

# ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ:

*“ΜΕΛΕΤΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ”*

(Π6.5.2)

---

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1: Οργανωτικό Σχήμα Διαχείρισης της Πλατφόρμας και των Υπηρεσιών της .....	4
1.1. Οι βασικές Οργανωτικές απαιτήσεις της Πλατφόρμας ΝΑΥΣ .....	4
1.2. Ανάγκες Υποστήριξης και Συντήρησης της Πλατφόρμας .....	5
1.3. Ανάγκες Υποστήριξης Δράσεων βελτιστοποίησης της Πλατφόρμας .....	7
1.4. Υποστήριξη Αναγκών Marketing της Πλατφόρμας .....	7
1.5. Δράσεις Εκπαίδευσης / Υποστήριξης των Χρηστών (Help Desk) .....	7
1.6. Υποστήριξη Δράσεων καθημερινής λειτουργίας (operation) της πλατφόρμας .....	8
1.7. Τα δομικά χαρακτηριστικά του Φορέα Διαχείρισης .....	8
1.8. Εναλλακτικές Προσεγγίσεις Οργανωτικού Σχήματος Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας ..	9
1.9. Συμπερασματικές Παρατηρήσεις Πρώτου Κεφαλαίου .....	13
Κεφάλαιο 2: Επιχειρηματικό Σχέδιο Λειτουργίας της πλατφορμας .....	16
2.1 Προσδιορισμός Εσόδων .....	16
2.2 Προσδιορισμός Εξόδων .....	17
2.3 Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου Λειτουργίας.....	18
2.4 Ανάλυση Ευαισθησίας.....	19
Κεφάλαιο 3: Σχέδιο Προώθησης και Αξιοποίησής της Πλατφορμας .....	21
3.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο Επικοινωνίας του Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας.....	21
3.2 Οι Βασικές Αρχές του Επικοινωνιακού Σχεδίου Δράσεων .....	22
3.3 Προσδιορισμός της επικοινωνιακής στρατηγικής.....	27
3.4 Προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης Επικοινωνίας .....	37

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με το Τεχνικό Δελτίο της Πράξης «ΝΑΥΣ», το Παραδοτέο 6.5.2 με τίτλο: “Μελέτη Σχεδίου Λειτουργίας και Αξιοποίησης της Πλατφόρμας» έχει σαν στόχο την ανάπτυξη τριών επιμέρους παραδοτέων που περιλαμβάνουν την παρουσίαση του **Οργανωτικού Σχήματος Διαχείρισης της Πλατφόρμας και των Υπηρεσιών** που αυτή θα παρέχει προς την Επιχειρηματική Κοινότητα που απευθύνεται, το **Επιχειρηματικό Σχέδιο Λειτουργίας** της με βάση τα Κέντρα Κόστους και Εσόδων που θα δημιουργηθούν, καθώς και το **Σχέδιο Προώθησης και Αξιοποίησής** της.

Η υλοποίηση των ενοτήτων που περιεγράφηκαν στηρίζεται στο Τεχνικό Μέρος Ανάπτυξης της Πλατφόρμας από το οποίο αντλούνται σημαντικά στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας της, τους αναγκαίους υλικούς και έμψυχους πόρους και τον τρόπο κάλυψής τους, ενώ σε σημαντικό βαθμό η ανάλυση βασίζεται στην προοπτική αναβάθμισης της πλατφόρμας με βάση το παραδοτέο που αφορά την Αξιολόγηση της Πλατφόρμας και δυνητικά θα αποτελέσει την βάση για την περαιτέρω βελτίωση με στόχο την ευρύτερη εξυπηρέτηση των δικαιούχων, αλλά και την προσέγγιση περισσότερων δυνητικά ωφελούμενων.

Η δομή του παραδοτέου ξεκινάει με βασική παραδοχή την συνεργασία των υφιστάμενων εταίρων στο στάδιο της λειτουργίας, γεγονός που αφενός θα συμβάλλει στην διατήρηση κρίσιμων πόρων για την διασφάλιση της βιωσιμότητας, αφετέρου θα αποτελέσει ικανοποιητικό εφαλτήριο για την περαιτέρω αναβάθμισης και αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων της.

Η Μεθοδολογική προσέγγιση λειτουργίας της Πλατφόρμας γίνεται στην βάση της κάλυψης του Νεκρού Σημείου Λειτουργίας, αφού βασική παραδοχή επίσης αποτελεί η λειτουργία της πλατφόρμας χωρίς κέρδη, αλλά με γνώμονα την ανάπτυξη ευκαιριών για τους χρήστες της πλατφόρμας και την συνδρομή της στην διείσδυση των παραγωγών στην αλυσίδα αξίας της κρουαζιέρας.

Το Παραδοτέο περιλαμβάνει προτάσεις για την οργανωτική δομή του Φορέα Διαχείρισης της πλατφόρμας, λαμβάνει υπ’ όψιν του τις ιδιαιτερότητες των περιοχών εφαρμογής, τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς Κρουαζιέρας και τέλος λαμβάνει υπ’ όψιν του τις δυνατότητες των Φορέων που απαρτίζουν το Εταιρικό Σχήμα της Πράξης ΝΑΥΣ και τις θεσμικές δυνατότητές του ως προς την δυνατότητα χρηματοδότησης ή και γενικότερης υποστήριξης της συνέχισης της λειτουργίας του εγχειρήματος.

Για την ομάδα Έργου της Αναδόχου,

Δρ Εμμ. Νικολαΐδης

Υπεύθυνος Έργου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ

### 1.1. Οι βασικές Οργανωτικές απαιτήσεις της Πλατφόρμας ΝΑΥΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους του έργου, ως βασικοί δυνητικοί χρήστες της πλατφόρμας αναγνωρίστηκαν αρχικά οι παραγωγοί / προμηθευτές και οι εταιρείες κρουαζιέρας.

Η απάντηση για το βέλτιστο Οργανωτικό Σχήμα Διαχείρισης της Πλατφόρμας και των Υπηρεσιών που αυτή προσφέρει στους ωφελούμενους και την ομάδα – στόχο, βασίζεται στην οργανωτική της δομή, από την οποία προκύπτουν οι ακόλουθες βασικές ανάγκες:

- **Υποστήριξη και Συντήρηση της Πλατφόρμας** σε Τεχνικό επίπεδο (όπως αυτή αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Πράξης ΝΑΥΣ)
- **Υποστήριξη των δράσεων βελτιστοποίησης** των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω της πλατφόρμας (μετά την λήξη της Πράξης ΝΑΥΣ)
- **Marketing της πλατφόρμας** τόσο προς την κατεύθυνση δημιουργίας συνεργασιών με εταιρείες κρουαζιέρας, όσο και προς την κατεύθυνση αναζήτησης μελών και διεύρυνσης της χρήσης από δυνητικούς χρήστες (συνεχιζόμενη δράση)
- **Εκπαίδευση των μελών – χρηστών της πλατφόρμας** αναφορικά με την λειτουργία της πλατφόρμας, την λειτουργία της αγοράς κρουαζιέρας και των απαιτήσεων που υπάρχουν προκειμένου να καταστεί κάποιος δυνητικός προμηθευτής (συνεχιζόμενη δράση), αλλά και ζητήματα που έχουν με την καθοδήγηση των μικρών κυρίως δυνητικών προμηθευτών που αδυνατούν να συμμορφωθούν με τις ποιοτικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς
- **Υποστήριξη καθημερινών λειτουργικών δράσεων της πλατφόρμας** όπως λογιστικές απαιτήσεις, νομικές απαιτήσεις, γραμματειακή υποστήριξη και άλλες παρεμφερείς λειτουργικές δραστηριότητες.

Οι προαναφερθείσες λειτουργικές και οργανωτικές ανάγκες αποτελούν τις ελάχιστες απαιτήσεις προκειμένου το οργανωτικό Σχήμα να είναι λειτουργικό, βιώσιμο και να προάγει τους στόχους της πλατφόρμας υλοποιώντας τον αρχικό στόχο που τέθηκε κατά την σύλληψη του εγχειρήματος.

Οι ανάγκες αυτές συνεπάγονται αντίστοιχο κόστος, το οποίο τουλάχιστον σε αρχικό επίπεδο πρέπει να διασφαλιστεί επαρκώς, τουλάχιστον μέχρι την φάση ωρίμανσης της πλατφόρμας και ενίσχυσης της επισκεψιμότητάς της, και φυσικά κάλυψης του Νεκρού Σημείου Λειτουργίας της.

Στην συνέχεια, οι οργανωτικές ανάγκες αναλύονται ώστε να προκύψει ο βαθμός πολυπλοκότητας και το εύρος του Οργανωτικού σχήματος που θα κληθεί να αναλάβει την συνέχιση λειτουργίας.

## 1.2. Ανάγκες Υποστήριξης και Συντήρησης της Πλατφόρμας

Πριν την αναφορά στο Οργανωτικό σχήμα, συνοπτικά αναφέρονται οι λειτουργίες του προϊόντος οι οποίες μετά την ολοκλήρωσή του απαιτούν την καθημερινή υποστήριξη λειτουργίας.

Η πλατφόρμα απευθύνεται σε παραγωγούς και προμηθευτές από την Ελλάδα, (ειδικότερα των περιοχών εφαρμογής της Πράξης όπως η Περιφέρεια Κρήτης, οι Περιφέρειες Βορείου και Νοτίου Αιγαίου) και τη Κύπρο, οι οποίοι μπορούν να προβάλλουν, να προωθήσουν και να διαφημίσουν τα υψηλής ποιότητας προϊόντα τους μέσω της πλατφόρμας.

Οι προδιαγραφές ανάπτυξης της πλατφόρμας θέτουν ως βασική προϋπόθεση συνέχισης της λειτουργίας της την διατήρηση ενός ασφαλούς και φιλικού προς το χρήστη περιβάλλοντος που να διασφαλίζει δικτύωση και άμεση επικοινωνία με τη βιομηχανία της κρουαζιέρας. Ταυτόχρονα, η πλατφόρμα θα πρέπει να προσφέρει σύγχρονα και υψηλής τεχνολογίας εργαλεία διαχείρισης του αποθέματος των προϊόντων, αλλά και των παραγγελιών μιας εταιρείας προϊόντων αγροδιατροφής, σύμφωνα με το Εγχειρίδιο λειτουργίας της πλατφόρμας.

Βασικό στόχος της πλατφόρμας είναι η διάδραση των δυνητικών παραγωγών – παρόχων προϊόντων με έμφαση στα προϊόντα αγροδιατροφής, με την βιομηχανία της κρουαζιέρας και συγκεκριμένα:

- Με εταιρείες κρουαζιέρας και εκπροσώπους της,
- Με καταστήματα που βρίσκονται εντός των κρουαζιερόπλοιων υποστηρίζοντας τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων (business-to-business – B2B),
- Με επιβάτες κρουαζιέρας, υποστηρίζοντας τη σύναψη συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (business-to-customer – B2C).

Οι υπηρεσίες της πλατφόρμας προς τη βιομηχανία της κρουαζιέρας περιλαμβάνουν σύμφωνα με τους Φορείς της Πράξης ΝΑΥΣ την πρόσβαση σε ποικιλία τοπικών «παραδοσιακών» προϊόντων από την Ελλάδα και την Κύπρο, καθώς και ευκαιρίες δικτύωσης και σύναψης συνεργασιών με παραγωγούς και προμηθευτές των προϊόντων αυτών.

**Οι βασικές απαιτήσεις της πλατφόρμας σε εξοπλισμό και λογισμικό** αφορούν την δυνατότητα προσβασιμότητάς της με την χρήση ενός έξυπνου κινητού, ενός υπολογιστή ή tablet ή ενός προσωπικού υπολογιστή που να διαθέτει έναν σύγχρονο περιηγητή ιστού.

**Η Διαδικτυακή Πύλη (Portal) της πλατφόρμας** παρέχει συνοπτικές πληροφορίες σχετικά με την πλατφόρμα, ενώ επιτρέπει την πρόσβαση του χρήστη μέσω υπερσυνδέσεων τόσο στην πλατφόρμα ΝΑΥΣ όσο και στην ιστοσελίδα της Πράξης, καθώς και δυνατότητα επικοινωνίας με τον διαχειριστή της πλατφόρμας για περαιτέρω πληροφορίες και διευκρινίσεις. Επιπλέον, στην Διαδικτυακή Πύλη γίνεται ανάρτηση Νέων & Ανακοινώσεων που αφορούν τόσο την Πύλη όσο και την Πλατφόρμα της

πράξης ΝΑΥΣ. Η Πύλη διατίθεται τόσο στην Ελληνική όσο και στην Αγγλική γλώσσα. Πρόσβαση στη Διαδικτυακή Πύλη επιτρέπεται μέσω του συνδέσμου <https://portal.naus-app.gr/el/>, ενώ αντίστοιχα η πρόσβαση στην Αγγλική έκδοση της Πύλης μέσω του συνδέσμου <https://portal.naus-app.gr/en/>. Οι χρήστες της πύλης ενημερώνονται για τη χρήση cookies ώστε να διασφαλίζεται η καλύτερη εμπειρία τους και η συλλογή δεδομένων επισκεψιμότητας.

Στην πλατφόρμα εγγράφονται παραγωγοί – δυνητικοί προμηθευτές, καθώς και εταιρείες κρουαζιέρας με απώτερο στόχο να συναντηθούν αυτές οι δύο κύριες ομάδες εμπορικά και να ολοκληρώσουν εμπορική συναλλαγή. Η εγγραφή μιας εταιρείας κρουαζιέρας, ενός εκπροσώπου της ή ενός καταστήματος εντός του κρουαζιερόπλοιου στην πλατφόρμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αναζήτηση και παραγγελία των προϊόντων που διατίθενται μέσω του ΝΑΥΣ στο πλαίσιο της λειτουργίας συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων (Business – to - Business – B2B) του συστήματος.

Επίσης στην πλατφόρμα εγγράφονται επιβάτες κρουαζιέρας προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε επίπεδο B2C.

Οι παραγωγοί – προμηθευτές έχουν πρόσβαση στον «πίνακα ελέγχου προμηθευτή» ο οποίος αποτελεί μια σύνοψη των παραγγελιών που έχει πραγματοποιήσει ο παραγωγός / προμηθευτής. Οι συνόψεις αυτές αφορούν στις καθαρές μηνιαίες πωλήσεις (net sales this month), τα κορυφαία προϊόντα που πουλήθηκαν τον τελευταίο μήνα (top seller this month), τα προϊόντα ανολοκλήρωτων παραγγελιών (awaiting fulfillment), τα προϊόντα χαμηλού αποθέματος (low in stock) και τα προϊόντα που έχουν εξαντληθεί (out of stock).

Κάθε παραγωγός – προμηθευτής ενημερώνεται για τις παραγγελίες του (Orders) και συγκεκριμένα σχετικά με την κατάσταση της παραγγελίας (Order Status), την ημερομηνία της (Order Date), τα στοιχεία αποστολής (Shipping), τα προϊόντα που περιλαμβάνει η παραγγελία (Product) και την κατάσταση ολοκλήρωσης της παραγγελίας (Fulfillment Status). Ο παραγωγός / προμηθευτής μπορεί να επεξεργαστεί την κατάσταση ολοκλήρωσης της παραγγελίας επιλέγοντας από τη λίστα Μαζικές ενέργειες την επιθυμητή κατάσταση (Mark Fulfilled / Mark Unfulfilled) → Εφαρμογή. Επίσης, μπορεί να ταξινομήσει τις παραγγελίες βάσει ημερομηνίας, καθώς και να τις αναζητήσει βάσει αριθμού παραγγελίας.

Στην ενότητα «πολυμέσα» ο παραγωγός / προμηθευτής μπορεί να δει και να επεξεργαστεί τα πολυμέσα που έχει εισάγει στην πλατφόρμα (Βιβλιοθήκη πολυμέσων) βάσει είδους (π.χ. Εικόνες, Ήχος, Λογιστικά φύλλα, κ.λπ.), αλλά και ημερομηνίας μεταφόρτωσης. Εξυπακούεται ότι κάθε παραγωγός – προμηθευτής έχει πρόσβαση και ελέγχει πληροφορίες αναφορικά με τα προϊόντα που έχει επιλέξει να ανεβάσει στην πλατφόρμα αναφέροντας βασικά χαρακτηριστικά αυτών, ή ακόμη και τιμές με πιθανή αναθεώρηση τιμολόγησης.

Από την πλευρά τους, οι εταιρείες κρουαζιέρας οι εκπρόσωποί τους και τα καταστήματα εντός των κρουαζιερόπλοιων μπορούν να αναζητήσουν τα προϊόντα που διατίθενται μέσω της πλατφόρμας ΝΑΥΣ επιλέγοντας κατάλληλο πεδίο και ολοκληρώνοντας την διαδικασία επιλογής μπορεί να υποβάλλει άμεσα το αίτημα αγοράς.

Με την ίδια λογική, ο επιβάτης της κρουαζιέρας μπορεί να προβεί σε on line αγορές και να επιλέξει παράδοση σε λιμάνι της αρεσκείας του, γεγονός που προϋποθέτει την διαβεβαίωση του προμηθευτή ότι δύναται να εξυπηρετήσει κάθε σχετικό αίτημα και παραγγελία.

### **1.3. Ανάγκες Υποστήριξης Δράσεων βελτιστοποίησης της Πλατφόρμας**

Η πολυπλοκότητα της πλατφόρμας, αλλά και η συνθετότητα του κλάδου της κρουαζιέρας απαιτούν την συνεχή επαγρύπνηση των συντελεστών της πλατφόρμας έτσι ώστε να προσφέρουν βελτιώσεις στην προσφερόμενη υπηρεσία, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την αντίστοιχη πρόβλεψη στην οργανωτική δομή της πλατφόρμας κατά την περίοδο λειτουργίας της.

Οι ανάγκες αυτές εκφράζονται με κατάλληλο προσωπικό που η πλατφόρμα και οι διαχειριστές της πρέπει να προβλέψουν την κάλυψή του.

### **1.4. Υποστήριξη Αναγκών Marketing της Πλατφόρμας**

Το Marketing της πλατφόρμας είναι απαραίτητο τόσο προς την κατεύθυνση δημιουργίας συνεργασιών με εταιρείες κρουαζιέρας, όσο και προς την κατεύθυνση αναζήτησης μελών και διεύρυνσης της χρήσης από δυνητικούς χρήστες (συνεχιζόμενη δράση). Η δράση είναι διαρκής και ο Φορέας Διαχείρισης της πλατφόρμας πρέπει να προβλέψει την σχετική δράση, καλύπτοντας τις σχετικές δαπάνες.

### **1.5. Δράσεις Εκπαίδευσης / Υποστήριξης των Χρηστών (Help Desk)**

Η διαδικασία κρίνεται ως απαραίτητη λόγω της πολυπλοκότητας του εγχειρήματος και του γεγονότος ότι η πλατφόρμα παραπέμπει σε μια χρηματοοικονομική διαδικασία που πρωτίστως πρέπει να είναι ασφαλής για τους συναλλασσόμενους. Τόσο οι προμηθευτές (η πλευρά της προσφοράς), όσο και οι χρήστες (πλευρά της ζήτησης) πρέπει να μπορούν να ενημερωθούν για τα διαδικαστικά ζητήματα, τις δυνατότητες και κυρίως τα συστήματα διασφάλισης των ηλεκτρονικών συναλλαγών που προκύπτουν. Για τον σκοπό αυτό, ο Φορέας Διαχείρισης θα πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί με αμεσότητα και εγκυρότητα.

### **1.6. Υποστήριξη Δράσεων καθημερινής λειτουργίας (operation) της πλατφόρμας**

Η υποστήριξη των καθημερινών λειτουργικών δράσεων της πλατφόρμας όπως λογιστικές απαιτήσεις, νομικές απαιτήσεις, γραμματειακή υποστήριξη και άλλες παρεμφερείς λειτουργικές δραστηριότητες, αφορούν και πολύ σημαντική διάσταση που ο Φορέας Διαχείρισης πρέπει να λάβει υπ’ όψιν του, αφού από αυτή θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του εγχειρήματος.

### **1.7. Τα δομικά χαρακτηριστικά του Φορέα Διαχείρισης**

Σύμφωνα με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, τις απαιτήσεις και την στόχευση των συντελεστών της πλατφόρμας, συνάγεται ότι η αναζήτηση Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας δεν είναι μια απλή διαδικασία. Τα βασικά χαρακτηριστικά του Φορέα Διαχείρισης συμπυκνώνονται στα ακόλουθα:

- Αξιοπιστία ως προς το τελικό προϊόν (πλατφόρμα και υπηρεσίες)
- Εγκυρότητα με έμφαση στην διασφάλιση των συναλλασσόμενων
- Ικανότητα διείσδυσης στον χώρο της κρουαζιέρας
- Μαζικότητα συγκέντρωσης των προμηθευτών – παραγωγών οι οποίοι θα αναδείξουν την πλατφόρμα σε χώρο με χαρακτηριστικά ικανά να προσελκύσουν τον τομέα της κρουαζιέρας
- Αμεσότητα παρέμβασης σε περίπτωση απορρύθμισης της λειτουργίας της πλατφόρμας και των υπηρεσιών της
- Χρηματοοικονομική επάρκεια κάλυψης του συνόλου των κατηγοριών κόστους που προαναφέρθηκαν
- Διοικητική αυτοτέλεια με στόχο την δημιουργία επιτελικής ομάδας αυτόνομης λειτουργίας της πλατφόρμας
- Διασφάλιση της λειτουργίας με υποστήριξη υλικών μέσων ανάπτυξης και πρώτης λειτουργίας του εγχειρήματος (αρχικοποίηση)
- Ύπαρξη δομικής σχέσης με την αγορά και τους τρόπους λειτουργίας της (αποφυγή λειτουργίας με αμιγώς δημόσιο χαρακτήρα)

Τα βασικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν αποτελούν δομικά συστατικά του Φορέα που θα επιλεγεί να διαχειριστεί το εγχείρημα στην πράξη και βέβαια ο σχετικός κατάλογος δεν είναι εξαντλητικός. Αποτελούν όμως θεμελιώδη μεγέθη στην προσπάθεια; Διασφάλισης της αξιοπιστίας του εγχειρήματος αφού μόνο μέσα από την ύπαρξη ενός δεσμευτικού και αξιόπιστου οργανωτικού σχήματος οι συντελεστές της αγοράς θα προχωρήσουν στην υιοθέτησή του.



Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις που προκύπτουν παρουσιάζονται στην επόμενη παράγραφο.

### **1.8. Εναλλακτικές Προσεγγίσεις Οργανωτικού Σχήματος Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας**

Πριν αναλυθούν οι σχετικές προτάσεις περί Οργανωτικού Σχήματος Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας ΝΑΥΣ, είναι σημαντικό να αναφερθούν κάποια συμπεράσματα ερωτηματολογίου αναφορικά με το σύνολο της ανάπτυξης και λειτουργίας της πλατφόρμας που διενεργήθηκε στα πλαίσια της Πράξης. Τα κυριότερα είναι:

- *Ποσοστό (25%) προτείνει ως καταλληλότερο διαχειριστή μία εταιρία που θα συγκροτηθεί από εταιρείες κρουαζιέρας & προμηθευτές, ενώ οι άλλες τρεις προτεινόμενες λύσεις είναι ένα Επιμελητήριο, ένας Ιδιωτικός Φορέας ή μία Αναπτυξιακή Εταιρεία.*
- *Η πλατφόρμα είναι αρκετά (40%) ως πάρα πολύ (35%) πιθανό να αξιοποιηθεί από τους οργανισμούς που σχετίζονται με τη βιομηχανία της κρουαζιέρας.*
- *Μόνο ένα μικρό ποσοστό (15%) δήλωσε την πρόθεσή του να καταβάλει ένα περιορισμένο τίμημα για τη χρήση της πλατφόρμας*

Με βάση τα προαναφερόμενα ευρήματα, οι προστάσεις του Αναδόχου αφορούν:

- **Την υιοθέτηση της πλατφόρμας ΝΑΥΣ από τον επικεφαλής εταίρο με ταυτόχρονη δημιουργία Συμφώνου Συνεργασίας με τους λοιπούς εταίρους για κάλυψη μέρους του κόστους**

#### **Πλεονεκτήματα:**

- Άμεση επίλυση του ζητήματος της υιοθέτησης των εξόδων λειτουργίας των υποδομών (πλατφόρμα, servers, κλπ).
- Διασφάλιση χρηματοδότησης από πόρους του Φορέα

- Διασφάλιση ένταξης συνοδευτικών πράξεων στο ΕΣΠΑ 2021 – 2027 (κάλυψη δαπανών δημοσιότητας και δικτύωσης)
- Διασφάλιση της συνεργασίας και της συνεργατικότητας μεταξύ των φορέων
- Εκπροσώπηση των παραγωγικών φορέων κάθε συνεργαζόμενης περιοχής

**Μειονεκτήματα:**

- Ο Δημόσιος χαρακτήρας του επικεφαλής Φορέα θα δημιουργήσει ζητήματα «κρατικής ενίσχυσης»
- Ο Δημόσιος χαρακτήρας του Φορέα θα σταθεί εμπόδιο στην επιχειρηματική εξέλιξη του εγχειρήματος
- Ο Δημόσιος χαρακτήρας του Φορέα ενδέχεται να σταθεί εμπόδιο στην λειτουργία του Φορέα με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια

- **Την ίδρυση Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας από τους Φορείς της Πράξης**

**Πλεονεκτήματα:**

- Η ίδρυση Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας συνάδει με τον Δημόσιο χαρακτήρα των Φορέων που συμμετέχουν στην πράξη ΝΑΥΣ
- Μια Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία δύναται να καταστεί δικαιούχος συγχρηματοδοτούμενων πόρων, ώστε να διασφαλιστεί η περαιτέρω λειτουργία της

**Μειονεκτήματα:**

- Η ίδρυση ή συμμετοχή των Φορέων Δημόσιου χαρακτήρα σε Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες αποτελεί μείζον ερώτημα προς τα όργανα Διοίκησής τους και η σκοπιμότητα μιας τέτοιας απόφασης πρέπει να αιτιολογηθεί
- Η ύπαρξη ιστορικού πτωχεύσεων εταιρειών που στηρίχθηκαν ή αναπτύχθηκαν από Δημόσιους Φορείς αποτελεί εμπόδιο στην λήψη θετικής απόφασης προς αυτή την κατεύθυνση

- **Την δημιουργία “spin-off” από τα Επιμελητήρια (Β. Αιγαίου, Ν. Αιγαίου, Κρήτης και αντίστοιχα της Κύπρου)**

**Πλεονεκτήματα:**

- Οι φορείς της Πράξης μπορούν να προτρέψουν σε σύσταση spin – off (τεχνοβλαστός), από φορείς διαφορετικούς από τους εταίρους της πράξης ΝΑΥΣ
- Ο τεχνοβλαστός δύναται να χρηματοδοτηθεί ως ΜΜΕ μέχρι το όριο που θέτουν οι κρατικές ενισχύσεις και ο κανόνας de minimis

**Μειονεκτήματα:**

- Απαιτείται λεπτομερές business plan για την λειτουργία της spin – off εταιρείας που θα επιλεγεί
- Απαιτείται στόχευση και προσήλωση στο εγχείρημα καθώς αυτό βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της «ιδέας» και δεν έχει υιοθετηθεί από την αγορά ως πρακτική στον κλάδο
- Απαιτείται προσεκτική επιλογή του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας, ώστε να υπάρχει στοχοπροσήλωση και άμεσα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα (marketing, πωλήσεις, τρόπος συνεργασίας με επιχειρήσεις – προμηθευτές και εταιρείες κρουαζιέρας, κλπ).

- **Την Δημιουργία Cluster Κρουαζιέρας με έμφαση στην καθετοποίηση των υπηρεσιών**

**Πλεονεκτήματα:**

- Η ανάπτυξη, λειτουργία και χρηματοδότηση ενός παραγωγικού cluster στα πλαίσια προγραμμάτων της Προγραμματικής περιόδου 2021 – 2027 θεωρείται εφικτός στόχος
- Η μορφή ανάπτυξης ενός cluster δύναται να επιλεγεί ανάμεσα σε πληθώρα επιχειρηματικών επιλογών (κερδοσκοπικός – μη κερδοσκοπικός φορέας)
- Η λειτουργία των clusters ενθαρρύνεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και δημιουργεί τις απαραίτητες οικονομίες κλίμακας για την επιβίωσή της

**Μειονεκτήματα:**

- Η μορφή των clusters δεν αποτελεί ιδιαίτερα επιτυχημένο επιχειρηματικά παράδειγμα, καθώς αποτελεί συνισταμένη πολλών απόψεων σε επίπεδο κεντρικής

διοίκησης. Το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί με την επιλογή καθετοποιημένου cluster και την συμμετοχή 2-3 μεγάλων και επιτυχημένων επιχειρήσεων στον χώρο της κρουαζιέρας

- Τα clusters απαιτούν ενθάρρυνση και οικονομικά κίνητρα προκειμένου να επιβιώσουν κατά το αρχικό στάδιο λειτουργίας τους
- Η λειτουργία των clusters σε πολλές περιπτώσεις καθίσταται ανταγωνιστική με το αντικείμενο ενασχόλησης των μελών του με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διαλυτικές τάσεις

- **Την ένταξη της Πλατφόρμας ΝΑΥΣ στο Πρόγραμμα Δράσεων ενός Αναπτυξιακού Οργανισμού υπό την Περιφέρεια Β. ή Ν. Αιγαίου ή την Π. Κρήτης**

Η πρόβλεψη για την ένταξη της πλατφόρμας στο πρόγραμμα δράσεων του Αναπτυξιακού Οργανισμού ενός εκ των Περιφερειών που υλοποιούν την πράξη ΝΑΥΣ, εδράζεται στο γεγονός της θεσμικής δυνατότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού να ενεργούν πλέον με μεγαλύτερη αυτονομία μέσω της ίδρυσης Αναπτυξιακών οργανισμών. Με τον Ν. 4674/2020 (ΦΕΚ 53 Α΄ 11.03.2020) ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενισχύθηκε με δύο σημαντικές Αποφάσεις, οι οποίες συνοπτικά αφορούν την δημιουργία Επιτροπής Αναπτυξιακού Σχεδιασμού Τοπικού και Περιφερειακού Επιπέδου (Άρθρο 1) και την δημιουργία Αναπτυξιακών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Άρθρο 2), ως Ανώνυμες Εταιρείες Ειδικού Σκοπού, που λειτουργούν υπέρ του δημοσίου συμφέροντος, με τις ακόλουθες κύριες αρμοδιότητες και καταστατικές στοχεύσεις:

- σύμπραξη από κοινού με τους ΟΤΑ στην υλοποίηση της αναπτυξιακής πολιτικής σε δημοτικό, διαδημοτικό, περιφερειακό ή ευρύτερο χώρο, ανάλογα με τις καταστατικές τους προβλέψεις και έχουν ως σκοπό ιδίως την επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη των ΟΤΑ και των ενώσεών τους,
- υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής πολιτικής των δήμων και των περιφερειών,
- ωρίμανση έργων υποδομής και την υλοποίηση πολιτικών κοινωνικής συνοχής, ψηφιακής σύγκλισης και αειφόρου ανάπτυξης.
- Για την επίτευξη των σκοπών τους, οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί αναλαμβάνουν την εκτέλεση δράσεων κρατικών ενισχύσεων, αξιοποιούν χρηματοδοτικά εργαλεία και διαχειρίζονται αναπτυξιακά, επενδυτικά και ειδικά προγράμματα, χρηματοδοτούμενα από εθνικούς ή Ενωσιακούς πόρους.

**Πλεονεκτήματα:**

- Οι φορείς της Πράξης μπορούν να εντάξουν το εγχείρημα ως μια δράση – πρωτοβουλία των Αναπτυξιακών τους Οργανισμών με στόχο την ενίσχυση των τοπικών παραγωγών και των τοπικών οικονομιών μέσω της διασύνδεσής τους με τον κλάδο της κρουαζιέρας. Οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί στοχεύουν στην διατήρηση των πλεονεκτημάτων δράσεων που εντάσσονται κάτω από φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού, ενώ μπορούν να λειτουργήσουν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και συγκεκριμένο επιχειρησιακό σχέδιο.

**Μειονεκτήματα:**

- Οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί αποτελούν φορείς που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί στην πράξη και δεν έχουν ξεκάθαρα διαφανεί οι αναπτυξιακές τους δυνατότητες και η οργανωτική τους αυτοτέλεια.

**1.9. Συμπερασματικές Παρατηρήσεις Πρώτου Κεφαλαίου**

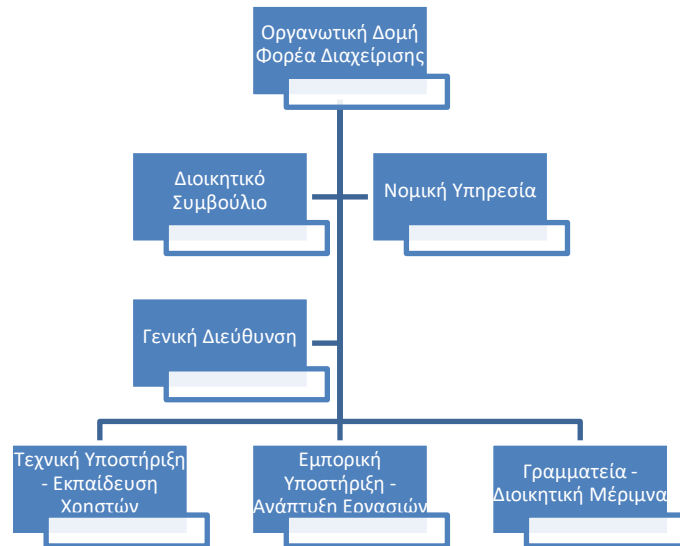
Στο πρώτο Κεφάλαιο εξετάστηκαν τα χαρακτηριστικά του Φορέα Διαχείρισης της πλατφόρμας έτσι ώστε να διασφαλιστεί η λειτουργία της μετά την ολοκλήρωση της Πράξης ΝΑΥΣ.

Αναφέρθηκαν τα τεχνικά χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της πλατφόρμας, ενώ παράλληλα εξετάστηκαν οι εναλλακτικές προσεγγίσεις ανάπτυξης ενός φορέα λειτουργίας της πλατφόρμας.

Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των διαφόρων εναλλακτικών, η άποψη του Αναδόχου είναι η δημιουργία spin – off εταιρείας Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα, με την συμμετοχή των κυριότερων Ενώσεων Προμηθευτών και Εταιρειών Κρουαζιέρας κατά το δυνατόν, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η συμμετοχή των κυριότερων συντελεστών επιτυχίας του εγχειρήματος.

Μέτοχοι του οργανωτικού σχήματος μπορεί να είναι επίσης Επιμελητήρια, ή άλλες συλλογικές επιχειρηματικές οργανώσεις, ενώ σε παραλλαγή του εγχειρήματος μπορεί να επιλεγεί η Μη Κερδοσκοπική μορφή του Φορέα Διαχείρισης ώστε αυτός να μπορέσει να καταστεί διαχειριστικά επαρκής και ταυτόχρονα δυνητικός δικαιούχος συγχρηματοδοτούμενων έργων.

Η Οργανωτική αυτοτέλεια του Φορέα Διαχείρισης πρέπει να διασφαλίζεται, ενώ η λειτουργική αυτοτέλεια αντικατοπτρίζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί.



### Επεξήγηση Ρόλων Οργανωτικής Δομής:

- **Διοικητικό Συμβούλιο:** Εκπρόσωποι των μετόχων. Ορίζουν τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος μπορεί να ταυτίζεται με τον Γενικό Διευθυντή (εκτελεστικό μέλος)
- **Νομική Υπηρεσία:** Αποτελεί σημαντικό τμήμα του οργανωτικού σχήματος, καθώς διασφαλίζει την νομιμότητα των συναλλαγών και την διασφάλιση των εμπορικών πράξεων μεταξύ αγοραστών και πωλητών
- **Γενική Διεύθυνση:** Όπως διατυπώθηκε ήδη, μπορεί η Γενική Διεύθυνση να διεκπεραιωθεί από εκτελεστικό Διευθύνοντα Σύμβουλο.
- **Τεχνική Υποστήριξη – Εκπαίδευση Χρηστών:** αφορά την βασική τεχνική υποδομή του Φορέα, η οποία πρέπει να είναι ικανή να υποστηρίξει λειτουργικά την πλατφόρμα, τις λειτουργίες της, τις υπηρεσίες της, να διορθώσει προβλήματα και να ανασχεδιάσει διαδικασίες αν αυτό απαιτηθείς. Η ίδια ομάδα θα πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί σε θέματα εκπαίδευσης των χρηστών σε διαδικασίες λειτουργίας της πλατφόρμας.
- **Εμπορική Υποστήριξη – Ανάπτυξη Εργασιών:** η ομάδα έργου του τμήματος αυτού απασχολείται καθημερινά με την ανάπτυξη εργασιών της πλατφόρμας προσπαθώντας να διευρύνει τα προϊόντα και τον κατάλογο προμηθευτών, να παρακολουθήσει το επίπεδο του καθημερινού ανταγωνισμού και του επιπέδου τιμών των προϊόντων που πωλούνται, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει το δίκτυο συνεργασιών με εταιρείες κρουαζιέρας και καθορίζει τους όρους συνεργασίας με αμφότερα τα μέρη που χρησιμοποιούν την πλατφόρμα.
- **Γραμματεία – Διοικητική Μέριμνα:** αποτελεί την ομάδα καθημερινής υποστήριξης της πλατφόρμας περιλαμβάνοντας εργασίες όπως η γραμματειακή υποστήριξη, η τεκμηρίωση ζητημάτων που άπτονται του εμπορικού τμήματος, διασφαλίζει την επικοινωνία με τους

πελάτες της πλατφόρμας και συμβάλλει εν γένει στην καθημερινή λειτουργία της πλατφόρμας.

Το ανωτέρω προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα, αντανακλά το ελάχιστο δυνατό λειτουργικό σχήμα που μπορεί να επιφορτιστεί με το εγχείρημα στο σύνολό του.

Σε επίπεδο προσώπων, οι θέσεις εργασίας κατανέμονται ως ακολούθως:

- Γενικός Διευθυντής (ή Δ.Σ): ένα (1) άτομο
- Τεχνική Υποστήριξη: δύο (2) άτομα
- Εκπαίδευση Χρηστών: (ένα (1) άτομο
- Εμπορική Υποστήριξη – Ανάπτυξη Εργασιών: δύο (2) άτομα
- Γραμματεία – Διοικητική Μέριμνα: δύο (2) άτομα

Σύνολο αναγκαίου οργανικού προσωπικού ελάχιστης λειτουργίας: οκτώ (8) άτομα.

Απόφαση του Φορέα Διαχείρισης που θα επιλεγεί είναι η πρόσληψη προσωπικού ή η ενασχόληση υπάρχοντος προσωπικού σε περίπτωση συγχώνευσης δραστηριοτήτων υπό υφιστάμενο νομικό πρόσωπο (περίπτωση υιοθέτησης της πλατφόρμας από υφιστάμενο Φορέα).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ

Βασική επιδίωξη του Κεφαλαίου 2 είναι ο προσδιορισμός του Νεκρού Σημείου Λειτουργίας της Πλατφόρμας, ώστε ο Φορέας Διαχείρισης που θα επιλεγεί να προσδιορίσει με σαφήνεια τις χρηματοοικονομικές του υποχρεώσεις και να σταθμίσει με υπευθυνότητα το σύνολο των δαπανών που θα κληθεί να διαχειριστεί.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στο κεφάλαιο, αφορά τον προσδιορισμό του Κόστους Κεφαλαίου και πρώτης εγκατάστασης, τον προσδιορισμό των Λειτουργικών Εξόδων με βάση την πρόβλεψη της παραγράφου 1.9 (μέσο μισθολογικό κόστος 2.500 ευρώ μικτής δαπάνης, περιλαμβανομένων μισθών και εισφορών κοινωνικής αλληλεγγύης).

Σε μεγάλο βαθμό θεωρείται ότι το κόστος κεφαλαίου έχει καλυφθεί από την πράξη ΝΑΥΣ και μόνο οι δαπάνες ετήσιας συντήρησης περιλαμβάνονται στο ετήσιο κόστος εξοπλισμού, ενώ επίσης περιλαμβάνεται το κόστος λειτουργίας μιας ανεξάρτητης δομής (έδρας).

### 2.1 Προσδιορισμός Εσόδων

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους του έργου, ως βασικοί δυνητικοί χρήστες της πλατφόρμας αναγνωρίστηκαν αρχικά οι παραγωγοί / προμηθευτές και οι εταιρείες κρουαζιέρας, ενώ ακολουθούν οι επιβάτες κρουαζιέρας.

Κάθε δυνητικός χρήστης επωφελείται από τις υπηρεσίες της πλατφόρμας επιστρέφοντας ποσοστό (προμήθεια) επί των συνολικών πωλήσεων ή αγορών που επιτυγχάνει μέσω αυτής. Ο Φορέας Διαχείρισης της πλατφόρμας ενδιαφέρεται να παρέχει κίνητρο στους χρήστες διατηρώντας το ποσοστό των προμηθειών σε χαμηλό επίπεδο, ώστε η πλατφόρμα να εξελιχθεί σε συμφέρον εμπορικός χώρος διεξαγωγής B2B και B2C συναλλαγών.

Για τον υπολογισμό των εσόδων ανά κατηγορία υπολογίζεται ποσοστό προμήθειας 1% επί του συνόλου των πωλήσεων ή αγορών κάθε χρήστη.

Για τον υπολογισμό της πολιτικής προμηθειών της πλατφόρμας στο ξεκίνημά της τουλάχιστον και προκειμένου να καταστήσει την πλατφόρμα φιλική προς τους αγοραστές, την προμήθεια επί του συνολικού κύκλου πωλήσεων θα την καταβάλλουν οι πωλητές (παραγωγοί - προμηθευτές), οι οποίοι θα πρέπει να ενσωματώσουν το αντίστοιχο κόστος στα τιμολόγια τους ή να το απορροφήσουν ανάλογα με την δυνατότητά τους.



## 2.2 Προσδιορισμός Εξόδων

Οι προβλεπόμενες κατηγορίες εξόδων της πλατφόρμας αφορούν:

- Έξοδα Ίδρυσης και Εγκατάστασης του Φορέα

Κατηγορία 1: Έξοδα Ίδρυσης - Εγκατάστασης		
α/α	Κατηγορία Δαπάνης	Συνολικό Κόστος
1	Σύσταση Φορέα (Νομική, Λογιστική δαπάνη)	10.000 €
2	Γραφεία / Εξοπλισμός	20.000 €
3	S/W - H/W - Δαπάνες IT	10.000 €
	<b>Σύνολο:</b>	<b>40.000 €</b>

- Μισθολογικό κόστος (σύμφωνα με την παράγραφο 1.9)

Κατηγορία 2: Ετήσιες Παραγωγικές Δαπάνες		
α/α	Κατηγορία Δαπάνης	Συνολικό Κόστος
1	Κόστος Μονίμου Προσωπικού (8 άτομα)	240.000 €
2	Αμοιβές Τρίτων (έκτακτες υπηρεσίες)	20.000 €
3	Έξοδα Διάθεσης (επικοινωνία)	5.000 €
4	Έξοδα Διάθεσης (ταξίδια)	4.000 €
5	Γενικά Έξοδα	4.000 €
6	Απρόβλεπτες Δαπάνες	5.000 €
	<b>Σύνολο:</b>	<b>278.000 €</b>

- Ετήσιο Κόστος συντήρησης εξοπλισμού και Παγίων
- Ετήσιο Κόστος συντήρησης λειτουργικών εγκαταστάσεων της πλατφόρμας
- Χρηματοοικονομικά κόστη διασφάλισης συναλλαγών (2% επί του κύκλου εργασιών της πλατφόρμας)
- Γενικά και απρόβλεπτα έξοδα (κατ' αποκοπή)

Το σύνολο του λειτουργικού κόστους και των Γενικών Εξόδων λειτουργίας του Οργανισμού, απεικονίζονται στον Πίνακα που ακολουθεί:

<b>Κατηγορία 3: Ετήσιες Λειτουργικές Δαπάνες</b>		
<b>α/α</b>	<b>Κατηγορία Δαπάνης</b>	<b>Συνολικό Κόστος</b>
<b>1</b>	Ενοίκια	8.000 €
<b>2</b>	Ενέργεια	2.000 €
<b>3</b>	Επικοινωνίες	1.200 €
<b>4</b>	Αναλώσιμα	2.000 €
<b>5</b>	Συντήρηση Εξοπλισμού & Άδειες	3.000 €
<b>6</b>	Αμοιβές Τρίτων (ISO, IT, κλπ)	3.000 €
<b>7</b>	Καθαριότητα - Φύλαξη	2.000 €
<b>8</b>	Χρηματοοικονομικά κόστη διασφάλισης συναλλαγών	5.000 €
	<b>Σύνολο:</b>	<b>26.200 €</b>

**Σύνολο Ετήσιων Δαπανών: 344.200,00€**

### **2.3 Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου Λειτουργίας**

Το σύνολο των λειτουργικών εσόδων και εξόδων τη πλατφόρμας αντικατοπτρίζεται στην μορφή Ανάλυσης Νεκρού Σημείου στον πίνακα που ακολουθεί:

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ					
ΜΕΓΙΣΤΟ ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟ ΕΣΟΔΟ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	350.000 €	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ</b>					
Έξοδα Ίδρυσης Εγκατάστασης		0,00 €	40.000,00 €	40.000	98,34%
Προσωπικό - Αμοιβές Τρίτων		0	260.000,00 €	260.000	
Έξοδα Διάθεσης - Γενικά Έξοδα		13.000	0,00 €	13.000	
Ετήσιες Λειτουργικές Δαπάνες			26.200,00 €	26.200	
Διάφορα απρόβλεπτα		5.000	0	5.000	
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>		<b>18.000</b>	<b>326.200</b>	<b>344.200</b>	
	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (%)	ΕΣΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΣΟΔΑ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΣΟΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ
	0%	0	0	326.200	326.200
	5%	17.500	900	326.200	327.100
	10%	35.000	1.800	326.200	328.000
	15%	52.500	2.700	326.200	328.900
	20%	70.000	3.600	326.200	329.800
	25%	87.500	4.500	326.200	330.700
	30%	105.000	5.400	326.200	331.600
	35%	122.500	6.300	326.200	332.500
	40%	140.000	7.200	326.200	333.400
	45%	157.500	8.100	326.200	334.300
	50%	175.000	9.000	326.200	335.200
	55%	192.500	9.900	326.200	336.100
	60%	210.000	10.800	326.200	337.000
	65%	227.500	11.700	326.200	337.900
	70%	245.000	12.600	326.200	338.800
	75%	262.500	13.500	326.200	339.700
	80%	280.000	14.400	326.200	340.600
	85%	297.500	15.300	326.200	341.500
	90%	315.000	16.200	326.200	342.400
	95%	332.500	17.100	326.200	343.300
	<b>100%</b>	<b>350.000</b>	<b>18.000</b>	<b>326.200</b>	<b>344.200</b>

## 2.4 Ανάλυση Ευαισθησίας

Είδαμε ότι το Νεκρό Σημείο Λειτουργίας διαμορφώνεται ιδιαίτερα υψηλά (98,34%) με την δραστηριοποίηση Μόνιμου Προσωπικού κυρίως να επηρεάζει το συνολικό μέγεθος.

Στην περίπτωση αυτή, το αναγκαίο έσοδο για την πλατφόρμα διαμορφώνεται στις 350.000 ευρώ ανά έτος, γεγονός που σημαίνει ότι οι συνολικές πωλήσεις μέσω της πλατφόρμας (προμήθεια 2%) πρέπει να διαμορφωθούν στις 17.500.000,00€.

Υπολογίζοντας ετήσια μισθοδοσία με τρία (3) άτομα μόνιμο προσωπικό, το συνολικό απαιτούμενο ύψος κύκλου εργασιών σε ετήσια βάση, διαμορφώνεται στις 180.000 ευρώ, γεγονός που αποδίδει (αμετάβλητη προμήθεια στο 2%), ετήσιο κύκλο εργασιών πωλήσεων 9.000.000,00 ευρώ.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ					
ΜΕΓΙΣΤΟ ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟ ΕΣΟΔΟ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	180.000 €	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ</b>					
Έξοδα Ίδρυσης Εγκατάστασης		0,00 €	40.000,00 €	40.000	<b>96,78%</b>
Προσωπικό - Αμοιβές Τρίτων		0	90.000,00 €	90.000	
Έξοδα Διάθεσης - Γενικά Έξοδα		13.000	0,00 €	13.000	
Ετήσιες Λειτουργικές Δαπάνες			26.200,00 €	26.200	
Διάφορα απρόβλεπτα		5.000	0	5.000	
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>		<b>18.000</b>	<b>156.200</b>	<b>174.200</b>	
	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (%)	ΕΣΟΔΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ
0%	0%	0	0	156.200	156.200
5%	5%	9.000	900	156.200	157.100
10%	10%	18.000	1.800	156.200	158.000
15%	15%	27.000	2.700	156.200	158.900
20%	20%	36.000	3.600	156.200	159.800
25%	25%	45.000	4.500	156.200	160.700
30%	30%	54.000	5.400	156.200	161.600
35%	35%	63.000	6.300	156.200	162.500
40%	40%	72.000	7.200	156.200	163.400
45%	45%	81.000	8.100	156.200	164.300
50%	50%	90.000	9.000	156.200	165.200
55%	55%	99.000	9.900	156.200	166.100
60%	60%	108.000	10.800	156.200	167.000
65%	65%	117.000	11.700	156.200	167.900
70%	70%	126.000	12.600	156.200	168.800
75%	75%	135.000	13.500	156.200	169.700
80%	80%	144.000	14.400	156.200	170.600
85%	85%	153.000	15.300	156.200	171.500
90%	90%	162.000	16.200	156.200	172.400
95%	95%	171.000	17.100	156.200	173.300
100%	100%	180.000	18.000	156.200	174.200

Και τα δύο σενάρια λειτουργίας παραπέμπουν στα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα:

- Η λειτουργία της πλατφόρμας δεν μπορεί να προσβλέπει σε παραγωγική λειτουργία για την επιβίωσή της, παρά μόνο αν προσεγγίσει αντίστοιχα λειτουργικά αποτελέσματα,
- Το ετήσιο κόστος συντήρησής της δεν είναι απαγορευτικό – ιδιαίτερα για μια Ένωση Παραγωγών – προκειμένου να επιχειρηθεί η ενίσχυση των παραγωγών και η διέξοδός τους στον τομέα της κρουαζιέρας.
- Η επιχορηγούμενη λειτουργία της πλατφόρμας δεν αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλο εμπόδιο στην περίπτωση που επιλεγεί μορφή Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, με δυνατότητα μόχλευσης συγχρηματοδοτούμενων πόρων.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ**

Το παρόν Κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια της προώθησης και Αξιοποίησης της Πλατφόρμας ΝΑΥΣ με στόχο την ευρύτερη διάδοση της κεντρικής της ιδέας που δεν είναι [άλλη από την προώθηση της δυνατότητας των παραγωγών (με έμφαση στους μικρότερους εξ αυτών), να αποτελέσουν μέρος της αλυσίδας αξίας της κρουαζιέρας.

Για τον λόγο αυτό και με το σκεπτικό ότι η πλατφόρμα ΝΑΥΣ δύναται να διαδραματίζει κοινωνικό ρόλο στην οικονομική πραγματικότητα Περιφερειών όπως οι Περιφέρειες Β., Ν. Αιγαίου, Κρήτης, αλλά και της Κύπρου, που η διασύνδεσή τους με την αγορά της κρουαζιέρας περιορίζεται στην επισκεψιμότητα των επιβατών του κλάδου, αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο Επικοινωνίας του Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας ως νεοσύστατη επιχείρηση (οποιασδήποτε μορφής), καθώς και ένα σύντομο Σχέδιο Δράσης για την επίτευξη αναγνωρισιμότητας.

#### **3.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο Επικοινωνίας του Φορέα Διαχείρισης της Πλατφόρμας**

Το Επικοινωνιακό Σχέδιο Δράσεων εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σχεδιασμό marketing κάθε Φορέα με σκοπό τόσο την επικοινωνία των δράσεων που ήδη έχει αναλάβει, όσο και την επικοινωνία προς τους Φορείς που ενδέχεται να ενισχύσουν περαιτέρω τις δράσεις του, προς όφελος των τελικών δικαιούχων, δηλαδή των φορέων που σήμερα εξυπηρετεί, ή ενδέχεται να αυξήσει στο άμεσο και έμμεσο μέλλον.

Ιδιαίτερα οι μη κερδοσκοπικοί φορείς συχνά προβληματίζονται με το θέμα του μάρκετινγκ, λόγω των περιορισμένων πόρων και τεχνογνωσίας από το αριθμητικά περιορισμένο προσωπικό τους. Στην πραγματικότητα, η επικοινωνία πρέπει να θεωρείται ως ένα εργαλείο, ένας δομημένος τρόπος ώστε ο φορέας να γίνει πιο πειστικός και οι δυνητικοί αποδέκτες να εμπλακούν ενεργά στη συζήτηση και στις δράσεις που έχουν κοινωνικό όφελος όμοιο με τους σκοπούς του Φορέα.

Ο καλύτερος τρόπος για τους αποδέκτες του μηνύματος των Φορέων είναι να πειστούν να επενδύσουν στην οικοδόμηση σχέσεων μαζί τους. Ο στόχος είναι να δημιουργηθούν σχέσεις όπου οι αποδέκτες θα πειστούν να συνεισφέρουν επειδή ταυτίζονται με την αποστολή και το πρόγραμμα υλοποίησης των Φορέων και αναγνωρίζουν την προστιθέμενη αξία του προγράμματος για την επιχείρησή τους. Η εμπειρία αποδεικνύει ότι τέτοιοι αποδέκτες καθίστανται μελλοντικά πάροχοι (σε είδος ή σε χρήμα), σε βάθος χρόνου.

### 3.2 Οι Βασικές Αρχές του Επικοινωνιακού Σχεδίου Δράσεων

Οι Φορείς πρέπει να σχεδιάζουν μεθοδικά την προσέγγιση των αποδεκτών των μηνυμάτων τους ώστε να εδραιώσουν καλές σχέσεις συνεργασίας μαζί τους. Χωρίς σχεδιασμό που θα περιγράφει το μάρκετινγκ και τις επικοινωνιακές τακτικές, οι Φορείς κινδυνεύουν να επενδύσουν σε αναποτελεσματικές μεθόδους και σε χρήση μηνυμάτων που δεν αποδίδουν έξω από το στενό κύκλο τους ή να αναλωθούν σε δραστηριότητες που κοστίζουν πολύ και δεν αποφέρουν αποτελέσματα.

Η επένδυση χρόνου και πόρων στο σχεδιασμό ενός πλάνου μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα βοηθήσει ουσιαστικά το Φορέα να:

- Εστιάσει τις επικοινωνιακές του προσπάθειες εκεί όπου υπάρχουν οι μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχούς ανταπόκρισης.
- Διασφαλίσει ότι οι συνήθως περιορισμένοι πόροι (χρόνου και χρήματος) θα αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο.
- Κατανοήσει με σαφήνεια και πληρότητα ποιες επικοινωνιακές δραστηριότητες θα είναι οι πλέον αποτελεσματικές.
- Συγκεράσει όλες τις επικοινωνιακές του προσπάθειες: προς ΜΜΕ, δημόσια διοίκηση, δυνητικούς αποδέκτες του Ιδιωτικού Τομέα, Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και κοινό.
- Διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι στο φορέα (προσωπικό, Διοικητικό Συμβούλιο, εθελοντές) κατανοούν τα ίδια πράγματα και εκπέμπουν το ίδιο μήνυμα σχετικά με το πρόγραμμα του Φορέα.
- Επιτύχει μετρήσιμα αποτελέσματα που προωθούν το έργο του φορέα, υλοποιώντας την αποστολή και τους στόχους του.
- Διασφαλίσει ότι οι επικοινωνιακές πολιτικές του φορέα εφαρμόζονται, τηρώντας τα πρότυπα σαφήνειας, ηθικής και επαγγελματισμού, με όρους διαφάνειας, δικαιοσύνης και ειλικρίνειας.

Ο προτεινόμενος οδηγός επικοινωνίας βασίζεται πάνω σε τρεις βασικές αρχές:

**Αρχή πρώτη:** η επιτυχής προσέγγιση των δυνητικών αποδεκτών από τον Φορέα, στην βάση του αμοιβαίου οφέλους που θα αποκομίσουν και οι δύο. Γι' αυτό, ένα βασικό καθήκον του Φορέα είναι να βοηθήσει τους δυνητικούς αποδέκτες των μηνυμάτων να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη που μπορεί να αποφέρει η ενασχόληση με προωθητικές πρωτοβουλίες. Τα οφέλη για τον αποδέκτη μπορούν να είναι πολλαπλά:

- Εδραίωση της θετικής δημόσιας εικόνας του.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων του.
- Αύξηση εταιρικής αναγνωρισιμότητας.
- Στενότερες επαφές με την κοινότητα, τους τοπικούς παράγοντες και τους δημόσιους φορείς.
- Επωφελείς επιχειρηματικές σχέσεις με άλλους φορείς
- Παρακαταθήκη καλής θέλησης στην κοινότητα
- Εξοικείωση των εργαζομένων με νέες ιδέες, απόψεις και σημαντικές κοινωνικές δράσεις.
- Πιο υγιείς, ζωντανές και οικονομικά ισχυρές κοινωνίες.

**Αρχή δεύτερη:** ο σχεδιασμός του Επικοινωνιακού Σχεδίου Δράσεων και η υλοποίηση του είναι ομαδικές προσπάθειες. Προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή ενός πλάνου είναι η συμμετοχή όλων: τόσο του προσωπικού και του Διοικητικού Συμβουλίου όσο και των εθελοντών στον βαθμό που υπάρχουν. Κάποιες φορές οι φορείς προσλαμβάνουν εξωτερικούς συνεργάτες ή σύμβουλους επικοινωνίας και αναμένουν έτοιμα αποτελέσματα. Εννέα φορές στις δέκα, αυτό δεν αποδίδει. Για την επιτυχή προσέγγιση δυνητικών αποδεκτών, πρέπει όλη η βασική ομάδα των εργαζομένων του φορέα – ειδικά το Διοικητικό Συμβούλιο και οι υψηλά ιστάμενοι στην ιεραρχία – να συνεργαστούν τόσο στο σχεδιασμό όσο και την υλοποίηση του πλάνου.

**Αρχή τρίτη:** η εταιρική δωρεά σε είδος (corporate philanthropy in kind) ιδιαίτερα αν επιλεγεί Μη Κερδοσκοπικός Φορέας Διαχείρισης της Πλατφόρμας είναι πολύ διαφορετική από το μαζικό επικοινωνιακό σχέδιο και μάρκετινγκ, όπως η διαφήμιση ή η άμεση αλληλογραφία και απαιτεί προσωπική έκκληση σε συμμετοχή για κοινωνική δράση. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται διαφορετικός σχεδιασμός σε σχέση με τις παραδοσιακές εκστρατείες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης.

Ένα καλά σχεδιασμένο επικοινωνιακό πλάνο θα πρέπει να προσελκύσει έναν ικανοποιητικό αριθμό αποδεκτών που θεωρητικά θα δεσμευτούν σε μακρό χρονικό διάστημα. Παρά τη σημαντική επένδυση σε χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό, η προσωπική συνάντηση θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την προσέγγιση και διατήρηση καλών σχέσεων με τους αποδέκτες, προκειμένου να κατανοήσουν το βάθος του έργου που επιτελεί ο Φορέας. Η διαδικασία προσέγγισης προϋποθέτει προεργασία και σχεδιασμό των ακόλουθων βημάτων:

- Προσδιορισμός δυνητικών αποδεκτών (ποιον θα πρέπει να προσεγγίσει ο φορέας;)
- Ποσοτικός Προσδιορισμός (ποιο αναμένεται να είναι το ποσοτικό μέτρο ανταπόκρισης)
- Περιγραφή του σκοπού για τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το ποσοτικό μέτρο ανταπόκρισης.
- Προσέγγιση του δυνητικού αποδέκτη με συγκεκριμένες προτάσεις δράσης.
- Επιβεβαίωση της δωρεάς ως ποσοτικό μέτρο ανταπόκρισης του αποδέκτη.
- Διάχυση πληροφοριών στο κοινό για το πρόγραμμα δράσεων του Φορέα.
- Συνεχής επικοινωνία με τους αποδέκτες των επικοινωνιακών μηνυμάτων του Φορέα.

Ο οδηγός αυτός περιγράφει τα βασικά στάδια διαμόρφωσης ενός σχεδίου μάρκετινγκ και επικοινωνίας για την διάχυση των μηνυμάτων του Φορέα και την προσέγγιση δυνητικών παρόχων σε χρηματικές μονάδες ή σε είδος. Τα εν λόγω στάδια είναι συνεχόμενα και λειτουργούν το ένα ως προαπαιτούμενο του επομένου και τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους της παρούσας ενότητας.

### **Ανάλυση της παρούσας κατάστασης**

Το πρώτο στάδιο στο σχεδιασμό ενός Επικοινωνιακού Σχεδίου Δράσεων είναι η ρεαλιστική αποτύπωση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων του φορέα. Ίσως η πιο σημαντική παράμετρος που καθορίζει τις δυνατότητες ενός Φορέα, είναι οι δυνατότητες ποιοτικής εξυπηρέτησης ωφελουμένων και η δυναμική ανάπτυξης σε βάθος χρόνου.

Ως εκ τούτου, το πρώτο βήμα κάθε επικοινωνιακού σχεδιασμού είναι να εκτιμήσει στην πράξη τις δυνατότητες του Φορέα, στην παρούσα φάση. Μια τέτοια διαδικασία θα πρέπει να περιγράψει και να αξιολογήσει τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές συνθήκες λειτουργίας του.

Ο κύριος στόχος, σε αυτό το στάδιο, είναι να συλλέξει ο Φορέας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα του επιτρέψουν να αξιολογήσει ρεαλιστικά τα δυνατά αλλά και τα αδύνατα σημεία του (situation analysis). Τα σημεία αυτά είναι που παίζουν το σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των επικοινωνιακών του στόχων και των στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ που θα υιοθετήσει.

### **Εσωτερική ανάλυση**

Το πρώτο μέρος της ανάλυσης έχει στόχο να περιγράψει λεπτομερώς τις εσωτερικές δυνατότητες του φορέα και θα αναδείξει τυχόν αδύνατα σημεία που χρήζουν αντιμετώπισης, πριν τη διαμόρφωση και την υλοποίηση ενός σχεδίου μάρκετινγκ.



Ουσιαστικά, ο Φορέας θα πρέπει να καταγράψει τους πόρους που διαθέτει, την οργάνωση και τις δεξιότητες του προσωπικού του και να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις, με άξονα τα πλεονεκτήματα που διαθέτει και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

### **Εξωτερική ανάλυση**

Είναι εξίσου σημαντικό ο φορέας να γνωρίζει τις εξωτερικές απειλές καθώς και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Ο φορέας οφείλει επίσης να γνωρίζει το επικοινωνιακό περιβάλλον στο οποίο θα γνωστοποιεί τα μηνύματα για τα προγράμματά του. Οι πληροφορίες αυτές θα τον βοηθήσουν να εντοπίσει πρόσθετες απειλές και ευκαιρίες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού μάρκετινγκ.

#### Αποψη της κοινής γνώμης για το φορέα

- Τι πιστεύει η κοινότητα και τα ενδιαφερόμενα μέρη για το φορέα; Είναι αυτή η αντίληψη θετική;
- Έχουν αναπτυχθεί άλλες δράσεις με την ίδια ομάδα ωφελούμενων στο παρελθόν; Πώς αξιολογήθηκαν από τους παρόχους, τις ομάδες - αποδέκτες, την κοινότητα και τους φορείς χάραξης πολιτικής;

#### Συγκριτική Αξιολόγηση

- Ποιος άλλος παρέχει υπηρεσίες ανάλογες με τις υπηρεσίες του Φορέα στην ίδια περιοχή εφαρμογής
- Οι φορείς – «ανταγωνιστές» διαθέτουν εδραιωμένο δίκτυο δυνητικών παρόχων;
- Τι είδους επικοινωνιακά μηνύματα και προγράμματα χρησιμοποιούν οι φορείς – «ανταγωνιστές»;
- Σε τι διαφέρει ο συγκεκριμένος Φορέας από τους υπόλοιπους στην περιοχή;
- Υπάρχουν φορείς αντίθετων συμφερόντων που αντιτίθενται στη δράση ή το πρόγραμμα του φορέα; Τι ακριβώς υποστηρίζουν; Σε ποιο κοινό στοχεύουν;

#### Επικοινωνιακό Περιβάλλον

- Πώς αντιμετώπισαν τα ΜΜΕ τυχόν πρωτοβουλίες του φορέα για βοήθεια, στο παρελθόν;
- Ποια δράση υπήρξε επιτυχημένη στις δημόσιες σχέσεις του φορέα, στο παρελθόν;

- Το ζήτημα της βοήθειας ενεργοποίησε ποτέ δημόσιο διάλογο ή ερωτήσεις από τα ΜΜΕ;

### **Προσδιορισμός σκοπών και στόχων**

Πέρα από την καταγραφή και ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής κατάστασης του φορέα, ένας σωστά οργανωμένος επικοινωνιακός σχεδιασμός ξεκινάει περιγράφοντας με σαφήνεια την αποστολή του προγράμματος, τους γενικούς σκοπούς, τους συγκεκριμένους στόχους, τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων και τις τακτικές επικοινωνίας που θα ακολουθηθούν για την υλοποίηση της στρατηγικής.

### **Σκοπός του Έργου**

Οι γενικοί σκοποί του φορέα συνήθως αφορούν το σύνολο του έργου του και αποτελούν ουσιαστικά τη μετάφραση της αποστολής του προγράμματος σε συγκεκριμένους στόχους που περιγράφουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Ο κάθε σκοπός υποδεικνύει τι ελπίζει να επιτύχει ο φορέας με το πρόγραμμά του και είναι συνήθως εκφρασμένοι ποιοτικά.

### **Στόχοι**

Οι στόχοι έχουν τη μορφή ακριβούς, μετρήσιμου επιδιωκόμενου αποτελέσματος που θα συνεισφέρει στην επίτευξη του τελικού σκοπού. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι εκφρασμένοι ποιοτικά και ποσοτικά. Η ποσοτική έκφραση των στόχων αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία η οποία εξαρτάται από παράγοντες όπως η παρούσα κατάσταση του φορέα, το ύψος πόρων μάρκετινγκ, οι ικανότητες επικοινωνίας του φορέα, ο βαθμός επιμόρφωσης που χρειάζεται το κοινό, κλπ.

Τα μετρήσιμα αποτελέσματα δίνουν στο φορέα τη δυνατότητα να αξιολογήσει τις προσπάθειές του και να παρακολουθήσει τις επιδόσεις του κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος. Κάθε μετρήσιμος στόχος θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί εντός συγκεκριμένου και ρεαλιστικού χρονοδιαγράμματος. Με αυτό τον τρόπο, ο φορέας προσφέρει επιπλέον κίνητρα για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία του σχεδιασμού, οι στόχοι θα πρέπει:

- Να προσδιορίζουν το στοχευόμενο κοινό,
- Να δηλώνουν ποιο είναι το μετρήσιμο αποτέλεσμα,
- Να αξιολογούν το επίπεδο υλοποίησης,
- Να θέτουν χρονοδιάγραμμα.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι και αξιολογήσιμοι, οι φορείς μπορούν να θέσουν το ερώτημα SMART σε καθέναν από τους δεδηλωμένους στόχους. Το ερώτημα είναι: *“Είναι ο στόχος Συγκεκριμένος, Μετρήσιμος, Εφικτός, Ρεαλιστικός και με δεσμευτικό Χρονοδιάγραμμα;”*. Ειδικότερα:

Συγκεκριμένος στόχος είναι εκείνος που προσδιορίζει το κοινό στο οποίο στοχεύει, το είδος της αλλαγής που επιδιώκεται και σε πόσο χρόνο.

Μετρήσιμος σημαίνει ότι οι φορείς θα πρέπει να ορίσουν ακριβή επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να παρακολουθούν διαρκώς την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα.

Εφικτός σημαίνει ότι οι φορείς θα πρέπει να εκτιμήσουν κατά πόσον ο κάθε στόχος είναι πραγματοποιήσιμος, δεδομένων των ειδικών εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών.

Ρεαλιστικός σημαίνει ότι οι φορείς θα πρέπει να αξιολογήσουν κατά πόσο οι αναγκαίοι πόροι (χρόνος, προϋπολογισμός και ανθρώπινο δυναμικό) είναι διαθέσιμοι προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

Με δεσμευτικό χρονοδιάγραμμα σημαίνει ότι οι φορείς θα πρέπει ν’ απαντήσουν στο ακόλουθο ερώτημα: Μπορεί η ομάδα να ολοκληρώσει την απαιτούμενη δράση (διαμόρφωση και διανομή του υλικού, στελέχωση με προσωπικό κ.λπ.) εντός του επιθυμητού χρονοδιαγράμματος, ώστε να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος;

### **3.3 Προσδιορισμός της επικοινωνιακής στρατηγικής**

Οι συστάσεις που παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα προορίζονται να αξιοποιηθούν ως δεδομένα στρατηγικής που μπορούν να υιοθετήσουν οι Φορείς παροχής υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις και καταναλωτές. Σκοπός είναι να διαμορφώσουν οι φορείς ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά προγράμματα επικοινωνίας.

Η διαδικασία διαμόρφωσης αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής είναι εκ φύσεως θέμα της ιδιοσυγκρασίας του κάθε φορέα που θα πρέπει επιδιώξει να πετύχει μια λεπτή ισορροπία ανάμεσα στον ιδανικό τρόπο επικοινωνιακής κάλυψης όλων των στοχευόμενων κοινών και στον εφικτό τρόπο, που καθορίζεται από τους πόρους και τις υποδομές του. Αυτό απαιτεί να ληφθούν αρχικά υπόψη οι υφιστάμενες επαφές, ο προϋπολογισμός, οι υποδομές και οι δεξιότητες του προσωπικού του φορέα, όπως περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

## **Επικοινωνιακοί πυλώνες**

Η κατευθυντήρια αρχή στη διαμόρφωση επικοινωνιακής στρατηγικής είναι να προσδιοριστούν οι βασικοί πυλώνες πάνω στους οποίους θα βασιστούν τα μηνύματα και τα εργαλεία επικοινωνίας. Θεμελιώδης παραδοχή στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι ότι η στόχευση αφορά επιχειρηματίες, στελέχη και διευθυντές. Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι ν’ απαντήσει στην εξής ερώτηση στρατηγικής: Ποιοι βασικοί άξονες θα πρέπει να ενσωματωθούν στην επικοινωνιακή στρατηγική προκειμένου ο φορέας να προσελκύσει παρόχους; Οι προτεινόμενοι πυλώνες της επικοινωνιακής στρατηγικής είναι οι ακόλουθοι:

## **Διαμόρφωση επικοινωνιακών μηνυμάτων**

### **Διαδικασία διαμόρφωσης του μηνύματος**

Η διαμόρφωση ενός κεντρικού μηνύματος απαιτεί να προσεχθούν πολλά δεδομένα: η εικόνα και ταυτότητα του φορέα, η δήλωση της αποστολής του, τα προηγούμενα μηνύματα, τα μέσα που χρησιμοποιεί, τα τωρινά συνθήματα και η πλαisiώση των μηνυμάτων. Επιπλέον, έχοντας κατανοήσει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά κάθε στοχευόμενου κοινού, οι φορείς θα χρειαστεί διαμορφώσουν μηνύματα τα οποία θα έχουν απήχηση σε διαφορετικές ομάδες δυνητικών παρόχων. Τα τέσσερα βασικά στάδια της διαδικασίας διαμόρφωσης του μηνύματος είναι τα εξής:

#### 1. Προσδιορισμός των κεντρικών θεμάτων

Στο στάδιο του προσδιορισμού των κεντρικών θεμάτων της επικοινωνιακής στρατηγικής, ο φορέας πρέπει να διατυπώσει τρία με τέσσερα θέματα ως τη βάση των μηνυμάτων του. Τα θέματα θα πρέπει να αναδεικνύουν τις τοπικές ανάγκες, τις ευκαιρίες που προσφέρονται μέσω του προγράμματος προσφοράς του Φορέα, ενώ θα αντανακλούν τη συνέπεια και το πάθος του Φορέα στο θέμα.

#### 2. Πλαisiώση των μηνυμάτων

Προκειμένου να ληφθεί απόφαση για το πλαίσιο ενός μηνύματος, ο φορέας θα πρέπει να αποκρυπτογραφήσει τις αντιλήψεις του στοχευόμενου κοινού και να τις συνδέσει με τη δική του αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματά του. Εάν ο φορέας γνωρίζει το πώς ανταποκρίνεται ένα κοινό-στόχος σε ένα γνωστό ζήτημα, θα "πλαisiώσει" το μήνυμά του με τρόπο που, είτε θα αξιοποιεί τα υφιστάμενα συναισθήματα ή θα προσπαθεί να αλλάξει την τρέχουσα οπτική του κοινού. Οι φορείς θα πρέπει να πλαisiώνουν τα μηνύματά τους οδηγώντας το κοινό στην κατανόηση του προβλήματος

και των σκοπών του φορέα, και δίνοντας την εντύπωση στους δυνητικούς παρόχους ότι η συνεισφορά τους θα προωθήσει ουσιαστικά την επιθυμητή λύση του προβλήματος.

### 3. Δημιουργία ενός γενικού μηνύματος

Η δημιουργία ενός γενικότερου μηνύματος ή "μηνύματος – ομπρέλα" για έναν φορέα προβάλλει με συνέπεια την αποστολή και το έργο του. Θα πρέπει να το γνωρίζουν όλοι όσοι εργάζονται ή προσφέρουν εθελοντικές υπηρεσίες στο φορέα και να το χρησιμοποιούν σε κάθε περίπτωση και σε κάθε κοινό.

### 4. Προσαρμόζοντας τα μηνύματα στα στοχευόμενα κοινά

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία διαμόρφωσης ενός μηνύματος είναι η προσαρμογή του ώστε να απευθύνεται και να πείθει διαφορετικά κοινά-στόχους. Αυτό απαιτεί από το φορέα να αναρωτηθεί γιατί το κοινό θα πρέπει να ενδιαφερθεί και πώς θα πρέπει ν' ανταποκριθεί στην έκκληση του φορέα.

### **Επικοινωνιακά μέσα και εργαλεία**

Αφού προσδιοριστούν οι βασικοί πυλώνες της επικοινωνιακής στρατηγικής και τα μηνύματα που θα χρησιμοποιηθούν στην εκστρατεία, το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή των επικοινωνιακών μέσων και του υποστηρικτικού υλικού που θα χρησιμοποιήσει ο φορέας, προκειμένου να προσεγγίσει τα στοχευόμενα κοινά. Η επιλογή των πλέον κατάλληλων εργαλείων για κάθε κοινό, θα επιτρέψει στο φορέα να απευθυνθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων, με μικρό κόστος.

Για το συγκεκριμένο πρόγραμμα ο φορέας θα πρέπει να κατανοήσει ότι η προσέγγιση δυνητικών παρόχων είναι προσωπικό αίτημα και πρέπει να γίνει είτε με κατ' ιδίαν επίσκεψη, είτε τηλεφωνικά, είτε με προσωπική επιστολή.

Παράλληλα, η προσέγγιση των παρόχων με το ίδιο μήνυμα, αλλά μέσω πολλών καναλιών, θα προσδώσει επιπλέον αξιοπιστία στο πρόγραμμα και θ' αυξήσει τις πιθανότητες, πράγματι, να το αξιολογήσουν σοβαρά και ν' ανταποκριθούν με κάποιο τρόπο.

Ανεξάρτητα από τον αριθμό των μέσων επικοινωνίας, ο φορέας θα πρέπει να υιοθετήσει αμφίδρομη επικοινωνιακή προσέγγιση και να επιτρέψει στο κοινό-στόχο να του απαντά, μέσω διαφόρων καναλιών. Κάποιοι διευθυντές και ιδιοκτήτες θα προτιμήσουν να τηλεφωνήσουν στη διάρκεια των εργασιών ωρών ενώ άλλοι θα προτιμήσουν να στείλουν ένα ηλεκτρονικό μήνυμα ή ένα μήνυμα στο Facebook, το απόγευμα. Κάποιοι προτιμούν να διαβάζουν το υλικό στην ιστοσελίδα ενώ άλλοι

προτιμούν να παρακολουθήσουν μια παρουσίαση ή να έχουν προσωπική επαφή με κάποιον. Με τη χρήση πολλών και διαφορετικών επικοινωνιακών οδών, δίνονται περισσότερες επιλογές στα κοινά να δικτυωθούν και να ανατροφοδοτήσουν το φορέα με τις δικές τους απόψεις και θέσεις.

Ένας συνήθης φόβος, όταν χρησιμοποιούνται πολλά κανάλια για προσέγγιση επιχειρηματιών, είναι μήπως ο φορέας επαναλαμβάνεται με αποτέλεσμα οι αποδέκτες του μηνύματος να εκνευριστούν από τη διαρκή ενόχληση. Στο μάρκετινγκ, η επανάληψη έχει πολλά πλεονεκτήματα: ένα πρόσωπο πρέπει συνήθως να δει ή ν’ ακούσει το μήνυμα από τρεις έως και επτά φορές, για να το εισπράξει ουσιαστικά και να ανταποκριθεί. Οι δυνητικοί υποστηρικτές δεν θα διαβάσουν όλο το υλικό του φορέα που τους αποστέλλεται. Ακόμη κι αν, θεωρητικά, μάθουν για το πρόγραμμα από τρεις διαφορετικές πηγές, θα το διαβάσουν ή θα το ακούσουν μια φορά, μόνο, και θα το αγνοήσουν τις υπόλοιπες.

Υπάρχουν δύο τρόποι ν’ αποφευχθούν παρόμοιες δυσαρμονίες με τους δυνητικούς παρόχους: ο πρώτος είναι η προσέγγιση κατόπιν συναίνεσης (permission marketing), όπου όλο το επικοινωνιακό υλικό αποστέλλεται και οι επαφές του φορέα γίνονται μόνο κατόπιν αδείας και προσφέρουν τη δυνατότητα στον αποδέκτη να διαγραφεί από τις λίστες επαφών ή αποδεκτών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, όποτε το θελήσει. Ο δεύτερος τρόπος είναι η δημιουργία, συνεχώς, νέου περιεχομένου. Παραμένοντας συνεπής στη βασική ιδέα, ο φορέας μπορεί να αλλάζει λεξιλόγιο, οπτικό υλικό, φόρμες και κανάλια διάδοσης του μηνύματος, ώστε να δίνεται η αίσθηση του "νέου" στους υποστηρικτές, διατηρώντας συνεπή και ισχυρή την ταυτότητά του.

Οι δύο γενικές κατηγορίες επικοινωνιακών εργαλείων που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι: όσα σχετίζονται με τα μέσα επικοινωνίας και όσα σχετίζονται με το υλικό που θα δημιουργηθεί και θα διανεμηθεί, μέσω των καναλιών.

Ακολουθεί μια καταγραφή των πλέον αποτελεσματικών και συχνά χρησιμοποιούμενων επικοινωνιακών εργαλείων για την προσέγγιση δυνητικών παρόχων.

#### **Αποτελεσματικά επικοινωνιακά εργαλεία για την προσέγγιση δυνητικών παρόχων**

<b>Μέσα επικοινωνίας</b>	<b>Υποστηρικτικά εργαλεία</b>
<b>Προσωπικές συναντήσεις</b>	Εισαγωγική επιστολή, πρόταση δράσης, επιστολή, διαφάνειες για παρουσίαση
<b>Άμεση Αλληλογραφία</b>	Ενημερωτικά δελτία, επιστολές παρακίνησης, ευχαριστήρια σημειώματα, φυλλάδια, κάρτες, διαφημιστικά έντυπα, ετήσιες αναφορές

<b>Ιστοσελίδα</b>	Περιεχόμενο ιστοσελίδας, βίντεο και podcasts, άρθρα
<b>Εκδηλώσεις</b>	Παρουσιάσεις, βίντεο-παρουσιάσεις, φυλλάδια, προωθητικό υλικό, π.χ. κουμπιά, καρφίτσες, αυτοκόλλητα, πόστερ
<b>Κοινωνικά δίκτυα</b>	Φωτογραφίες, περιεχόμενο, άρθρα
<b>Σχέσεις με τα ΜΜΕ</b>	Παρουσιάσεις, άρθρα, ομιλίες, δημοσιότητα

### Τα υποστηρικτικά εργαλεία

Η εταιρική ταυτότητα ενός φορέα εκπέμπεται τόσο από την εικόνα και την αίσθηση που αφήνει το υλικό προβολής όσο και από τα ίδια τα λεγόμενα. Εάν το έντυπο υλικό είναι ελκυστικό οπτικά, το μήνυμα του φορέα θα προσεχθεί, θα διαβαστεί και θα μείνει στη μνήμη. Η εταιρική ταυτότητα ενισχύεται, όταν τα έντυπα συνδέονται οπτικά μεταξύ τους και εκπέμπουν το ίδιο μήνυμα. Και, όπως σε κάθε επικοινωνιακή περίπτωση, είναι αναγκαίο ο φορέας να γνωρίζει το κοινό του καθώς και τι ελπίζει να επιτύχει με κάθε έντυπο.

Εάν χρησιμοποιηθούν οι υπηρεσίες εξωτερικού συνεργάτη στο σχεδιασμό, τη συγγραφή των κειμένων ή τη λήψη φωτογραφιών, θα πρέπει να ταιριάζουν άριστα με το προφίλ της εργασίας του φορέα. Θα πρέπει, ήδη από την αρχή, να προσεχθεί το ζήτημα των αδειών χρήσης των φωτογραφιών και των σχεδιαστικών προτύπων και να περιληφθούν παρεπόμενα δικαιώματα, όπως π.χ. από την ανάρτηση φωτογραφιών στην ιστοσελίδα ή αλλού.

Στην επιλογή του σωστού συνδυασμού έντυπου υλικού για τις ανάγκες προβολής του, ο φορέας θα πρέπει να λάβει υπόψη του πόσο συχνά θα έχει κάτι νέο να αναφέρει. Τα ενημερωτικά δελτία ή τα περιοδικά απαιτούν συνεχή ροή υλικού, ενώ ένα φυλλάδιο μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό όταν απλώς ανακοινώνεται ένα νέο πρόγραμμα.

Καθώς οι εταιρικοί πάροχοι ίσως ζητήσουν έλεγχο επί των οικονομικών, ο φορέας μπορεί, με την ευκαιρία της ετήσιας έκθεσης, να υπογραμμίσει τα επιτεύγματά του και το όραμά του για το μέλλον.

#### *Κοινωνικά δίκτυα (Social media)*

Ανεξάρτητα από την εξοικείωση του φορέα στη χρήση των κοινωνικών δικτύων, η ενσωμάτωσή τους στην επικοινωνιακή πολιτική είναι απαραίτητη. Δεν πρόκειται απλώς για μέσα που χρησιμοποιούνται από τις νέες γενιές, συνιστούν τεχνολογική επανάσταση αλλά και επανάσταση στον τρόπο επικοινωνίας με τους άλλους. Η παρουσία σε ένα τουλάχιστον κοινωνικό δίκτυο εξελίσσεται ραγδαία σε ουσιαστική απαίτηση για έναν φορέα, σε συνεργασία πάντα με την ιστοσελίδα.

Η αρχή μπορεί να γίνει με μια σελίδα στο Facebook και, στη συνέχεια, την πιθανότητα του LinkedIn και του Twitter. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί και ν’ αναρτηθεί σχετικό υλικό που θα κάνει "like" το κοινό, θα το μοιραστεί με άλλους, θα το συζητήσει και θα το σχολιάσει. Απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό για τη σύνταξη του περιεχομένου, το ανέβασμα των εικόνων, την έναρξη των συζητήσεων, τις απαντήσεις στις ερωτήσεις και τις ευχαριστίες στους συμμετέχοντες για το ενδιαφέρον και την υποστήριξή τους. Τα κοινωνικά δίκτυα διακρίνονται για τη δυνατότητά τους να καταστούν, με ορθή διαχείριση, ως το σημείο συνάντησης όλων των.

Κάθε φορέας που επιθυμεί να έχει παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα θα πρέπει να υιοθετήσει αντίστοιχη επικοινωνιακή πολιτική για τα κοινωνικά δίκτυα, που θα γνωστοποιηθεί στους εργαζομένους, τους εθελοντές και τους οπαδούς του. Με αυτό τον τρόπο, όλοι οι εμπλεκόμενοι στην επικοινωνιακή πολιτική του φορέα θα είναι ενήμεροι και θα αισθάνονται ασφαλείς. Επίσης, στη συγκεκριμένη πολιτική θα πρέπει να ορίζονται σαφείς κανόνες σχετικά με τη χρήση των κοινωνικών δικτύων και να ανατίθεται σε αρμόδιο πρόσωπο η επίβλεψη των σχετικών διαδικασιών.

Η πολιτική μέσων κοινωνικής δικτύωσης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τη φιλοσοφία του φορέα σχετικά με τα κοινωνικά δίκτυα.
- Τα νομικά ζητήματα και τις προτεινόμενες βέλτιστες πρακτικές σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων και του απορρήτου.
- Την προσωπική σε σχέση με την επαγγελματική ή την επίσημη συμπεριφορά στα κοινωνικά δίκτυα.

### **Σχέσεις με τα MME (Media relations)**

Ένας από τους πλέον αποδοτικούς τρόπους να επιτευχθεί ευαισθητοποίηση των δυνητικών παρόχων στο έργο ενός φορέα είναι η δημοσιογραφική κάλυψη. Η δωρεάν προβολή, οι έντυπες ειδήσεις και μαρτυρίες, η ραδιοφωνική και διαδικτυακή μετάδοση είναι μέσα πιο αξιόπιστα και με μικρότερο κόστος από την κλασική πληρωμένη διαφήμιση, ενώ αξιολογούνται πολύ θετικά από τις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες. Από την άλλη, ο φορέας δεν ελέγχει επαρκώς το μήνυμα που θα εκπέμψει.

Η δημοσιογραφική κάλυψη είναι πολύ σημαντική πηγή γνωστοποίησης του προγράμματος στο κοινό, αλλά ταυτόχρονα είναι και η πιο φευγαλέα, ειδικά για τους μικρούς φορείς. Συχνά διαπιστώνεται ότι όσα δελτία τύπου και ενημερωτικά δελτία κι αν αποσταλούν, μόνο ορισμένοι φορείς καλούνται από τα μέσα να τοποθετηθούν δημοσίως στο ζήτημα. Γιατί ορισμένοι φορείς επιτυγχάνουν ενώ άλλοι όχι; Όσοι επιτυγχάνουν είναι εκείνοι που θεωρούνται έγκριτοι ειδικοί στο ζήτημα (expert source) της διαχείρισης πλεονάσματος τροφίμων τόσο από τα MME, τους φορείς



λήψης αποφάσεων όσο και από τους επαγγελματίες συναδέλφους τους και είναι εκείνοι οι φορείς που θα επιτύχουν τη μέγιστη δημοσιότητα.

Οι φορείς που αναδεικνύονται έγκριτοι ειδικοί υιοθετούν τις εξής πρακτικές:

- Το πρώτο και σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός έγκριτου ειδικού είναι ότι είναι συνεχώς διαθέσιμος στα ΜΜΕ, συχνά και εκτός τυπικού ωραρίου ή σε αργίες. Εάν ο δημοσιογράφος δεν μπορεί να βρει κάποιον να μιλήσει την ώρα που θέλει, θα αποκλείσει το συγκεκριμένο φορέα από μελλοντικές συζητήσεις. Συνεπώς, ο φορέας θα πρέπει να είναι προσιτός στα ΜΜΕ και να κοινοποιήσει πολλούς τρόπους επικοινωνίας, εντός και εκτός ωραρίου, μέσω της ιστοσελίδας, καλώντας πίσω το δημοσιογράφο που τηλεφώνησε ή απαντώντας σε e-mails, εγκαίρως.
- Η συνεργασία με τα ΜΜΕ. Καλό είναι να διαμορφωθεί μια εσωτερική πολιτική διαχείρισης των κλήσεων από δημοσιογράφους και να εκπαιδευτούν όλοι, προσωπικό και εθελοντές στην εφαρμογή της. Όταν πρέπει να απαντηθούν κλήσεις, θα πρέπει ο φορέας να διασφαλίζει ότι η ιστορία που θέλει να προωθήσει είναι άξια δημοσίευσης, ή, αν πρόκειται για άρθρο, ότι είναι ενδιαφέρον και αξιόλογο για το κοινό. Η συνεργασία συνεπάγεται και εξυπηρέτηση, δηλ. το προσωπικό του φορέα θα πρέπει να είναι έτοιμο να παραπέμψει σε άλλον ειδικό του χώρου, εάν είναι ανάγκη. Οι δημοσιογράφοι το εκτιμούν και είναι πολύ πιθανόν να επανέλθουν και να ξανακαλέσουν στο μέλλον.
- Η υποστήριξη συγκεκριμένων θέσεων στο θέμα. Ο φορέας θα πρέπει να έχει περιορισμένο γνωστικό πεδίο: δε μπορεί να ξέρει τα πάντα. Θα πρέπει να προεπιλέξει τα ζητήματα διαχείρισης πλεονάσματος τροφίμων τα οποία γνωρίζει καλά και να ετοιμάσει μια βάση δεδομένων που θα μπορεί να μοιραστεί με τα ΜΜΕ ανά πάσα στιγμή, αν χρειαστεί.
- Η σταθερή, διαχρονικά, παρουσία στα ΜΜΕ. Όσο συχνότερα αναφέρεται το όνομα του φορέα σε ζητήματα σχετικά με την καταπολέμηση της ασιτίας, την αποφυγή απόρριψης τροφίμων και τη διαχείριση πλεονάσματος τροφίμων, τόσο μεγαλύτερη η περαιτέρω προβολή. Η περιγραφή της ιστορικής πορείας, με δύο λόγια (π.χ. 10 χρόνια εμπειρία στη διάθεση τροφίμων στην κοινότητα), η συνέπεια και η ακρίβεια στις απαντήσεις σχετικά με τις ανάγκες σε τρόφιμα και τις λύσεις, οι σωστές αναφορές σε λεγόμενα τρίτων, η ταχεία ανταπόκριση και η εύκολη πρόσβαση σε τέτοια δεδομένα θα διαμορφώσουν την εικόνα του φορέα ως εμπειρογνώμονα του χώρου.
- Η αξιοπιστία. Πρόσφατα, στην Ελλάδα, πολλές ΜΚΟ έχασαν την αξιοπιστία απέναντι στο κοινό. Ο μοναδικός τρόπος να υποστηριχθεί ενεργά ο σκοπός του φορέα, να είναι

πολιτικά ισχυρός και, ταυτόχρονα, να παραμένει αξιόπιστος στο κοινό του είναι η διαφάνεια, η οποία θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται σε κάθε επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων**

Υπάρχουν πέντε κριτήρια με τα οποία επιλέγονται τα κατάλληλα εργαλεία για κάθε διαφορετικό κοινό. Είναι τα εξής:

#### 1. Η Ανταπόκριση του κοινού-στόχου

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας και στρατηγικών επηρεάζονται οι άνθρωποι στην καθημερινή τους ζωή και τις δραστηριότητές τους. Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική αλληλογραφία και τα κοινωνικά δίκτυα (π.χ. Facebook, blogs) είναι οι πλέον αποτελεσματικοί τρόποι προσέγγισης των στοχευόμενων κοινών που εργάζονται σε γραφείο ή βρίσκονται στο σπίτι όλη τη μέρα. Τα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντήσουν οι φορείς σχετικά με την ανταπόκριση του κοινού είναι «Ποια κανάλια επικοινωνίας είναι πιο κοντά στο κάθε κοινό;» και «Από αυτά, ποια θα το επηρεάσουν περισσότερο;»

#### 2. Η σχέση του φορέα με το κοινό-στόχο

Η σχέση ενός φορέα με το κοινό-στόχο και ο τρόπος με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα κανάλια επικοινωνίας για να επηρεάσουν, είναι δύο παράμετροι που συνδέονται στενά. Ο φορέας πρέπει, και για τα δύο, να αποφασίσει: σε ποιον απευθύνονται τα μηνύματα και πώς θα φτάσουν σ' αυτόν. Η διάδοση ανεπιθύμητων μηνυμάτων πιθανότατα θα αγνοηθεί, καθώς το κοινό δε θα συνδέεται με κανένα τρόπο με το φορέα που προσπαθεί να το προσεγγίσει ή να επικοινωνήσει μαζί του.

#### 3. Η επίδραση των επικοινωνιακών εργαλείων στην αντίληψη του κοινού

Όταν ένας φορέας πλησιάζει το κοινό-στόχο του μέσω των ΜΜΕ ή ενός άλλου μεσολαβητή, πρέπει να λάβει υπόψη του όχι μόνο τη σχέση με αυτόν τον μεσολαβητή (που επίσης αποτελεί κοινό-στόχο) αλλά και τη σχέση του μεσολαβητή με το στοχευόμενο κοινό. Η μεσολάβηση τρίτων μπορεί επίσης να επηρεάσει την πλαισίωση του ζητήματος ή του μηνύματος. Για παράδειγμα, η «διαχείριση απορριφθέντων τροφίμων» έχει άλλη πλαισίωση από τη «διαχείριση πλεονάσματος τροφίμων». Η αντίληψη του κοινού θα καθορίσει και το είδος της προσέγγισης που θα υιοθετήσει ο φορέας.

Ερωτήσεις που θα διευκολύνουν την ορθή επιλογή στρατηγικών ή καναλιών επικοινωνίας που θα επηρεάσουν την αντίληψη του κοινού είναι: «Το συγκεκριμένο κοινό θα συγκινηθεί από μια πιο λογική προσέγγιση του ζητήματος ή από μια πιο συναισθηματική παρουσίαση του μηνύματος;» και «Μήπως το κοινό επιζητά να βιώσει πιο άμεσα το πρόβλημα για να δεθεί συναισθηματικά με αυτό;»

#### 4. Ο έλεγχος του μηνύματος

Ο έλεγχος του μηνύματος πραγματοποιείται τόσο από τον δημιουργό του όσο και από τους αποδέκτες του, αν και ο πλήρης έλεγχος δεν είναι πάντοτε δυνατός. Υπάρχουν δύο περιπτώσεις που ο έλεγχος του μηνύματος καθίσταται δύσκολος: η πρώτη είναι όταν καλείται ένας ανεξάρτητος κειμενογράφος να βοηθήσει το φορέα στη σύνταξη των άρθρων και των δημοσιευμάτων. Ακόμη κι αν ο προσληφθείς επιθυμεί να γίνει η φωνή του φορέα, η εργασία του δεν είναι πάντα στο ίδιο μήκος κύματος με αυτή του προσωπικού του φορέα. Η δεύτερη είναι πώς το κοινό-στόχος προσλαμβάνει/ερμηνεύει το μήνυμα που εισέπραξε. Αν και οι φορείς δε μπορούν να ελέγξουν ούτε να αλλάξουν τη νοοτροπία και τις αξίες του των δυνητικών παρόχων που εισπράττουν το μήνυμά τους, μπορούν να διεξάγουν έρευνα με στόχο να κατανοήσουν καλύτερα τις απόψεις, τις αξίες και τις προτεραιότητες τους. Τα ερωτήματα που θα διευκολύνουν το φορέα στον έλεγχο του μηνύματος είναι:

- «Ποια κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιούμε, προς το παρόν, που αναπαράγουν με σαφήνεια τη φωνή μας;»
- «Τι μπορεί να κάνουμε για να διασφαλίσουμε ότι το μήνυμά μας θα ερμηνευτεί με ακρίβεια από τα στοχευόμενα κοινά;»

#### 5. Ζητήματα πρακτικής εφαρμογής

Οι τελευταίες παράμετροι που θα καθορίσουν την καλύτερη δυνατή διάδοση του μηνύματος είναι η υλοποίηση, ο προϋπολογισμός και οι πιθανές συνέργειες με άλλα κοινά. Ουσιαστικά, αναφέρεται στην αξιολόγηση των εργαλείων, βάσει δύο κριτηρίων: δυνατότητα υλοποίησης και οικονομική απόδοση. Οι φορείς πρέπει να γνωρίζουν πόσο περίπλοκη και δύσκολη μπορεί να είναι η εφαρμογή στην πράξη ενός νέου καναλιού επικοινωνίας. Για παράδειγμα, εάν ο φορέας σχεδιάζει να εκδίδει ένα μηνιαίο ή διμηνιαίο ενημερωτικό δελτίο, πρέπει να λάβει υπόψη του το εργατικό δυναμικό και την χρηματοδότηση που θα απαιτηθούν. Όλες οι πτυχές του εγχειρήματος θα πρέπει ν' αναλυθούν: προθεσμίες, κόστος εκτύπωσης και ταχυδρομικής αποστολής, αύξηση ωρών εργασίας του προσωπικού κ.λπ.

Στην πλειοψηφία τους οι φορείς, μεγάλοι και μικροί, διαθέτουν για επικοινωνία το 3% με 12% του συνολικού προϋπολογισμού τους. Εκτιμώντας το κόστος επικοινωνίας, οι φορείς συχνά διαπιστώνουν ότι μερικές ενημερωτικές εκστρατείες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περισσότερα από ένα στοχευόμενα κοινά. Η δημιουργία ενός εντύπου ή ενός ενημερωτικού δελτίου που θα απευθύνεται σε περισσότερα κοινά μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα. Χρήσιμες ερωτήσεις που μπορεί να διευκολύνουν το φορέα στην ικανοποίηση των τριών τελευταίων προϋποθέσεων είναι:

- «Πόσο χρόνο θα χρειαστεί το προσωπικό για να δημιουργήσει το υλικό;»
- «Υπάρχει τρόπος να μεταφερθούν υφιστάμενοι πόροι προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα με λιγότερα έξοδα;»
- «Μπορούν οι κειμενογράφοι να τροποποιήσουν την επικεφαλίδα και την πρώτη παράγραφο έτσι ώστε να απευθύνεται και σε άλλα στοχευόμενα κοινά;»

### **Πέρα από τα εργαλεία**

Σε τελική ανάλυση, ένας φορέας πρέπει και να μπορεί να υπερβεί τις παραδοσιακές μεθόδους προσέγγισης και να εμπνεύσει το κοινό του, με την αποστολή του. Συμπληρωματικές τακτικές γι' αυτό το σκοπό, μπορούν να είναι:

- Αφήγηση της ιστορίας του φορέα, μια φορά κάθε χρόνο. Αυτό συνήθως αποτελεί τμήμα του "ιερού δεσμού" που επιτυγχάνουν οι αφηγήσεις ιστοριών (storytelling) — μια, εκ βαθέων υπενθύμιση των αξιών και της ηθικής πάλης που έδωσαν ζωή στο φορέα, αρχικά.
- Διαμόρφωση στρατηγικής και χρονοδιαγράμματος. Συχνή αποστολή e-mail στους παρόχους με ευχαριστίες για τη δράση τους και αναφορές στην πορεία του προγράμματος διαχείρισης πλεονάσματος τροφίμων, ως ορόσημου στις ζωές των ανθρώπων που βρίσκονται σε ανάγκη.
- Αίτημα στους παρόχους να πουν τη γνώμη τους και να ανατροφοδοτήσουν με απόψεις το φορέα, σε τακτά διαστήματα. Μπορούν επίσης, να χρησιμοποιούνται οι συμβουλές που εκείνοι έδωσαν, όταν είναι εφικτό: δείχνει ότι ο φορέας τους υπολογίζει.
- Ευκαιρία για συζήτηση ή τηλεφωνική συνδιάλεξη, ανά διαστήματα με το Διευθύνοντα Σύμβουλο του φορέα.
- Αληθινές «ματιές» στην καθημερινότητα του φορέα. Οι εταιρικοί πάροχοι προσδοκούν αυθεντικότητα και διαφάνεια, που αποτελούν αναμφισβήτητα την πρωταρχική αξία στο

χώρο του επικοινωνιακού μάρκετινγκ.

### 3.4 Προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης Επικοινωνίας

Οι υπό προμήθεια υπηρεσίες όπως τις αντιλαμβάνεται η Ανάδοχος, θα πρέπει να τηρούν τις παρακάτω ελάχιστες προδιαγραφές:

#### Υπηρεσία 1: Δημιουργία χρηστικού ιστοτόπου (website)

- Δημιουργία ιστοτόπου παρουσίασης εταιρείας
- Web hosting για 3 έτη
- Σύστημα Διαχείρισης Περιεχομένου (CMS)
- Πολυγλωσσικό
- E-Λογότυπο
- SEO, SEF, Error page, tag, στατιστικά, newsletter, backup, site map, search, keywords
- Newsletter με χρήση email
- Newsletter με χρήση SMS
- Κουπόνια δωρεάν διαφήμισης μέχρι 100€

#### Υπηρεσία 2: Προβολή σε social media - Διαφημιστικές καταχωρήσεις (e-διαφήμιση)

Στόχος είναι η δημιουργία ενός ισχυρού και αναγνωρίσιμου Brand Name το οποίο θα συμβάλλει στην αναγνωρισιμότητα του Φορέα και της πλατφόρμας και θα βοηθήσει στην επικοινωνία του με τους ωφελούμενους και τους δυνητικά ωφελούμενους.

Ο Φορέας (διαχειριστής της πλατφόρμας) αποσκοπεί στην μεγέθυνση της εικόνας του, ώστε να αντανακλά τον ρόλο και τον καταστατικό του σκοπό, οπότε όλες οι ενέργειες δημοσιότητας θα αποσκοπούν στον σκοπό αυτό.

Οι πρόσφατες έρευνες συμπεριφοράς καταναλωτών έχουν δείξει πως όλο και περισσότεροι στέφονται προς τα social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, κλπ) προκειμένου να εισπράξουν πληροφορίες αναφορικά με προϊόντα και υπηρεσίες. Για τον λόγο αυτό, αναμένεται η πρόταση του κάθε υποψηφίου αναδόχου, η οποία θα αξιολογηθεί ως προς την στόχευση και την αποτελεσματικότητά της, αφού το Social Media Marketing είναι το εργαλείο προσέγγισης του επιθυμητού target group των χρηστών.

Με βάση αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο, η προβολή στα social media θα περιλαμβάνει:

- Στήσιμο σελίδας και δημιουργία γραφικών στους χώρους κοινωνικής δικτύωσης
- Διαφημιστικές καμπάνιες που περιλαμβάνουν διαγωνισμούς, προσφορές, events κλπ.
- Δημοσιεύσεις
- Άρθρα
- Παρακολούθηση και απάντηση στα σχόλια που θα έρχονται από τους users
- Ανάρτηση φωτογραφιών, post

### **Υπηρεσία 3: Υπηρεσίες SEO – Δαπάνες προβολής σε ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής και επαγγελματικής δικτύωσης**

Το έργο θα παρουσιάσει προτάσεις προβολής σε ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής και επαγγελματικής δικτύωσης, καθώς και τρόπους βελτιστοποίησης περιεχομένου για Μηχανές Αναζήτησης (SEO), με στόχο την βελτίωση της κατάταξης της ιστοσελίδας στα αποτελέσματα αναζήτησης των μηχανών αναζήτησης, και κυριότερα της Google. Ως ποσοτικοί στόχοι τίθενται οι ακόλουθοι:

- Υψηλότερη Επισκεψιμότητα
- Μείωση εξάρτησης από πληρωμένες διαφημίσεις
- Έλεγχος δαπανών προώθησης
- Ενίσχυση εικόνας Ιδρύματος

### **Υπηρεσία 4: Ολοκληρωμένη εταιρική ταυτότητα**

Η Εταιρική Ταυτότητα θεωρείται σημαντική, οπότε η πλατφόρμα θα αναμένει ανάπτυξη φιλοσοφίας ενίσχυσης της εταιρικής της ταυτότητας, έτσι ώστε αυτή να προσδιορίσει την θέση της στο κοινό που δραστηριοποιείται και να καταστεί σημείο αναφοράς.

Με τον τρόπο αυτό, η πλατφόρμα θα αναμένει την ανάπτυξη των ακόλουθων στοιχείων:

- Λογότυπο
- Επαγγελματική κάρτα
- Επιστολόχαρτο και φάκελο
- Επιμέλεια σημάτων

Απώτερος στόχος είναι η δημιουργία αντιπροσωπευτικού και ομοιόμορφου συνόλου σε όλες τις εφαρμογές, προσδίδοντας ενιαία οπτική επικοινωνία που θα υπηρετεί τους στόχους της πλατφόρμας.

## **Υπηρεσία 5: Σχεδιασμός & Παραγωγή Έντυπου Πληροφοριακού υλικού για τις λειτουργίες και διαδικασίες της Πλατφόρμας**

Ο Φορέας θα προτείνει και θα επιμεληθεί το έντυπο πληροφοριακό υλικό που θα χρησιμοποιεί η πλατφόρμα στην ηλεκτρονική και έντυπη επικοινωνία της με το κοινό αναφοράς.

Το Πληροφοριακό υλικό συνίσταται ενδεικτικά και όχι περιοριστικά σε:

- Οδηγό – λειτουργία της Πλατφόρμας
- Εγχειρίδια και κανονισμούς Λειτουργίας της πλατφόρμας
- Ενημερωτικά έντυπα και εκδόσεις
- Έντυπα για ενημερωτικά σεμινάρια ανάδειξης λειτουργίας
- Ηλεκτρονικά Newsletters σε μηνιαία βάση (.pdf), ως εξελιγμένη και εμπλουτισμένη μορφή email, που θα αποσκοπεί στην δυνατότητα της πλατφόρμας να διατηρεί συχνή επικοινωνία με τους ωφελούμενους και το ευρύτερο κοινό αναφοράς.

## **Υπηρεσία 6: Δημιουργία Βάσεων Δεδομένων:**

Η δράση αφορά επιμέλεια ανάπτυξης των ακόλουθων βάσεων δεδομένων:

- Βάση Δεδομένων δυνητικών και υφιστάμενων Ωφελουμένων
- Βάση δεδομένων φορέων που προμηθεύουν την αγορά της κρουαζιέρας
- Βάση δεδομένων αντίστοιχων παρόχων υπηρεσιών με αυτές της πλατφόρμας στην ευρύτερη περιοχή αναφοράς, με την δυναμικότητά τους
- Βάση δεδομένων δυνητικών πηγών χρηματοδότησης για την επόμενη τριετία

## **Υπηρεσία 7: CLIA Executive Partner Programme**

Η υπηρεσία αυτή περιλαμβάνει πληροφορίες για την συμπερίληψη κάθε δυνητικού προμηθευτή κρουαζιέρας στο Πρόγραμμα Συνεργατών της Διεθνούς Ένωσης Γραμμών Κρουαζιέρας, γεγονός απαραίτητο για έναν καταξιωμένο και ανιχνεύσιμο προμηθευτή από το Δίκτυο Εταιρειών Κρουαζιέρας.

Τα βασικά σημεία που η Ένωση βασίζει την προτροπή της σε κάθε δυνητικό προμηθευτή προκειμένου να αποτελέσει Μέλος της αφορούν:

- Grow Your Business
- Meet with Key Decision Makers
- Gain Insight, Expertise, and Guidance

- Elevate Your Profile
- Advocate, Represent, and Influence

Ακολουθώντας το Πρόγραμμα της CLIA, κάθε δυνητικός προμηθευτής αποκτά;

- Exclusive Access to Networking Events
- Connect with cruise industry decision makers to grow your business
- Discuss key topics with industry experts
- Take part in one to one business exchange sessions with relevant cruise lines
- Network with the CLIA community of cruise professionals
- Marketing & Promotional Opportunities
- Gain access to hundreds of cruise industry contacts and showcase your brand with your own company listing in the Who’s Who in the Global Cruise Industry Directory
- Share your news in our Executive Partner Cruise News e-newsletter
- Promote your business with CLIA’s YouTube channel
- Industry Information, Resources and Insights
- Stay engaged with the Executive Partner Webinar Series
- Gain invaluable access to cruise industry research and reports
- Join the conversation in the exclusive Executive Partners LinkedIn group
- Receive exclusive use of the CLIA Executive Partner logo

Η Ομάδα Έργου πιστεύει ότι τόσο η πλατφόρμα όσο και οι δυνητικοί Προμηθευτές της αγοράς Κρουαζιέρας σε Ελλάδα και Κύπρο πρέπει να αναπτύξουν την επιχείρησή τους με βάση την προτροπή της CLIA και την συμπερίληψή τους στο CLIA Executive Partner Programme.

Εναλλακτικά, η ίδια η πλατφόρμα θα πρέπει να επιδιώξει την άμεση διασύνδεσή της με την CLIA και το προτεινόμενο από αυτή Πρόγραμμα Συνεργατών και πρόγραμμα Αποκλειστικών Συνεργατών.

Έτσι, στο οικονομικό πρόγραμμα της πλατφόρμας θα πρέπει να συμπεριληφθεί συγκεκριμένος προϋπολογισμός δικτύωσης με αντίστοιχες Ενώσεις Προμηθευτών και στοχευμένες προωθητικές ενέργειες.