμφάνιση της σελίδας έχει βαθμολογία 9/30, γεγονός που αποδίδεται στην ύπαρξη πολλών αρχείων , καθώς και στην πολύ χαμηλή ταχύτητα φόρτωσης της σελίδας, με μέση διάρκεια 24. 3 δευτερόλεπτα, ενώ οι επισκέπτες εγκαταλείπουν παρόμοιες ιστοσελίδες μετά από 5, 3 δευτερόλεπτα. Ένας άλλος παράγοντας που συνέβαλε στη χαμηλή βαθμολογία απόδοσης σελίδας είναι η βαθμολογία 10/30 για την απόδοση της έκδοσης για κινητά του ιστότοπου. Οι κύριοι λόγοι είναι αφενός οι μικρές αποστάσεις μεταξύ των συνδέσμων και των διαφόρων κουμπιών, που θα πρέπει να είναι περισσότερες από 8 px, και αφετέρου το γεγονός ότι οι διαστάσεις των κουμπιών είναι μικρότερες από τις προτεινόμενες (48X48 px), γεγονός που δυσκολεύει τους χρήστες να κάνουν κλικ στην επιλογή που θέλουν.

Οι ετικέτες τίτλου σε HTML εμφανίζονται στις καρτέλες του προγράμματος περιήγησης, στους σελιδοδείκτες και στα αποτελέσματα αναζήτησης. Η ετικέτα τίτλου φαίνεται να είναι κάπως μεγαλύτερη από το προτεινόμενο μήκος. Επειδή οι ετικέτες τίτλου είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες SEO στη σελίδα, θα πρέπει να είναι μεταξύ 20 και 70 χαρακτήρων συμπεριλαμβανομένων των διαστημάτων (200 - 569 pixel). Βεβαιωθείτε ότι κάθε σελίδα έχει έναν ξεχωριστό τίτλο και ότι χρησιμοποιούνται οι πιο κρίσιμες λέξεις-κλειδιά σας. Για εσωτερικές σελίδες οι ετικέτες τίτλου σας με τις πιο σημαντικές λέξεις-κλειδιά σας. Μια εξαιρετική περιγραφή λειτουργεί ως πιθανή οργανική διαφήμιση, ενθαρρύνοντας τον θεατή να επισκεφτεί τον ιστότοπο. Διατηρώντας το σύντομο και επί της ουσίας. Η ιδανική μετα-περιγραφή θα πρέπει να είναι μεταξύ 70 και 160 χαρακτήρων (400 - 940 pixel). Θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι κάθε μία από τις ιστοσελίδες έχει μια ξεχωριστή meta-περιγραφή που είναι σαφής και περιλαμβάνει τις πιο σχετικές λέξεις-κλειδιά για τη

---

<sup>46</sup>Ψηφιακό μάρκετινγκ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία Shaik Javed Parvez, HM Moyeenudin, S. Arun, R. Anandan, Senthil Kumar Janahan

συγκεκριμένη σελίδα. Όταν ορισμένοι όροι ταιριάζουν με το ερώτημα αναζήτησης του χρήστη, εμφανίζονται με έντονη γραφή (δείτε την Προεπισκόπηση Google παρακάτω).



Ωστόσο, σε ένα πολύ θετικό σημείο μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ο ιστότοπος είναι πολύ ασφαλής και δεν χρειάζεται καμία βελτίωση σε αυτήν την κατηγορία.

### Ανάλυση μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Όπως μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα στον ιστότοπο των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούν τρεις πλατφόρμες για να βελτιώσουν την online εικόνα τους: Instagram, Facebook και YouTube. Δεδομένου ότι η επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει αυξηθεί ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες, σκεφτήκαμε ότι θα ήταν ωφέλιμο για μια τουριστική επιχείρηση να έχει λογαριασμούς σε πολλές πλατφόρμες για καλύτερη προβολή.

#### Facebook

Ξεκινώντας από τη σελίδα της Amanita στο Facebook μπορούμε να δούμε ότι παρόλο που η σελίδα δημιουργήθηκε το 2010, ο αριθμός των followers και των likes είναι χαμηλός. Για μια σελίδα που λειτουργεί για περισσότερα από 10 χρόνια με 3000 followers και 2.900 likes μας κάνει να αναρωτιόμαστε αν η διαδικτυακή τους παρουσία συνδέεται με το γεγονός ότι δεν μπορούσαν να προωθήσουν αποτελεσματικά την επιχείρησή τους στο διαδίκτυο.

Με την πρώτη ματιά, η σελίδα είναι πολύ καλά οργανωμένη με πολλές φωτογραφίες τόσο από τα δωμάτια όσο και από τον κήπο, καθώς και μερικές συναρπαστικές λήψεις από drone που μπορούν να προσφέρουν στους πιθανούς επισκέπτες τη διάταξη του ξενώνα.

Ωστόσο, καταλάβαμε ότι οι αναρτήσεις γίνονται περίπου μία φορά κάθε δύο μήνες που είναι πολύ χαμηλό ποσοστό μεταφόρτωσης.

Επιπλέον, μπορούμε ξεκάθαρα να παρατηρήσουμε ότι οι αναρτήσεις στο Facebook δεν είναι ίδιες με αυτές στη σελίδα τους στο Instagram, πράγμα που σημαίνει ότι οι δύο πλατφόρμες δίνουν την εντύπωση ότι μπορεί να τις χειρίζεται διαφορετικό άτομο.



## Instagram

Προχωράμε σε μια από τις πιο ισχυρές πλατφόρμες στις μέρες μας. Η σελίδα της επιχείρησης δημιουργήθηκε το 2017 και έχει μόνο 285 δημοσιεύσεις με 1188 followers. Για άλλη μια φορά, αναλύοντας τις αναρτήσεις μία προς μία, μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα ότι η σελίδα, δυστυχώς, μοιάζει με σελίδα αγροτών με τόνους τοπικών προϊόντων και λίγες μόνο φωτογραφίες από τα εργαστήρια και τον κήπο. Δεδομένου ότι οι αναρτήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως δεν ταιριάζουν με τις αναρτήσεις στο facebook, πολλοί επισκέπτες μπορεί να υποθέσουν ότι αυτός ο μάγος μπορεί επίσης να ανήκει σε διαφορετικό ιδιοκτήτη. Συνεχίζοντας σε αυτό το σημείωμα στη σελίδα τους στο Instagram δεν υπάρχουν φωτογραφίες των δωματίων ή της διάταξης του ξενοδοχείου που όπως αναφέραμε παραπάνω είναι η κύρια πηγή εσόδων τους.

Από μια πιο θετική πλευρά, ανεβάζουν περίπου μια φορά το μήνα μια νέα ανάρτηση και σχεδόν κάθε μέρα παρέχουν νέες ιστορίες στους επισκέπτες της σελίδας. Ωστόσο, αυτές οι αναρτήσεις και οι ιστορίες παραμένουν στο ίδιο μοτίβο, πράγμα που σημαίνει ότι εμφανίζουν περισσότερα από τα προϊόντα κήπου και δεν γίνονται αναρτήσεις ή ιστορίες για τα δωμάτιά τους ή τον ξενώνα.

## Πελατειακές σχέσεις

Με βάση τις κριτικές σε σχετικούς ιστότοπους (tripadvisor, google maps) φαίνεται ότι οι υπηρεσίες Amanita βαθμολογούνται στην κορυφαία βαθμίδα. Έχουν επαναλαμβανόμενους πελάτες, αρκετά για το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουμε και το προφίλ των πελατών μας. Ενώ όλοι οι επισκέπτες είναι σημαντικοί για τον τομέα της φιλοξενίας, τα οικονομικά οφέλη των επαναλαμβανόμενων πελατών δεν μπορούν να παραλειφθούν. Η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες έχει γίνει μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές στην επιτυχία ενός ξενοδοχείου.

## Προτιμήσεις πελατών

Σε συνέχεια της έρευνάς μας, ρωτήσαμε τον ιδιοκτήτη για τις προτιμώμενες δραστηριότητες που προσφέρονται, οι οποίες είναι οι πιο δημοφιλείς μεταξύ των επισκεπτών. Στην τιμή περιλαμβάνονται σχεδόν όλες οι εγκαταστάσεις τους, εκτός από βιωματικές δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας επισκέπτης πληρώνει για τη διαμονή του στο Amanita, θα βιώσει μια αυθεντική εμπειρία φιλοξενίας με χαμηλό κόστος. Το κατάλυμα δεν έχει κρυφές χρεώσεις ή επιπλέον κόστος. Ωστόσο, όπως όλοι μπορούμε να φανταστούμε οι εμπειρίες όπως τα εργαστήρια μαγειρικής χρεώνονται ξεχωριστά. Οι περισσότερες πληρωμές γίνονται με πιστωτική κάρτα. Η κράτηση περιλαμβάνει προκαταβολή 50%, με το υπόλοιπο οφειλόμενο στην ολοκλήρωση.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους επιχειρεί να επικοινωνήσει η επιχείρηση για να την ενημερώσει για τις νέες υπηρεσίες ή τα νέα πακέτα μία ή δύο φορές το χρόνο, στέλνουν ένα προωθητικό ενημερωτικό δελτίο στο πελατολόγιο μας, καθώς και μια ζωντανή λίστα με υποψήφιους πελάτες. Η βασική κατανάλωση υποκινείται από μια λογική εργασία και όχι από τον χαρακτήρα της ίδιας της εμπειρίας. Οι καταναλωτές που προσανατολίζονται στην ευχαρίστηση, από την άλλη πλευρά, συχνά λατρεύουν να ασχολούνται με τον Παγκόσμιο Ιστό για να παίζουν παιχνίδια που βασίζονται στο

Διαδίκτυο, να στέλνουν e-mail ή να συνομιλούν. Με άλλα λόγια, διαδραστική επικοινωνία.

Οι Pouloudi, Vassilopoulou και Ziouvelou (2002) ταξινομήσαν τους χρήστες του Διαδικτύου σε επτά κατηγορίες ηλεκτρονικών κοινωνικών δικτύων: περιοχή/γεωγραφία, πολιτιστικό υπόβαθρο, νομική/ρυθμιστική/πολιτική, εμπορική, ηθική/επαγγελματική, κοινωνιολογικό κεφάλαιο/κοινωνικές συνδέσεις και κοινωνική δομή.<sup>47</sup>

Επιτρέποντας στους πελάτες να δημιουργήσουν ένα διαδικτυακό προφίλ και να ενσωματώσουν προσωπικές πληροφορίες που υποδεικνύουν τις προτιμήσεις τους μπορεί να βοηθήσει τους τουριστικούς οργανισμούς να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικά τμήματα της αγοράς εκτιμούν διάφορες τουριστικές υπηρεσίες και αγαθά βελτιώνει επίσης τις πιθανότητες να προωθηθούν αποδεκτές προσφορές.

Φροντίσαμε επίσης να συμπεριλάβουμε στην ερώτηση μας εάν υπάρχουν οφέλη για τους επαναλαμβανόμενους επισκέπτες στο ξενοδοχείο. Εκτός από μια μικρή έκπτωση για τους πιστούς πελάτες, τα οφέλη είναι ίδια για όλους.

### Βασικές δραστηριότητες

Σε συνέχεια των παραπάνω αποφασίσαμε να ρωτήσουμε την επιχείρηση ποιες είναι μερικές από τις καθημερινές δραστηριότητες στο χώρο εργασίας. Η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης ξεκινά με το σερβίρισμα του πρωινού και ακολουθεί η καθαριότητα των δωματίων. Το απόγευμα ετοιμάζεται πρωινό και πραγματοποιούνται δραστηριότητες. Ορισμένα δωμάτια έχουν ξεκλειδωθεί, η κουζίνα έχει ετοιμαστεί και τα τραπέζια της τραπεζαρίας έχουν στρωθεί. Οι πρώτοι επισκέπτες φτάνουν ακριβώς την ώρα που αρχίζει το πρωινό και βρίσκουν όλη τους την επιθυμία στον εξαιρετικό μπουφέ πρωινού. «Όλα πρέπει να είναι έτοιμα μέχρι τότε». Όσον αφορά την καθαριότητα των δωματίων, αυτές είναι μερικές από τις καθημερινές εργασίες που κάνουν οι υπάλληλοι καθαρίζοντας τα δωμάτια κατά τη διάρκεια της διαμονής και μετά την αναχώρηση, στρώνοντας κρεβάτια, αντικαθιστώντας βρώμικα σεντόνια και πετσέτες, αφαιρώντας σκουπίδια, ανακύκλωση και δίσκους υπηρεσίας δωματίου. Πινακίδες «μην ενοχλείτε» και την ιδιωτικότητα του επισκέπτη. Τελευταίο, αλλά σίγουρα όχι λιγότερο σημαντικό, προετοιμάζονται για τις δραστηριότητές τους, όπως τα εργαστήριά τους, προκειμένου να παρέχουν τα μαθήματα μαγειρικής. Ως προετοιμασία θα μαζέψουν τα υλικά, θα φροντίσουν να είναι παρών ο δάσκαλος μαγειρικής και να είναι όλα σωστά ρυθμισμένα για τους καλεσμένους όταν φτάσουν.

### Διάρθρωση του κόστους

Η κύρια πηγή εισοδήματος είναι η διαμονή. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν πρόσθετα μαθήματα και εργαστήρια που παρέχουν ένα μικρό ποσό του

---

<sup>47</sup>Μοντέλο αξιολόγησης για το προϊόν ηλεκτρονικού τουρισμού: ένας κρυφός αλγόριθμος που βασίζεται σε μοντέλο Markov, Chang Liu, Yacine Ouzrout, Antoine Nongillard, Abdelaziz Bouras and JiLiu Zhou, 2014, σελ. 12

επιχειρηματικού κέρδους. Η πελατεία της Amanita επιλέγει την επιχείρηση για την ξενοδοχειακή πτυχή αντί να συνδυάσει τη διαμονή της με κάποιες από τις δραστηριότητες που παρέχει το αγροτουριστικό ξενοδοχείο.

Οι κύριοι προμηθευτές μας είναι για τα αναλώσιμα Metro cc, Σκλαβενίτης, Καρακανάς Γαλακτοκομικά Προϊόντα Έλαια Βολιώτη, και μικρότερα. Για τα στρώματα Candia Strom, για τις ανέσεις Arivita. Η πρώτη συνειδητοποίηση από την απάντηση του ιδιοκτήτη ήταν ότι συνεργάζονται με τοπικές αγροτικές επιχειρήσεις για τα γαλακτοκομικά και τα ελαιόλαδα τους. Έχοντας τοπικούς πωλητές ως προμηθευτές, η επιχείρηση όχι μόνο επωφελείται από τις χαμηλότερες τιμές αποστολής αλλά παρέχει επίσης έσοδα και για την τοπική κοινωνία. Επιπλέον, ο ερωτώμενος ανέφερε ότι η προτεραιότητα για την επιλογή συνεργατών βασίζεται στην ποιότητα των προϊόντων τους. Γίνεται συχνά εκτενής ποιοτικός έλεγχος στα προϊόντα που χρησιμοποιούνται στο πρωινό, στα εργαστήρια και στις ανέσεις που παρέχονται στα δωμάτια. Δεδομένου ότι έχουν επιλέξει τους προμηθευτές τους πολύ προσεκτικά, έχει δημιουργήσει επίσης μια σχέση εξάρτησης που σημαίνει ότι η αλλαγή των εταίρων μπορεί να είναι μια πολύ απαιτητική διαδικασία.

Οι κύριες ροές δαπανών είναι το κόστος προσωπικού και ενέργειας. Όπως όλοι μπορούμε να φανταστούμε η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης απαιτεί πολλούς υπαλλήλους σε μία επιχείρηση. Για την Amanita, υπάρχουν άνθρωποι που εργάζονται στην καθαριότητα και στο εστιατόριο. Αυτό σημαίνει ότι η πιο δαπανηρή από τις δραστηριότητες που προσφέρει το Amanita είναι η διαμονή που περιλαμβάνει την προσοχή όλων των εργαζομένων αφού συνδυάζει τη ζήτηση καθαριότητας των δωματίων με τη ζήτηση για ένα νόστιμο πρωινό.

### Προτάσεις και λύσεις Με βάση τα ευρήματα χρησιμοποιώντας τα νέα επιχειρηματικά πρότυπα

Μετά την παραπάνω έρευνα της επιχείρησης καταλάβαμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα προτείνουμε προτάσεις και λύσεις για τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και επίσης μερικές στρατηγικές κινήσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία.

#### Τμήματα/Σχέσεις πελατών

Πρώτα απ' όλα η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης για κάθε επιχείρηση. Η εξυπηρέτηση πελατών έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τη δημόσια εικόνα της εταιρείας σας, με αποτέλεσμα τη διάδοση από στόμα σε στόμα. Αυτό σας δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, ως αποτέλεσμα, ενισχύει την κερδοφορία σας. Θεωρήστε το μια αλυσιδωτή αντίδραση που ξεκίνησε από κοινή ευπρέπεια και ικανότητα στην προσέγγιση εξυπηρέτησης πελατών σας.

Για να αντιμετωπίσουν τη ζήτηση για καλύτερες εμπειρίες πελατών, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Η οικοδόμηση της πίστης των πελατών και η διατήρηση των σημερινών πελατών

απαιτούν ισχυρές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει τη γνώση του τι χρειάζεται για τη διατήρηση υψηλής ποιότητας σχέσεων με τους πελάτες και την παροχή αξέχαστων εμπειριών στους πελάτες σας. Η ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας στην επιχείρησή σας είναι το πρώτο βήμα προς τη διασφάλιση εξαιρετικών αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες. Αυτό συνεπάγεται εστίαση στην επιτυχία των πελατών καθώς και παροχή μακροπρόθεσμων λύσεων. Η δημιουργία μιας εταιρείας με επίκεντρο τον πελάτη θα ωθήσει το προσωπικό να υποστηρίζει τους καταναλωτές, καθώς θα κατανοούν καλύτερα τον σκοπό και τη θέση τους στη διαδικασία.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία για να παρέχετε στους πελάτες εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να βρουν απαντήσεις στις ερωτήσεις και τις δυσκολίες τους οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας. Τα chatbots, για παράδειγμα, μπορούν να παρέχουν στους επισκέπτες πληροφορίες, να τους κατευθύνουν σε περιοχές του ιστότοπού σας που θα τους βοηθήσουν να λάβουν τις απαντήσεις που χρειάζονται και να τους συνδέσουν με αρχεία με δυνατότητα λήψης. Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε βάσεις γνώσεων για να απαντήσετε στις πιο συχνές ερωτήσεις πελατών. Για να διασφαλιστεί μια θετική εμπειρία πελάτη, οι πελάτες θα πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης.

Όπως αναφέρθηκε στα ευρήματα της συνέντευξης παραπάνω, η φάρμα έχει ήδη μια πιστή πελατεία που αποτελείται από πελάτες που επιστρέφουν σχεδόν κάθε χρόνο

### Καθημερινές Δραστηριότητες

Βεβαιωθείτε ότι κάθε τμήμα του ακινήτου έχει τα εργαλεία που χρειάζονται για να ολοκληρώσει το έργο του σε καθημερινή βάση. Αυτό μπορεί να είναι τόσο απλό όσο να διασφαλίζετε ότι το προσωπικό της οικιακής φροντίδας έχει πάντα τα απαραίτητα υλικά ή ότι το προσωπικό της ρεσεψιόν έχει πάντα χαρτί και στάσια. Σε μεγαλύτερη κλίμακα, συνεπάγεται τη διασφάλιση ότι η ομάδα σας διαθέτει ένα σταθερό, φιλικό προς τον χρήστη σύστημα διαχείρισης ακινήτων (PMS). Οι πληροφορίες είναι δύναμη όταν πρόκειται για διαπροσωπικές σχέσεις και αποτελεσματικές λειτουργίες, επομένως φροντίστε να έχετε όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για να ευδοκιμήσουν. εκείνη την ημέρα ή την εβδομάδα. Οι εργαζόμενοι που είναι καλά ενημερωμένοι διευκολύνουν τους επισκέπτες. Οι ειλικρινείς συναντήσεις σχολίων με την ομάδα σας είναι ωφέλιμες. Κανείς δεν γνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών του ξενοδοχείου καλύτερα από εκείνους. Καταλαβαίνουν πώς να κάνουν τη διαμονή ενός επισκέπτη αξέχαστη, γι' αυτό ρωτήστε τους τι πιστεύουν και ζητήστε προτάσεις για βελτίωση.

Οι υπάλληλοι του δωματίου μπορεί να έχουν προτάσεις για εξοικονόμηση χρόνου, ενώ παράλληλα πληρούν τα πρότυπα. συμπεριλάβετε αυτό στην εκπαίδευσή σας. Το τεχνικό προσωπικό μπορεί να έχει μια λίστα με αντικείμενα που επισκευάζει συνεχώς. ίσως είναι καιρός να τα αντικαταστήσουμε όλα. Επειδή το εργατικό δυναμικό σας βλέπει μια διαφορετική πλευρά των λειτουργιών του ξενοδοχείου σας, οι γνώσεις τους είναι εξαιρετικά χρήσιμες.

Οι επισκέπτες είναι πάντα εν κινήσει και κανείς δεν απολαμβάνει να περιμένει στην ουρά για να δώσει σχόλια ή να εκφράσει μια ανησυχία. Για να ελέγξετε τους επισκέπτες, χρησιμοποιήστε επακόλουθες κλήσεις μετά το check-in και μηνύματα

κειμένου ενώ βρίσκονται ακόμα στην κατοικία. Εάν είστε άμεσα προσβάσιμοι, ένας επισκέπτης είναι πιο διατεθειμένος να μιλήσει μαζί σας για τυχόν ζητήματα.

### Προτάσεις αξίας

Το απόλυτο αποφασιστικό στοιχείο είναι η «αξία» ενός ξενοδοχείου. Ωστόσο, οι περισσότεροι τουρίστες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να βρουν ενδιαφέρουσες και οικονομικές εκπώσεις, κάτι που δεν προκαλεί έκπληξη. Γιατί, λοιπόν, ένα ξενοδοχείο πρέπει να επιδεικνύει την αξία του για να μεταμορφώσει και να καταπλήξει τους επισκέπτες; Παραδόξως, η τιμολόγηση δεν είναι η μόνη πτυχή όταν πρόκειται να τραβήξετε την προσοχή των ταξιδιωτών. Όταν οι καταναλωτές κάνουν κράτηση για διαμονή σε ξενοδοχείο, είτε εκτός σύνδεσης είτε διαδικτυακά, διασφαλίζουν ότι λαμβάνουν περισσότερα για τα χρήματά τους. Γενικά, οι επισκέπτες αξιολογούν την αξία ενός ξενοδοχείου με βάση τρεις βασικούς παράγοντες: εξοικονόμηση χρημάτων, αποδοτικότητα χρόνου και την ιδιαίτερη εμπειρία τους.

Εάν ένα ξενοδοχείο πληροί αυτά τα κριτήρια, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι επισκέπτες να επιστρέψουν για να επωφεληθούν από την ίδια προσφορά ξενοδοχείου ή να πουν σε άλλους για την εμπειρία τους.

Ορισμένες τεχνικές ξενοδοχείων δημιουργούν κυματισμούς, ενώ άλλες δημιουργούν παλιρροϊκά κύματα. Εκτός από την παραδοσιακή φιλοξενία, η παροχή πρόσθετων φιλικών ανέσεων για τους επισκέπτες μπορεί να κάνει θαύματα για ένα ξενοδοχείο. Θα πρέπει να υπάρχει ένα επιπλέον κίνητρο για τους επισκέπτες να επιλέξουν το ξενοδοχείο σας πάνω από άλλα που βρίσκονται στη γύρω περιοχή. Η προσφορά δωρεάν πρωινού ή στάθμευσης μπορεί να έχει μακροχρόνια επίδραση στους πελάτες. Επιπλέον, η εμπειρία διακοπών των επισκεπτών μπορεί να βελτιωθεί παρέχοντάς τους εκπαιδευτικά κουπόνια για έναν τοπικό προορισμό. Μετά από ένα μακρύ ταξίδι, η αναμονή στο λόμπι του ξενοδοχείου δεν θα βοηθήσει σε μια υπέροχη εμπειρία επισκέπτη. Ως αποτέλεσμα, προσπαθήστε να κάνετε τη διαδικασία check-in όσο το δυνατόν πιο απλή και αποτελεσματική. Τώρα μπορείτε να προσφέρετε στους καλεσμένους σας τη δυνατότητα να κάνουν check-in μόνοι σας χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η διαδικασία του check-in είναι η πρώτη ευκαιρία των επισκεπτών σας να αλληλεπιδράσουν με την προσωποποίηση του ξενοδοχείου σας: το προσωπικό σας. Κάτι τόσο βασικό όσο το να χαμογελάτε και να φωνάζετε τους καλεσμένους σας με το όνομά σας μπορεί να αφήσει μια εξαιρετική εντύπωση. Επιπλέον, είναι καλή ιδέα να γνωρίζετε τον στόχο της επίσκεψης των καλεσμένων σας εκ των προτέρων, ώστε να προετοιμαστείτε για τη διαμονή τους. Εάν οι επισκέπτες σας γιορτάζουν μια ειδική περίπτωση, θα ήταν υπέροχο να σχεδιάσετε κάτι για να κάνετε τη μέρα τους ακόμα πιο αξέχαστη.

Η παροχή πρόσθετων και δωρεάν προσφορών είναι ένας έξυπνος τρόπος για να κάνετε τους καλεσμένους σας να αισθάνονται αγαπητοί και περιποιημένοι. Αυτά θα βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη σας προκαλώντας συναισθηματικές αντιδράσεις που δημιουργούν μια ευνοϊκή σχέση με κάθε επισκέπτη.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, αξιοποιήστε στο έπακρο τη σχέση σας με τους καλεσμένους σας παραμένοντας σε επαφή μαζί τους ακόμα και μετά τη λήξη της

διαμονής τους. Το να αφήνετε μια ισχυρή θετική εντύπωση στους επισκέπτες τους παρακινεί να επιστρέψουν. Μπορείτε να το πετύχετε κρατώντας τους πελάτες ενήμερους για εξαιρετικές προσφορές.

### Κανάλια διανομής

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω η επιχείρηση έχει την online παρουσία της ως το κύριο κανάλι διανομής, επομένως η διανομή του προϊόντος της βασίζεται μόνο σε μία πηγή.

Σε αυτό το μέρος του κεφαλαίου θα προτείνουμε εναλλακτικά κανάλια διανομής, ώστε η Amanita να μην εξαρτάται πλέον από τη διαδικτυακή διαχείρισή τους.

Με την έλευση της νέας τεχνολογίας, η αλυσίδα διανομής στα ταξίδια και τον τουρισμό έχει επεκταθεί.

Η εμφάνιση στα σωστά κανάλια διανομής όχι μόνο θα αυξήσει την έκθεση της εταιρείας περιοδείας σας, αλλά θα αυξήσει και την αξιοπιστία της. Αυτός είναι ο συνδυασμός που θα χρειαστεί η Amanita για να αυξήσει τις ροές εσόδων.

Μετά τη διαδικασία του check-in, σε έναν ξενώνα, οι ταξιδιώτες ζητούν συχνά από έναν υπάλληλο του check-in μια σύσταση περιήγησης. Ως αποτέλεσμα, οι διοργανωτές περιηγήσεων και δραστηριοτήτων ενδέχεται να κερδίσουν από τη συνεργασία με τον τοπικό ξενώνα τους. Οι ταξιδιώτες που δεν μένουν σε ξενώνα, από την άλλη πλευρά, αναζητούν συχνά πληροφορίες από ένα κέντρο τουριστικών πληροφοριών. Ως αποτέλεσμα, θα πρέπει να επικοινωνήσετε με το τοπικό κέντρο τουριστικών πληροφοριών για να δείτε πώς μπορείτε να συνεργαστείτε μαζί τους. Τα φυλλάδια και τα φυλλάδια συνήθως παραδίδονται σε ξενώνες και κέντρα τουριστικών πληροφοριών από τουριστικούς πράκτορες. Και οι ενδιαφερόμενοι ταξιδιώτες θα επικοινωνήσουν με τον πάροχο της εκδρομής σας για να κάνουν κράτηση. Αυτή η σύσταση φυσικά μπορεί να προστεθεί μόνο στις εκδρομές που προσφέρει η επιχείρηση. Μπορούν να παρέχουν σε ξενοδοχεία μαζικού τουρισμού και σε ταξιδιωτικά γραφεία πληροφορίες για τα εργαστήρια και τις γαστρονομικές περιηγήσεις τους για να προωθήσουν τις εκδρομές που φαίνεται να είναι η δευτερεύουσα πηγή εισοδήματός τους.

Αν ήταν όπως τα περισσότερα ξενοδοχεία, ο ιστότοπός τους είναι πιθανότατα η κύρια πηγή απευθείας κρατήσεων. Οι απευθείας κρατήσεις είναι συχνά πιο κερδοφόρες, είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε επανεπισκέψεις και είναι καλύτερα προσαρμοσμένες για αύξηση των πωλήσεων. Ως αποτέλεσμα, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων θεωρεί την ιστοσελίδα τους ως το κύριο μέσο διανομής στο σχέδιο διανομής τους.

Ο ιστότοπος παρέχει πολλές δυνατότητες για να τονίσετε τις μοναδικές εγκαταστάσεις σας, να προβάλετε την επιχείρηση φιλοξενίας σας με εικόνες υψηλής ποιότητας και να αυξήσετε την αλληλεπίδραση με ταινίες, διαδραστικό υλικό και μαρτυρίες.

Για να μεγιστοποιήσετε τις απευθείας κρατήσεις ξενοδοχείων, βεβαιωθείτε ότι η έκδοση για κινητά του ιστότοπου είναι κατασκευασμένη για απλές και γρήγορες κρατήσεις. Πολλοί πελάτες εξερευνούν όλο και περισσότερο και κάνουν κράτηση ξενοδοχείων σε κινητές συσκευές αντί να χρησιμοποιούν πρόγραμμα περιήγησης για

επιτραπέζιους υπολογιστές, ώστε να μην θέλετε να χάσετε αυτήν την επιχείρηση. Θα πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι ο ιστότοπός σας είναι βελτιστοποιημένος για μηχανές αναζήτησης και ενσωματώνει όρους που αφορούν συγκεκριμένες τοποθεσίες για την ενίσχυση της δυνατότητας εντοπισμού. Η καθαρή πλοήγηση, η ευέλικτη σχεδίαση και η βελτιωμένη διαδικασία κράτησης θα ενισχύσουν την πιθανότητα οι επισκέπτες να επιλέξουν αυτό το βασικό κανάλι διανομής ξενοδοχείων. Ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως ηλικιωμένοι, ταξιδιωτικοί πράκτορες και προγραμματιστές εκδηλώσεων, μπορεί να βρουν ότι οι απευθείας τηλεφωνικές κρατήσεις είναι ο πιο βολικός τρόπος για να επικοινωνήσετε με το ξενοδοχείο σας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν οι δυνητικοί καταναλωτές έχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με τη διαμονή τους ή εάν η κράτησή τους είναι δύσκολη με οποιονδήποτε τρόπο. Επειδή παρέχει μια άμεση γραμμή επικοινωνίας με τους καλεσμένους σας, αυτή η διαδρομή διανομής είναι συχνά χαμηλού κόστους. Από την άλλη, οι διαδικτυακές ταξιδιωτικές εταιρείες είναι ένα διάχυτο και απαραίτητο στοιχείο της διαδικασίας κράτησης ξενοδοχείων. Η Priceline, η Expedia, η Booking.com και η Orbitz προσφέρουν μεγάλο κοινό και είναι μια καταπληκτική μέθοδος για να προσεγγίσετε πελάτες που διαφορετικά δεν θα είχαν προσεγγίσει.

Παρόλο που η επιχείρηση δεν έχει τον πλήρη έλεγχο των μηνυμάτων του ξενοδοχείου σε ένα Διαδικτυακό Ταξιδιωτικό Πράκτορα, αλλά μπορεί να βελτιστοποιήσει την καταχώρισή τους με φωτογραφίες, να προωθήσει συγκεκριμένες εγκαταστάσεις και να προσφέρει ελκυστικές τιμές στο κοινό των Online Travel Agents. Για να διατηρήσετε τις δαπάνες σε χαμηλά επίπεδα, θα πρέπει να επικεντρωθούν σε διαδικτυακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες που χρησιμοποιεί και κατανοεί το κοινό-στόχο σας.

Επιπλέον, η μηχανή metasearch βρίσκεται ένα επίπεδο πάνω από το Online Travel Agents S. Αυτοί οι ιστότοποι, στους οποίους περιλαμβάνονται τα TripAdvisor, Trivago και Google Hotels, χρεώνουν ξενοδοχεία και διαδικτυακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες για κρατήσεις με βάση πληρωμή ανά κλικ ή προμήθεια.

Η εμπειρία χρήστη στους ιστότοπους metasearch είναι συνήθως εξαιρετική, με απλή διαδικασία κράτησης και πληροφορίες ξενοδοχείων με εύκολη αναζήτηση.

Μερικές πολύ σημαντικές σημειώσεις κατά τη διαχείριση της μηχανής μετα-αναζήτησής σας σύμφωνα με τη γνώμη μου είναι:

Ελέγξτε ότι η τιμολόγηση στις μηχανές αναζήτησης αντιστοιχεί στην τιμή που δημοσιεύεται στον ιστότοπο.

Για να εξισορροπήσετε το κόστος και τον ανταγωνισμό με τους διαδικτυακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες, δοκιμάστε το κόστος ανά κλικ (CPC).

Αλλάξτε τη στρατηγική για τον ιστότοπο μετα-αναζήτησης που αναζητάτε. Ορισμένοι ιστότοποι θα προσελκύσουν χρήστες με ασθενέστερη πρόθεση κράτησης και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να έχουν χαμηλότερα CPC για να είναι ένα αποτελεσματικό κανάλι διανομής.

Τέλος, οι χονδρέμποροι λειτουργούν ως ζωτικός κρίκος μεταξύ ταξιδιωτικών πρακτόρων και προμηθευτών. Αν και τα περιθώρια κέρδους για αυτό το κανάλι είναι χαμηλά, είναι μια χρήσιμη επιλογή για να γεμίσετε χώρο της τελευταίας στιγμής στο

ξενοδοχείο ή να κάνετε κράτηση τεράστιων δωματίων. Αν και αυτό το κανάλι είναι χρήσιμο για την αύξηση της πληρότητας, δεν θα πρέπει να είναι ένα από τα βασικά κανάλια διανομής σας.

### Περιβαλλοντικές Τεχνικές

Η επιχείρηση της Amanita προωθεί την ιδέα του να είσαι κοντά στη φύση και να ζεις με τον πόρο που έχεις.

Ωστόσο, θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη στρατηγική τους και την επιχείρηση ένα βήμα παραπέρα εφαρμόζοντας ιδέες «πράσινων» μάρκετινγκ για να βελτιώσουν τις τουριστικές τους υπηρεσίες. Τα ξενοδοχεία πρέπει να εξετάσουν πιο βιώσιμες μεθόδους λειτουργίας ως έναν από τους πιο ουσιαστικούς τρόπους για να ενισχύσουν τη φήμη της επωνυμίας, να μειώσουν το λειτουργικό κόστος και να βοηθήσουν στον περιορισμό των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων στη σημερινή κοινωνία. Ωστόσο, οι προσπάθειες δεν θα πρέπει να γίνονται αποκλειστικά για χάρη του «greenwashing», αλλά μάλλον για να συμβάλουν στη μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Αειφόρου Ταξιδιού, ο τουρισμός ευθύνεται για περίπου το 8% των παγκόσμιων εκπομπών άνθρακα, με τη στέγαση να αντιπροσωπεύει μόνο το 6%.

Τα ξενοδοχεία συμβάλλουν σημαντικά στις εκπομπές CO<sub>2</sub> λόγω της εκτεταμένης χρήσης νερού, θέρμανσης, πλυσίματος, ηλεκτρισμού και όλων των ανέσεων που συνεπάγονται μια ευχάριστη εμπειρία για τους επισκέπτες τους σε βάρος του περιβάλλοντος. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε θέρετρα και μεγάλα ξενοδοχεία που παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες. Η μετάβαση προς πιο βιώσιμες πρακτικές είναι κρίσιμη για τη μείωση της χρήσης πόρων και της σπατάλης.

Συμμετέχετε τους πελάτες στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το πώς να κάνετε το ξενοδοχείο σας πιο φιλικό προς το περιβάλλον και θα είναι πιο πιθανό να ενσωματώσουν αυτές τις πρακτικές στην καθημερινή τους ζωή, έχοντας θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Η βιωσιμότητα ξεκινά από μέσα και το να εξουσιοδοτήσετε τους υπαλλήλους σας να λαμβάνουν αποφάσεις όπως η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων καθαρισμού, η εκτύπωση μόνο όταν απαιτείται ή η παροχή κινήτρων για τη δημόσια συγκοινωνία θα κάνει τη διαφορά.

Όσον αφορά το πόσιμο νερό, μια από τις απλούστερες βιώσιμες αποφάσεις είναι να ληφθούν. Σκεφτείτε τα εκατομμύρια πλαστικά μπουκάλια που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία κάθε μέρα. Αυτό μπορεί να διορθωθεί εύκολα εγκαθιστώντας σταθμούς νερού με ποτήρια σε όλο το ξενοδοχείο σας ή παρέχοντας επαναγεμιζόμενα μπουκάλια νερού σε πελάτες που σχεδιάζουν παραμονή μεγαλύτερης διάρκειας. Αυτά τα μπουκάλια νερού θα χρησιμεύσουν επίσης ως ένα εξαιρετικό εργαλείο μάρκετινγκ για την κατάστασή σας.

Τα έξυπνα ντους είναι μια άλλη επιλογή για τον περιορισμό της διάρκειας του ντους, καθώς οι επισκέπτες θα λάβουν μια προειδοποίηση όταν τελειώσει η ώρα τους. Μειώστε τη χρήση νερού εγκαθιστώντας τουαλέτες χαμηλής ή διπλής ροής. Επιλέξτε πλυντήρια ρούχων που καταναλώνουν λιγότερο νερό και εξοικονομούν ρεύμα.



Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η σπατάλη τροφίμων. Για να αποφύγετε τη σπατάλη φαγητού, καταργήστε τον μπουφέ πρωινού και αντικαταστήστε τον με ένα σετ πρωινού, ώστε να μπορείτε να λαμβάνετε αποφάσεις για την αγορά φαγητού με βάση την πληρότητα. Κάντε ρυθμίσεις κομποστοποίησης για κάθε τρόφιμο που είναι κακό ή δεν φαγώνεται. Αυτό το κομπόστ μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για να ταΐσει τα φυτά του ξενοδοχείου σας, δημιουργώντας ένα πιο κυκλικό περιβάλλον.

Η ανακύκλωση είναι μια από τις πιο προφανείς φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές για ξενοδοχεία. Αντί για ένα μόνο δοχείο σε κάθε δωμάτιο, έχετε ένα για χαρτί, ένα για πλαστικό και ένα για γενικά απορρίμματα. Όταν οι άνθρωποι δεν είναι συνηθισμένοι στην ανακύκλωση όταν βρίσκονται σε διακοπές, είναι πιο πιθανό να ανακυκλώσουν εάν υπάρχουν οι κάδοι.

Χρησιμοποιήστε ένα σύστημα διαχείρισης ακινήτων για να σας βοηθήσει να εφαρμόσετε πιο αποτελεσματικές λειτουργίες που θα σας εξοικονομήσουν χρήματα και πόρους. Θα εξοικονομήσετε χρήματα από την υπερπλήρωση και θα αυτοματοποιήσετε υπηρεσίες όπως το check-in και το check-out με ένα κιόσκι check-in, εάν χρησιμοποιείτε το ενσωματωμένο σύστημα του Mews για πιο αποτελεσματική λειτουργία. Αυτό όχι μόνο θα βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση της ποσότητας των ρύπων που προκαλούνται από τις μετακινήσεις των υπαλλήλων σας στην εργασία, αλλά θα βοηθήσει επίσης το ξενοδοχείο σας να γίνει πιο χωρίς χαρτί, υλοποιώντας ένα πιο ψηφιοποιημένο ταξίδι επισκεπτών.

### Διάρθρωση του κόστους

Παρόλο που δεν συλλέξαμε πολλά δεδομένα για αυτό το μέρος του καμβά των επιχειρηματικών μοντέλων, θα ήταν ωφέλιμο να παρουσιάσουμε τους καλύτερους τρόπους μείωσης των περιττών δαπανών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Το πρώτο βήμα προς τη βελτιστοποίηση του προγραμματισμού εργασίας είναι η πρόβλεψη των απαιτήσεων προσωπικού και ο προγραμματισμός αναλόγως "ιδανικά σε ένα χρονοδιάγραμμα που έχει νόημα με τον προγραμματισμό του προσωπικού. Αυτό θα σας επιτρέψει να διαχειριστείτε τα έξοδά σας για την εργασία και θα σας βοηθήσει να παρακολουθείτε τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Ακολουθεί ένα συγκεκριμένο καθημερινό πρόγραμμα βοηθά την επιχείρηση να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες θα ολοκληρωθούν εντός των ωρών εργασίας των εργαζομένων, έτσι ώστε να μην υπάρχουν πρόσθετα έξοδα από την υπερωριακή εργασία. Εξετάστε το ενδεχόμενο διασταυρούμενης κατάρτισης των εργαζομένων ώστε να μπορούν να βοηθήσουν σε άλλη λειτουργία όταν χρειάζεται. Οι διασταυρωμένοι υπάλληλοι μπορούν να καλύψουν έναν άλλον υπάλληλο που βρίσκεται σε διακοπές ή κατά τη διάρκεια έκτακτης ανάγκης στελέχωσης (όπως μια απροσδόκητη ημέρα ασθενείας) και μπορούν να προσέλθουν κατά τη διάρκεια αύξησης της δευτερεύουσας εργασίας τους ή νημεμίας στο κύριο καθήκον τους.

Εξετάστε τις διάφορες διαδικασίες που απαιτούνται για τον προγραμματισμό εκδηλώσεων και τον συντονισμό τροφίμων και ποτών. Ένα σύστημα διαχείρισης

σχέσεων με πελάτες πωλήσεων και τροφοδοσίας μπορεί να δημιουργήσει αυτόματες υπενθυμίσεις για το προσωπικό πωλήσεων για να παρακολουθεί τους πελάτες, να προγραμματίζει επιτόπιες επισκέψεις, να λαμβάνει συμβόλαια αλληλογραφίας και να λαμβάνει υπογεγραμμένες συμβάσεις πίσω. Η βελτιστοποίηση αυτής της διαδικασίας εξοικονομεί χρόνο για το προσωπικό, κρατά τα πράγματα οργανωμένα και προσεγμένα και διευκολύνει τη ζωή των σχεδιαστών.

Επιπρόσθετα λόγω των χαμηλών θερμοκρασιών το χειμώνα και τις υψηλές θερμοκρασίες το καλοκαίρι θεωρούμε ότι θα ήταν χρήσιμο η επιχείρηση να αναζητήσει και εναλλακτικές μεθόδους θέρμανσης και ψύξης ώστε να μειωθούν και τα έξοδα της σε αυτό τον τομέα. Συγκεκριμένα, η μόνωση είναι ένας από τους πιο αποδοτικούς τρόπους μείωσης του κόστους ψύξης και θέρμανσης σε ένα κατάλυμα. Ενώ με μία αντλία θερμότητας θα μπορούσε η επιχείρηση να μειώσει ακόμα περισσότερο το κόστος της θέρμανσης των χώρων της.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, κάνοντας το F&B πιο αποτελεσματικό, προσφέροντας εναλλακτικές επιλογές μενού εστιατορίων και δεξιώσεων με τα ίδια υλικά και προετοιμασία. Ακόμα κι αν δύο πάρτι σε δύο ξεχωριστές αίθουσες εκδηλώσεων αποφασίσουν για δύο διαφορετικά γεύματα, ορισμένα υλικά και η προετοιμασία μπορούν να μοιραστούν. Εξετάστε τις απαιτήσεις μενού για κάθε μέρα στο σύστημα διαχείρισης εκδηλώσεων και δημιουργήστε φύλλα προετοιμασίας για μάγειρες για να αποφύγετε την υπερβολική προετοιμασία.

### Προτάσεις μέσω κοινωνικής δικτύωσης

#### Facebook

Οι σύγχρονοι ταξιδιώτες δεν θα κάνουν κράτηση σε ξενοδοχείο εάν δεν δουν «κοινωνική απόδειξη». Η αξιοπιστία σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζει την απόφαση αγοράς του επισκέπτη σας. Ουσιαστικά, πραγματοποιώντας το μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης του ξενοδοχείου σας, έχετε την ευκαιρία να εντυπωσιάσετε τους πελάτες σας ακόμη και πριν φτάσουν.

Το είδος του κοινού που προσελκύετε καθορίζεται αναμφίβολα από τις υπηρεσίες που παρέχετε στο ξενοδοχείο σας. και, φυσικά, την τοποθεσία του καταλύματός σας. Έχουμε ήδη αναγνωρίσει το κοινό της Amanita ως μεμονωμένους ταξιδιώτες που κάνουν κράτηση για τις διακοπές τους online.

Το Facebook είναι η ιδανική πλατφόρμα για την ανταλλαγή εμπειριών της επιχείρησης. Επειδή δεν υπάρχουν περιορισμοί ως προς τον αριθμό κειμένου, το μέγεθος συνδέσμου ή το μέγεθος βίντεο. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα αναρτήσεων που θα μπορούσατε να γράψετε: Εικόνες από το εσωτερικό και το εξωτερικό του ξενοδοχείου σας, καθώς και από κοντινούς γραφικούς προορισμούς. Ταινίες μικρού μήκους, Ζωντανά βίντεο και ιστορίες, Προσφορές, προσφορές και ευκαιρίες.

Ενθαρρύνετε τους επισκέπτες σας να συμπεριλάβουν ετικέτες check-in ή τοποθεσίας στις εικόνες και τα βίντεό τους. Σε αντάλλαγμα, μπορείτε να παρέχετε μερικά ελκυστικά κίνητρα. Τα ζωντανά βίντεο έχουν αυτήν τη στιγμή την υψηλότερη αλληλεπίδραση.

Επιτρέψτε μας να σας δώσουμε ένα παράδειγμα αυτής της στρατηγικής: «Κερδίστε μια διαμονή 2 διανυκτερεύσεων στον υπέροχο ξενώνα μας κάνοντας κλικ στο κουμπί like στη σελίδα μας, κάντε like σε αυτήν την ανάρτηση και μοιραστείτε με τρεις φίλους.

Τέλος, οι διαφημίσεις του Facebook βοηθούν στη στόχευση νέου κοινού καθώς και σε τρέχοντα είδη κοινού που έχουν ήδη επισκεφτεί τον ιστότοπό σας αλλά δεν έχουν κάνει καμία ενέργεια

## Ίνσταγκραμ

Συνεχίζοντας με τις προτάσεις μας το Instagram είναι επίσης μια από τις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Και οι δύο αυτές πλατφόρμες κοινωνικών μέσων σχετίζονται μεταξύ τους. Το Instagram είναι γνωστό για τις δυνατότητες κοινής χρήσης φωτογραφιών και βίντεο. Ωστόσο, οι τροχοί γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς, συνοδευόμενοι από ζωντανά βίντεο, ιστορίες, διαφημίσεις και μπούμερανγκ. Επί του παρόντος, το Instagram είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη πλατφόρμα πολυμέσων με 1 δισεκατομμύριο ενεργούς χρήστες μηνιαίως.<sup>48</sup> Επειδή η πλατφόρμα είναι κυρίως για φωτογραφίες και βίντεο, δοκιμάστε να ανεβάσετε υψηλής ανάλυσης και συναρπαστικές εικόνες της ατμόσφαιρας, των προϊόντων και των υπηρεσιών του ξενοδοχείου σας.

Οι ταξιδιώτες (και οι χρήστες του Instagram) ελκύονται από αισθητικά ελκυστικές εικόνες. Έτσι, μπορείτε να μοιραστείτε ταξιδιωτικές ιδέες, τοπικές γαστρονομικές προτάσεις, φωτογραφίες του περιβάλλοντός σας, προσεχείς εκδηλώσεις και ειδικές εκπτώσεις. Μπορείτε να εγγράψετε και να μοιραστείτε μικρά βίντεο ή εικόνες με απολαυστική μουσική διάρκειας 15-30 δευτερολέπτων. Φυσικά ας μην ξεχνάμε ότι τα hashtags και οι ιστορίες χρειάζονται πάντα αφού δείχνουν ότι ο λογαριασμός σας είναι ενεργός. Επιπλέον, τα κατάλληλα hashtags που προσαρμόζονται στο περιεχόμενο κάθε λογαριασμού μπορούν να προκαλέσουν μεγαλύτερη έκθεση για εσάς. Για να έχετε μεγαλύτερη αφοσίωση, πρέπει πρώτα να βρείτε τα σχετικά και δημοφιλή hashtags.

Υπάρχουν πολλά κόλπα για την προσθήκη αυτών των hashtag επίσης! Επιτρέψτε μου να μοιραστώ μαζί σας το αειθαλές. Σε περίπτωση που δεν γνωρίζετε, υπάρχουν δύο τύποι hashtag:

Υπερδημοφιλές– #Instalike #likeforlike #followforfollow #igers #tagfortag και παρόμοια

Λιγότερο δημοφιλή- #instatravel #hotels #luxuryhotels #boutiquehotel #besthostel #hoteldeals #hotellocation και παρόμοια<sup>49</sup>

Ωστόσο, μπορείτε απλώς να κατατάξετε καλά και να σας ανακαλύψουν στοχευμένοι χρήστες χρησιμοποιώντας λιγότερο κοινά hashtags. Από την άλλη πλευρά, η χρήση των πιο εμφανών hashtag, των πιο εμφανών hashtag, από την άλλη πλευρά, μπορεί να

<sup>48</sup> <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>, Τα πιο δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα παγκοσμίως από τον Ιανουάριο του 2023, ταξινομημένα κατά αριθμό μηνιαίων ενεργών χρηστών, τελευταία πρόσβαση (16/07/23)

<sup>49</sup> <https://blog.hubspot.com/marketing/instagram-hashtags> Ο απόλυτος οδηγός για τα Hashtags Instagram για το 2022, τελευταία πρόσβαση (16/07/23)

βελτιώσει τον αριθμό των αλληλεπιδράσεων στις αναρτήσεις σας. Αυτές οι ιστορίες προορίζονται μόνο να δώσουν μια ματιά στο τι συμβαίνει στην εταιρεία σας. Ακολουθούν μερικά δείγματα που μπορεί να σας φανούν χρήσιμα όταν προσθέσετε τις δικές σας ιστορίες. Εκπτώσεις, συνεχείς προσφορές και ειδικές προσφορές, Σημαντικές πληροφορίες, Μια ματιά στη ζωή σας στο χώρο εργασίας (γνωστός και ως ξενοδοχείο), Διεξαγωγή έρευνας για να ζητήσετε σχόλια από τους καταναλωτές, Υποβολή ερωτήσεων, επερχόμενες περιστάσεις, φωτογραφίες και βίντεο από τα παρασκήνια του ξενοδοχείου . Δημιουργήστε ένα hashtag που είναι αποκλειστικά για την επωνυμία του ξενοδοχείου σας και χρησιμοποιήστε το σε όλες τις αναρτήσεις σας. Ως earle χρησιμοποιώντας το #Amanita μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολύ εύκολα σε όλες τις αναρτήσεις σας. Οι τροχοί του Instagram προσφέρουν την πιο πρόσφατη μέθοδο για τη δημιουργία και την κοινή χρήση σύντομων, διασκεδαστικών ταινιών για την ιδιοκτησία σας. Είναι η πιο πρόσφατη ένταξη σε αυτό το κοινωνικό δίκτυο. Οι τροχοί σας επιτρέπουν να εγγράφετε και να επεξεργάζεστε κλιπ πολλαπλών κλιπ με ήχο, πολλά εφέ σκηνικού και καλλιτεχνικά όργανα διάρκειας 15 έως 30 δευτερολέπτων. Η δημιουργία ενός επαγγελματικού λογαριασμού επιτρέπει στη ροή σας να προσεγγίσει ένα μεγαλύτερο κοινό στο Instagram.

## YouTube

Η υπέροχη επιχείρηση Amanita κατάφερε επίσης να έχει λογαριασμό στο Youtube. Ωστόσο, αισθάνεται ότι είναι ανενεργό εδώ και χρόνια, καθώς δεν έχουν γίνει αναρτήσεις πρόσφατα. Για να είμαι ειλικρινής, τα βίντεο του YouTube έχουν πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο από τις μεταδιδόμενες διαφημίσεις. Ως αποτέλεσμα, το μάρκετινγκ για το YouTube για το ξενοδοχείο σας μπορεί να δημιουργήσει πολλούς επισκέπτες και πιθανούς πελάτες. Επιπλέον, οι ταινίες «σε κίνηση» του καταλύματός σας είναι πολύ πιο πιθανό να δελεάσουν τους επισκέπτες παρά στατικές εικόνες. Μια ψηφιακή περιήγηση στις δυνατότητες και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σας. (Η συμπερίληψη τέτοιων ταινιών θα δελεάσει τους επισκέπτες σας να μείνουν στο ξενοδοχείο σας). , αλλά θα πρέπει επίσης να τραβήξετε ένα εξωτερικό βίντεο που να δείχνει πού βρίσκεται το ξενοδοχείο σας., Δημοσιεύστε πλάνα από τυχόν επερχόμενες εκδηλώσεις ή παραστάσεις στο ξενοδοχείο σας. Ο επόμενος στόχος σας μετά τη δημοσίευση βίντεο είναι να τα κατηγοριοποιήσετε στο Google. Χρησιμοποιήστε το εργαλείο σχεδιασμού λέξεων-κλειδιών στο Google για να καταλάβετε ότι ο τίτλος αποδίδει καλύτερα για τα κλιπ σας. Προσθέστε μερικές ακόμη ετικέτες στην ταινία σας, όπως η τοποθεσία, η κατάσταση και οι ενδιαφέρουσες τελικές οθόνες, για να την κάνετε πιο ενδιαφέρουσα. Δώστε όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες στις περιγραφές των βίντεό σας. Επιπλέον, στην περιγραφή θα πρέπει να περιλαμβάνονται συνδέσεις με την παρουσία σας στο διαδίκτυο και τις πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης και έναν αριθμό τηλεφώνου για απευθείας επικοινωνία. Απαντήστε στα σχόλια των καταναλωτών, ιδιαίτερα στα αρνητικά, όταν χρειάζεται.

## Ανάλυση Προορισμού

Ολοκληρώνοντας αποφασίσαμε ότι είναι καίριας σημασίας και μία ακόμα ανάλυση την οποία θα πρέπει άμεσα να πραγματοποιήσει η επιχείρηση . Μία ανάλυση προορισμού μπορεί να διευκολύνει την επιχείρηση να δει ποιοι πελάτες επισκέπτονται τον προορισμό και με ποια κίνητρα ώστε να μπορέσει να προσαρμόσει ανάλογα το προϊόν της. Επισημαίνουμε επίσης ότι θα είναι χρήσιμη και επειδή θα μπορεί να αναγνωρίσει και αν το συγκεκριμένο προϊόν ή η υπηρεσία ταιριάζει στην περιοχή και ποιοι πελάτες ανά τον κόσμο μπορούν να αναζητήσουν αυτές τις υπηρεσίες. Από τη στιγμή που θα απευθύνεται στην κατάλληλη αγορά στο στην κατάλληλη περιοχή με ένα αντίστοιχο προϊόν που θα βασίζεται στα χαρακτηριστικά της περιοχής θα έχει τη μέγιστη αποδοτικότητα που θα μπορούσε να έχει ένα κατάλυμα.

## Συμπεράσματα

Διεξάγοντας την παραπάνω έρευνα, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία Model Canvas παρέχει στους επιχειρηματίες μια ολοκληρωμένη άποψη για κάθε τομέα της επιχείρησής τους, από την προσφορά αξίας και την τμηματοποίηση των καταναλωτών μέχρι τις λειτουργίες και τα οικονομικά. Ωστόσο, το όργανο είναι λίγο πιο περίπλοκο από μια σειρά από εννέα κουτιά που συμβολίζουν τα μέρη της εταιρείας που σχεδιάζονται σε ένα μόνο φύλλο χαρτιού. Η απλότητά του συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητά του. Η δραστηριότητα αναγκάζει τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να παραμείνουν συγκεντρωμένοι και συνοπτικοί καθώς χαρτογραφούν την επιχείρησή τους σύμφωνα με κάθε πλαίσιο, προκειμένου να τελειοποιήσουν την επιχειρηματική στρατηγική και το πλάνο τους. Το BMC προορίζεται να σας οδηγήσει σε καθένα από τα ζωτικά στοιχεία ή δομικά στοιχεία της ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Από αυτή την άποψη, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να κατανοήσει πώς μια πτυχή αλληλεπιδρά μαζί με τις υπόλοιπες, πώς συνδέονται και διαπλέκονται οι λειτουργίες, οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες. Η επιχείρηση της Amanita και κάθε άλλη επιχείρηση έχει στην πραγματικότητα ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε κατά την έναρξη μιας επιχειρηματικής επιχείρησης, κατά τη διάρκεια ζωής του προϊόντος και ως χάρτης λήξης ζωής εάν χρειάζεται. Υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα από τη χρήση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν την εφαρμογή για να απεικονίσουν και να αναλύσουν διεξοδικά και συστηματικά τα υπάρχοντα ή πιθανά επιχειρηματικά μοντέλα τους. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται ο εντοπισμός σημαντικών στοιχείων και η σχέση μεταξύ τους, κάτι που μπορεί να σας βοηθήσει να κατανοήσετε την εταιρεία και τον τρόπο λειτουργίας της. Το Business Model Canvas επιτρέπει επίσης την αξιολόγηση της βιωσιμότητας και σκοπιμότητας νέων επιχειρηματικών μοντέλων, καθώς και την ανακάλυψη πιθανών περιοχών για καινοτομία και βελτίωση. Συνολικά, η εφαρμογή του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου μπορεί να βελτιώσει τη λήψη στρατηγικών επιλογών και να βοηθήσει μια εταιρεία να πετύχει μακροπρόθεσμα. Όσον αφορά το αγρόκτημα Amanita ως το κύριο παράδειγμα αυτής της έρευνας, πιστεύουμε ότι η επιχείρηση μπορεί να έχει μεγάλη επιτυχία μόλις ακολουθήσει τις ευγενικές μας προτάσεις. Εκτιμούν τους πελάτες τους και το προϊόν τους είναι εξαιρετικής ποιότητας. Ωστόσο, ως κύριες αδυναμίες τους στη χρήση του BMC, μπορούμε ξεκάθαρα να δούμε ότι λείπουν από το τμήμα μάρκετινγκ και προώθησης και ότι δεν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα δευτερεύοντα προϊόντα τους (εργαστήρια και περιηγήσεις). Επιπλέον, θα μπορούσαν επίσης να εφαρμόσουν ορισμένες από τις ιδέες αυτής της έρευνας για να ελαχιστοποιήσουν τις ετήσιες δαπάνες τους. Τέλος, ας μην ξεχνάμε ότι η επιχειρηματική ανάπτυξη πρέπει πάντα να προσαρμόζεται στις τρέχουσες εξωτερικές και εσωτερικές περιβαλλοντικές αλλαγές, πράγμα που σημαίνει ότι ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να χρησιμοποιείται συχνά για την εξέταση της κατάστασης της επιχείρησης.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

Business Model Analysis of a Case Company in Knowledge Intensive Business Sector Case: Oy Integro Finland Ab, *Xiangqi Kong*, Department of Business Technology, Helsinki School of Economics <https://core.ac.uk/download/80700178.pdf>, σελ.( 18), Φθινόπωρο 2009

Πρόγραμμα Σπουδών Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου: «Κοινωνική Αλληλεγγύη και Οικονομία», Διπλωματική εργασία: Ανάλυση επιχειρηματικών μοντέλων στον πολιτιστικό κλάδο. Φοιτητής: Αναστασία Γάτζιου, Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Μπάρλας, σελ (18-20), Ιούλιος 2020 <https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/48343/1/%ce%94%ce%99%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97.pdf>

Διαχείριση τουρισμού Τόμος 88 , Φεβρουάριος 2022, 104408 , Διαμορφώσεις ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων στην ταξιδιωτική βιομηχανία, Mariia Perelygina, Deniz Kucikusta, Rob Law, κεφάλαιο 2.2 Έννοιες επιχειρηματικών μοντέλων και ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721001278> , Φεβρουάριος 2022

Άρθρο, Business Model: Literature Review, University of Sunderland, Afzal Sayed Munna, Ιανουάριος 2021, σελίδα (2-3), [https://www.researchgate.net/publication/348848324\\_Business\\_Model\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/348848324_Business_Model_Literature_Review) Louvain School of Management και Norwegian School of Economics, MS in Economics and Business Administration, Mathues, Judith, «Εργαλεία για ανάπτυξη βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου: μια συγκριτική μελέτη περίπτωσης σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό», σελίδα(3-4), (2019 )

Καρδάς, Μ. Έννοιες και είδη επιχειρηματικών μοντέλων. Στο *Management, Organization and Organization—Review of Theoretical Perspectives [Zarządzanie, Organizacje i Organizowanie—Przegląd Perspektyw Teoretycznych]* ; Klincewicz, K., Εκδ.; Επιστημονικός Εκδότης της Σχολής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο της Βαρσοβίας; Warszawa, Πολωνία, 2016; Π. 298–318

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers και Challengers* ; Βιβλίο τσέπης; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, ΗΠΑ, 2010

Καρδάς, Μ. Έννοιες και είδη επιχειρηματικών μοντέλων. Στο *Management, Organization and Organization—Review of Theoretical Perspectives [Zarządzanie, Organizacje i Organizowanie—Przegląd Perspektyw Teoretycznych]* ; Klincewicz, K., Εκδ.; Επιστημονικός Εκδότης της Σχολής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο της Βαρσοβίας; Warszawa, Πολωνία, 2016; Π. 298–318

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers και Challengers* ; Βιβλίο τσέπης; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, ΗΠΑ, 2010 Άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Atlantis Press, Tarlani Tarlani\*, Saraswati Saraswati, Yulia Asyiwati, Gilang Roofiif Ansori, Alifia Safa Kenangkinayu, Department of Urban and Regional Planning Faculty of Engineering Bandung, Islamic University Bandung, Ινδονησία, Business Model Assistance for Curug Goong Ecotour Village, Subang Regency, 2022, σ.512

Οπτική αναπαράσταση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, Θωμάς Παπανικολάου στις 18 Νοεμβρίου 2020, <https://neoschronos.com/insights/how-to-create-Your-business-model-strategyzer-canvas-edition/>, 11/10/2022

Business Models for Sustainability An Application to Ecolodge Ventures, Master Thesis University Linnaeus, Veasna Ky, 2021, Σ. 35-45, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1572653/FULLTEXT01.pdf>

Business Models for Sustainability An Application to Ecolodge Ventures, Master Thesis University Linnaeus, Veasna Ky, 2021, σελ. 22-23 <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1572653/FULLTEXT01.pdf>

Business Models in Tourism: A Review and Research Agenda, Stephan Reinhold University of St. Gallen, Switzerland, Dejan Krizaj University of Primorska, Σλοβενία, (2017), σελ. 13-15, <https://www.alexandria.unisg.ch/252293/1/Reinhold%20et%20al%20%282017%29%20BM%20in%20Tourism.pdf>

St. Gallen, Ελβετία, Πανεπιστήμιο Dejan Krizaj της Primorska, Σλοβενία (2017), «Επιχειρηματικά μοντέλα στον τουρισμό: μια ανασκόπηση και ερευνητική ατζέντα», Επιθεώρηση Τουρισμού, Τόμ. 72 No. 4, σσ. 470-475

A Business Model in Spa Tourism Enterprises: Case Study from Poland, Adam R. Szromek , Mateusz Naramski Department of Organization and Management, Institute of Economy and Informatics, Silesian University of Technology, Akademick, 2019, σελ 3-5

Sustainable Business Models to Connection Tourism and Agriculture (Georgian Perspective), Natsvlshvili I., PhD., Αναπληρωτής Καθηγητής, Διδάκτωρ, Σχολή Οικονομικών και Επιχειρήσεων, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, σελ. 265-267, <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=265>

Σύνορα χωρίς Σύνορα: Συστημικά πλαίσια και οι εφαρμογές τους για βιώσιμη ευημερία στην παγκόσμια εποχή, 6ο Διεθνές Συμπόσιο Επιχειρηματικών Συστημάτων Εργαστηρίου. Παβία, Ιταλία- 21-23 Ιανουαρίου 2019, Book of Abstracts (2019a), σελ 56, <http://bslabsymposium.net/Pavia-2019/BSLAB-%20Book%20of%20Abstract-Pavia-2019.pdf>  
Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Χάρης Κοκκώσης, Πάρης Τσάρτας, Ελευθερία Γκρίμπα, 2011, Εκδόσεις Κριτική, Η αναζήτηση της εναλλακτικής, σελ (76-77)

Καζαντίδου Σταυρούλα, Αγροτουρισμός και Βιώσιμη Ανάπτυξη, σελ (18-19), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, <http://ikee.lib.auth.gr/record/134587/files/KAZANTZIDOYTMXAE.pdf>, (2014)  
Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Χάρης Κοκκώσης, Πάρης Τσάρτας, Ελευθερία Γκρίμπα, 2011, Εκδόσεις Κριτική, Αλλαγές στο κίνητρο από το μοναδικό στο ομαδικό κίνητρο , σελ (75-76)

Geissdoerfer, M.; Bocken, N.; Hultink, E. Σχεδιασμός σκέψης για την ενίσχυση της βιώσιμης διαδικασίας μοντελοποίησης επιχειρήσεων—Ένα εργαστήριο που βασίζεται σε μια διαδικασία χαρτογράφησης αξίας. J. Clean. Κέντρο. 2016, 1218–1232

Ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου Αγροτουρισμού ως προσπάθεια αύξησης της δυναμικότητας του τουρισμού χωριό (μελέτη περίπτωσης: Punten Village, Batu City), Ketut Gunarta και Fuad Dwi Hanggara, Sepuluh Nopember Institute of Technology, Department of Industrial Engineering, 60111 Surabaya, Ινδονησία, (2018)

Reinhold, S.; Zach, FJ; Krizaj, D. Επιχειρηματικά μοντέλα στον τουρισμό: Ανασκόπηση και ερευνητική ατζέντα. Περιοδεία. Αναθ. 2017, 462–482.



Άρθρο στο MDPI , Samira Sahebalzamani 1,\* και Giovanna Bertella, Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature, The School of Business and Economics, UiT-The Arctic University of Norway

Article Business Model: Literature Review, University of Sunderland, Afzal Sayed Munna, Ιανουάριος 2021, σ(2-3), [https://www.researchgate.net/publication/348848324\\_Business\\_Model\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/348848324_Business_Model_Literature_Review)

Άρθρο στο Multidisciplinary Digital Publishing Institute , Sustainable Business Model Innovation: Review, Analysis and Impact on Society, Francisco-Jose Molina-Castillo , Noemi Sinkovics, Rudolf R. Sinkovics 2, p (1-2)

Επίδραση του αγροτουρισμού στην τοπική αγροτική απασχόληση: Μια μελέτη περίπτωσης της περιοχής Chang Klang, νότια Ταϊλάνδη, Na Songkhla, T\* . και Somboonsuke, B., (2012) σελ 2-6

Η Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη στα Ελληνικά νησιά και ο ρόλος της τουριστικής έρευνας και εκπαίδευσης, Τσάρτας, Ζαχαράτος (1995)

Μεταπτυχιακή εργασία, Τσαπάκη (2011), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, «Ο Αγροτουρισμός στην Ελλάδα και την Ευρώπη» σελ.99-105, <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5326/Tsapaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Μεταπτυχιακή εργασία, Ευανθία Νοταρά «Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο της εναλλακτικής μορφής του Αγροτουρισμού, και η εναρμόνισή του με την ελληνική νομοθεσία» (2018), Ανοικτό Ελληνικό Πανεπιστήμιο, σελ.25-30

ΥπΑΑΤ, <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/Agritourism>, 2017

Setiawan, J., Budiastuti, MS, Gravitanian, E., & Setyono, P. (2021). ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΜΒΑΣ (BMC) ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΟΡΥΦΑΙΟΥ SELFIE KRAGILAN, MT. ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ MERBABU. GeoJournal of Tourism and Geosites, 35(2), 297–303. <https://doi.org/10.30892/gtg.35205-651>

Luthfiana, A., Askafi, E., & Arisyahidin, A. (2022). Εφαρμογή καμβά επιχειρηματικού μοντέλου στη στρατηγική τουριστικής ανάπτυξης Besuki Peak, Kediri Regency, East Java, Ινδονησία. International Journal of Business, Economics & Management, 5(3), 217-225. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n3.1950>

Μελέτη περίπτωσης, «Μια εξέταση ενός κοινωνικού τουρισμού επιχείρηση στη Γρανάδα, Νικαράγουα», Αλεξία Φραντζίδα, 2017, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-04-2017-0076/full/pdf?title=an-examination-of-a-social-turism-business-in-granada-nicaragua>  
ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ ΜΠΛΙΤΑΡ ΠΟΛΗΣ ΚΑΡΑΓΚΣΑΡΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΟΥ, Muhammad Diaudin1 και Nasikh2 , <http://jurnal.ampta.ac.id/WS/index.phartic/326/241>, (2022), σ 2-8

Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 7, Συμπληρωματικό Τεύχος 1, Νικόλαος Μπασιάς\* Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς Γιάννης Πολλλάλης Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2018

The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview, Anyan, Frederick, 2013

Qualitative Approaches to Mixed Methods Practice, Sharlene Hesse-Biber, 2010

Gibson G, Timlin A, Curran S, Wattis J. Το πεδίο εφαρμογής για ποιοτικές μεθόδους στην έρευνα και τις κλινικές δοκιμές στην άνοια. *Age Aging* 2004;33:422-6.

<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>, Τα πιο δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα παγκοσμίως από τον Ιανουάριο του 2023, ταξινομημένα κατά αριθμό μηνιαίων ενεργών χρηστών, τελευταία πρόσβαση (16/07/23)

Μοντέλο αξιολόγησης για το προϊόν ηλεκτρονικού τουρισμού: ένας κρυφός αλγόριθμος που βασίζεται σε μοντέλο Markov, Chang Liu, Yacine Ouzrout, Antoine Nongaillard, Abdelaziz Bouras and JiLiu Zhou, 2014, σελ. 12