

# Επιχειρηματικότητα

Επιχειρηματικότητα



*Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από το Ελληνικό Δημόσιο*



## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

για το Πρόγραμμα Δια Βίου Εκπαίδευσης με τίτλο:

**«Επιχειρηματικότητα πολύ μικρών  
και μικρών επιχειρήσεων»**

|                           |                                                                                                                                                      |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ</b>          | Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση - Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.                                                                 |
| <b>ΜΕΤΡΟ</b>              | 2.5 Δια Βίου Εκπαίδευση                                                                                                                              |
| <b>ΕΝΕΡΓΕΙΑ</b>           | 2.5.1 Εναλλακτικές Μορφές Δια Βίου Εκπαίδευσης                                                                                                       |
| <b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΑΞΕΩΝ</b>  | 2.5.1.α Ανάπτυξη των Ινστιτούτων Δια Βίου Εκπαίδευσης και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης                                               |
| <b>ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΑΞΗΣ</b>      | Παροχή εισαγωγικών γνώσεων και δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και πληροφορικής σε αυτοαπασχολούμενους, εργαζόμενους κι εργοδότες μικρών επιχειρήσεων |
| <b>ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ</b> | ΥΠ.Ε.Π.Θ.                                                                                                                                            |
| <b>ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ</b> | Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευση κι Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση - Ε.Υ.Δ. Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.                           |
| <b>ΤΕΛΙΚΟΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΣ</b> | Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.                                                                                                                                  |
| <b>ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ</b>          | ΣΠΥΡΟΣ ΓΚΟΥΜΑΣ                                                                                                                                       |



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Πρόλογος</b>                                                                         | 11 |
| <b>Δομή του Εκπαιδευτικού Υλικού</b>                                                    | 14 |
| <b>Ενότητα 1 Επιχειρηματική ανάπτυξη</b>                                                | 15 |
| <b>ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                                  | 15 |
| <b>Υποενότητα 1.1 Έννοια και τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας</b>               | 17 |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                                         | 17 |
| <b>1.1.1 Κατανοώντας τη θέση επιχειρηματικότητα</b>                                     | 19 |
| <b>1.1.2 Αναζητώντας τον επιχειρηματία</b>                                              | 22 |
| <b>1.1.3 Όλοι έχουμε ένα λόγο για να γίνουμε επιχειρηματίες</b>                         | 24 |
| <b>1.1.4 Από τι επηρεάζεται η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης</b>                   | 28 |
| <b>1.1.5 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν επιτυχημένο επιχειρηματία</b> | 29 |
| <b>1.1.6 Ποια είναι τα στάδια της επιχειρηματικής ανάπτυξης</b>                         | 30 |
| <b>ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>                                                                   | 33 |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>                                                                        | 36 |
| <b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>                                                                | 37 |
| <b>ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                                                          | 40 |
| <b>Υποενότητα 1.2 Οι στόχοι κι οι λειτουργίες της επιχείρησης</b>                       | 44 |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                                         | 44 |
| <b>1.2.1 Οι επιχειρησιακοί στόχοι κι ο ρόλος της διαχείρισης στην επίτευξή τους</b>     | 46 |
| <b>1.2.2 Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησής σου</b>                                  | 49 |
| <b>1.2.2.1 Τι θέλεις να πετύχεις μέσω της επιχείρησής σου</b>                           | 50 |
| <b>1.2.2.2 Ερεύνα το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σου</b>              | 52 |
| <b>1.2.2.3 Τώρα μπορείς να καθορίσεις τους στόχους σου</b>                              | 58 |
| <b>1.2.3 Πώς να πετύχεις τους στόχους σου</b>                                           | 61 |
| <b>1.2.3.1 Κάνε σωστό προγραμματισμό</b>                                                | 61 |
| <b>1.2.3.2 Σχεδίασε προσεκτικά τις κινήσεις σου</b>                                     | 62 |
| <b>1.2.3.3 Πάρε τις σωστές αποφάσεις</b>                                                | 63 |

|                                                                 |                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1.2.3.4</b>                                                  | Οργάνωσε τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σου                            | 65  |
| <b>1.2.3.5</b>                                                  | Καθοδήγησε σωστά όλη την ομάδα εργασίας                                       | 66  |
| <b>1.2.3.6</b>                                                  | Έλεγε τα τελικά αποτελέσματα                                                  | 67  |
| <b>1.2.3.7</b>                                                  | Εκτίμησε την αποτελεσματικότητα των ενεργειών σου                             | 68  |
| <b>ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>                                           |                                                                               | 70  |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>                                                |                                                                               | 72  |
| <b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>                                        |                                                                               | 73  |
| <b>ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                                  |                                                                               | 76  |
| <b>Υποενότητα 1.3</b> Επιχειρηματική ιδέα και διαχείριση ρίσκου |                                                                               | 78  |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                 |                                                                               | 78  |
| <b>1.3.1</b>                                                    | Από τι εξαρτάται η πορεία της επιχείρησής σου                                 | 80  |
| <b>1.3.2</b>                                                    | Λίγα λόγια για την επιχειρηματική ιδέα                                        | 81  |
| <b>1.3.3</b>                                                    | Ο επιχειρηματίας – φορέας της επιχειρηματικής ιδέας                           | 82  |
| <b>1.3.4</b>                                                    | Ψάξε μέχρι να βρεις την καλύτερη επιχειρηματική ιδέα για εσένα                | 89  |
| <b>1.3.5</b>                                                    | Επιχειρηματική ιδέα διαχρονικής αξίας                                         | 100 |
| <b>1.3.6</b>                                                    | Ο χρόνος απαιτεί αναπροσαρμογές της δικής σου επιχειρηματικής ιδέας           | 101 |
| <b>1.3.7</b>                                                    | Το πιο σίγουρο πράγμα για μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι το ρίσκο     | 102 |
| <b>ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>                                           |                                                                               | 104 |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>                                                |                                                                               | 106 |
| <b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>                                        |                                                                               | 107 |
| <b>ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                                  |                                                                               | 108 |
| <b>Υποενότητα 1.4</b> Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ         |                                                                               | 110 |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                 |                                                                               | 110 |
| <b>1.4.1</b>                                                    | Η αγορά... ο κριτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας                        | 112 |
| <b>1.4.2</b>                                                    | Μια σύντομη αναφορά σε βασικές και σημαντικές έννοιες                         | 113 |
| <b>1.4.3</b>                                                    | Το τρίγωνο της ανάλυσης της αγοράς:<br>Αγοραστές – Ανταγωνιστές – Προμηθευτές | 115 |
| <b>1.4.4</b>                                                    | Ανάλυση των αγοραστών                                                         | 116 |
| <b>1.4.5</b>                                                    | Ανάλυση ανταγωνιστών                                                          | 122 |
| <b>1.4.6</b>                                                    | Ανάλυση προμηθευτών                                                           | 123 |
| <b>1.4.7</b>                                                    | Η στρατηγική σου σχετικά με την αγορά                                         | 124 |



|                                                                            |                                                           |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----|
| <b>1.4.8</b>                                                               | Η τμηματοποίηση της αγοράς                                | 126 |
| <b>1.4.9</b>                                                               | Προσαρμόσου στο τμήμα των αγοραστών σου                   | 127 |
| <b>1.4.10</b>                                                              | Αξιολόγησε την αποτελεσματικότητά σου                     | 133 |
| <b>ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>                                                      |                                                           | 134 |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>                                                           |                                                           | 136 |
| <b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>                                                   |                                                           | 137 |
| <b>ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                                             |                                                           | 138 |
| <b>Υποενότητα 1.5</b> Δημιουργικότητα, συνεργασία & ανθρώπινο δυναμικό     |                                                           | 141 |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                            |                                                           | 141 |
| <b>1.5.1</b>                                                               | Βασικές λειτουργίες διοίκησης προσωπικού                  | 142 |
| <b>1.5.5.1</b>                                                             | Επιλογή, πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού               | 143 |
| <b>1.5.1.2</b>                                                             | Συνεχής, δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού               | 147 |
| <b>1.5.1.3</b>                                                             | Παροχές και κίνητρα                                       | 149 |
| <b>1.5.1.4</b>                                                             | Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζόμενων                      | 151 |
| <b>1.5.1.5</b>                                                             | Ειδικά θέματα: αναπηρία, ίση μεταχείριση – ίσες ευκαιρίες | 153 |
| <b>Quiz:</b> Διαφορετικότητα                                               |                                                           | 154 |
| <b>1.5.1.6</b>                                                             | Μελέτη περίπτωσης                                         | 159 |
| <b>1.5.2</b>                                                               | Τεχνικές οργάνωσης                                        | 160 |
| <b>1.5.3</b>                                                               | Δημιουργικότητα                                           | 165 |
| <b>1.5.4</b>                                                               | Διαπροσωπική επικοινωνία                                  | 169 |
| <b>Quiz:</b> Διαπροσωπική επικοινωνία                                      |                                                           | 170 |
| <b>Οι πέντε διαστάσεις ενός μηνύματος = Πέντε διαστάσεις της εμπειρίας</b> |                                                           | 173 |
| <b>Παράδειγμα</b>                                                          |                                                           | 173 |
| <b>1.5.5</b>                                                               | Ηγεσία                                                    | 175 |
| <b>Αξιολόγηση</b>                                                          |                                                           | 178 |
| <b>Παράρτημα</b>                                                           |                                                           | 179 |
| <b>Βιβλιογραφία</b>                                                        |                                                           | 184 |
| <b>Ενότητα 2</b> Αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης                 |                                                           | 185 |
| <b>ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                     |                                                           | 185 |
| <b>Υποενότητα 2.1</b> Διαχείριση ποιότητας                                 |                                                           | 186 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Εισαγωγή</b>                                                    | 186 |
| <b>2.1.1</b> Η έννοια της ποιότητας                                | 187 |
| <b>2.1.2</b> Οι στόχοι της ποιότητας                               | 190 |
| <b>2.1.3</b> Η τεκμηρίωση της ποιότητας                            | 191 |
| <b>Παράδειγμα Διαδικασίας</b>                                      | 192 |
| <b>Υπόδειγμα Εντύπου:</b> Παράπονο Πελάτη                          | 195 |
| <b>Υπόδειγμα Εντύπου:</b> Μέτρηση Ικανοποίησης Πελάτη              | 196 |
| <b>2.1.4</b> Πιστοποίηση – Καταχώρηση                              | 197 |
| <b>2.1.5</b> Διεθνή Πρότυπα                                        | 197 |
| <b>2.1.6</b> Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος         | 199 |
| <b>2.1.7</b> Οφέλη για την επιχείρηση                              | 201 |
| <b>2.1.8</b> Μελέτη περίπτωσης                                     | 202 |
| <b>Δραστηριότητες</b>                                              | 205 |
| <b>Αξιολόγηση</b>                                                  | 207 |
| <b>Παράρτημα</b>                                                   | 208 |
| <b>Βιβλιογραφία</b>                                                | 209 |
| <b>Υποενότητα 2.2</b> Οικονομική Διαχείριση                        | 210 |
| <b>Εισαγωγή</b>                                                    | 210 |
| <b>2.2.1</b> Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                 | 211 |
| <b>2.2.2</b> ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                          | 213 |
| <b>2.2.2.1</b> Ατομική επιχείρηση                                  | 213 |
| <b>2.2.2.2</b> Προσωπική επιχείρηση                                | 214 |
| <b>2.2.2.3</b> Αστική μη κερδοσκοπικού ή κερδοσκοπικού χαρακτήρα   | 214 |
| <b>2.2.2.4</b> Ανώνυμη Εταιρεία                                    | 214 |
| <b>2.2.2.5</b> Προσπάτησε τα προσωπικά σου περιουσιακά στοιχεία    | 215 |
| <b>2.2.3</b> ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΈΞΟΔΑ | 215 |
| <b>2.2.4</b> ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ                      | 221 |
| <b>2.2.5</b> Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ                                      | 223 |
| <b>2.2.6</b> Η ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ                                        | 225 |
| <b>2.2.7</b> ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ             | 230 |
| <b>2.2.8</b> ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ                     | 231 |



|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Εθνικά και Ευρωπαϊκά Προγράμματα</b>                                           | 232 |
| <b>Ποιος μπορεί να σε βοηθήσει σε τοπικό επίπεδο;</b>                             | 232 |
| <b>Χρήσιμες Διευθύνσεις</b>                                                       | 235 |
| <b>ΤΕΜΠΕ:</b> Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων              | 235 |
| <b>Τραπεζικά Προϊόντα</b>                                                         | 238 |
| <b>Αξιολόγηση</b>                                                                 | 239 |
| <b>Παράρτημα</b>                                                                  | 240 |
| <b>Βιβλιογραφία</b>                                                               | 240 |
| <b>Ενότητα 3</b> Επιχειρηματικό σχέδιο                                            | 242 |
| <b>ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                            | 242 |
| <b>Υποενότητα 3.1</b> Σχεδιασμός και κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου        | 243 |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                                                   | 243 |
| <b>3.1.1</b> Η μικρομεσαία επιχείρηση κι η διαχείρισή της                         | 245 |
| <b>3.1.2</b> Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο                                    | 246 |
| <b>3.1.3</b> Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου                                 | 247 |
| <b>3.1.4</b> Οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου της μικρομεσαίας επιχείρησης | 247 |
| <b>3.1.5</b> Καθοδήγηση για τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου               | 250 |
| <b>3.1.6</b> ΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ                                              | 250 |
| <b>3.1.6.1</b> Το εξώφυλλο                                                        | 251 |
| <b>3.1.6.2</b> Η περίληψη                                                         | 253 |
| <b>3.1.6.3</b> Τα περιεχόμενα                                                     | 255 |
| <b>3.1.7</b> ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                                | 257 |
| <b>3.1.7.1</b> Ο κλάδος της επιχείρησης                                           | 258 |
| <b>3.1.7.2</b> Η ανάλυση της επιχείρησης                                          | 263 |
| <b>3.1.7.3</b> Τα προϊόντα κι οι υπηρεσίες                                        | 266 |
| <b>3.1.7.4</b> Η τοποθέτηση                                                       | 266 |
| <b>3.1.7.5</b> Η τιμολόγηση                                                       | 268 |
| <b>3.1.8</b> Η ΑΓΟΡΑ                                                              | 268 |
| <b>3.1.8.1</b> Οι πελάτες                                                         | 269 |
| <b>3.1.8.2</b> Το μέγεθος κι οι τάσεις της αγοράς                                 | 271 |
| <b>3.1.8.3</b> Ο ανταγωνισμός                                                     | 275 |

|                                                     |                                                          |     |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----|
| <b>3.1.8.4</b>                                      | Πρόβλεψη πωλήσεων                                        | 277 |
| <b>3.1.9</b>                                        | Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ | 279 |
| <b>3.1.9.1</b>                                      | Η ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς αγορά     | 279 |
| <b>3.1.9.2</b>                                      | Η διαδικασία παραγωγής                                   | 280 |
| <b>3.1.9.3</b>                                      | Κόστος παραγωγής                                         | 282 |
| <b>3.1.9.4</b>                                      | Οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό                     | 282 |
| <b>3.1.9.5</b>                                      | Έξοδα κι απαιτήσεις κεφαλαίων                            | 283 |
| <b>3.1.10</b>                                       | ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                            | 284 |
| <b>3.1.10.1</b>                                     | Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων                       | 285 |
| <b>3.1.10.2</b>                                     | Η μέθοδος των πωλήσεων                                   | 288 |
| <b>3.1.10.3</b>                                     | Η διαφήμιση κι η προβολή                                 | 289 |
| <b>3.1.11</b>                                       | ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ                                            | 290 |
| <b>3.1.11.1</b>                                     | Μια γνωριμία με την ομάδα εργασίας                       | 291 |
| <b>3.1.11.2</b>                                     | Η ιδιοκτησία                                             | 293 |
| <b>3.1.11.3</b>                                     | Η υποστήριξη της επιχείρησης                             | 294 |
| <b>3.1.12</b>                                       | ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                            | 294 |
| <b>3.1.12.1</b>                                     | Οι κίνδυνοι                                              | 295 |
| <b>3.1.12.2</b>                                     | Οι ταμιακές ροές                                         | 296 |
| <b>3.1.12.3</b>                                     | Ο ισολογισμός                                            | 296 |
| <b>3.1.12.4</b>                                     | Η κατάσταση των αποτελεσμάτων                            | 296 |
| <b>3.1.12.5</b>                                     | Η απαιτούμενη χρηματοδότηση κι η απόδοση της επένδυσης   | 297 |
| <b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> |                                                          | 298 |
| <b>1.</b>                                           | ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ                                     | 298 |
| <b>1.1</b>                                          | Εξώφυλλο                                                 | 298 |
| <b>1.2</b>                                          | Περίληψη                                                 | 299 |
| <b>1.3</b>                                          | Περιεχόμενα                                              | 301 |
| <b>2.</b>                                           | ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                    | 303 |
| <b>2.1</b>                                          | Ο κλάδος της επιχείρησης                                 | 303 |
| <b>2.2</b>                                          | Η ανάλυση της επιχείρησης                                | 305 |
| <b>2.3</b>                                          | Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες                             | 306 |
| <b>2.4</b>                                          | Η τοποθέτηση                                             | 307 |



|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5 Η τιμολόγηση                                                           | 309 |
| 3. Η ΑΓΟΡΑ                                                                 | 310 |
| 3.1 Οι πελάτες                                                             | 310 |
| 3.2 Το μέγεθος και οι τάσεις της αγοράς                                    | 312 |
| 3.3 Ο ανταγωνισμός                                                         | 315 |
| 3.4 Πρόβλεψη πωλήσεων                                                      | 317 |
| 4. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                                                | 320 |
| 4.1 Η ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς αγορά                   | 320 |
| 4.2 Η διαδικασία παραγωγής                                                 | 321 |
| 4.3 Κόστος παραγωγής                                                       | 322 |
| 4.4 Οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό                                   | 323 |
| 4.5 Έξοδα και απαιτήσεις κεφαλαίων                                         | 324 |
| 5. ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                                           | 326 |
| 5.1 Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων                                     | 326 |
| 5.2 Η μέθοδος πωλήσεων                                                     | 329 |
| 5.3 Η διαφήμιση και η προβολή                                              | 330 |
| 6. ΤΟ MANAGEMENT                                                           | 331 |
| 6.1 Μια γνωριμία με την ομάδα εργασίας                                     | 331 |
| 6.2 Η ιδιοκτησία                                                           | 331 |
| 6.3 Η υποστήριξη της επιχείρησης                                           | 332 |
| 7. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                                           | 333 |
| 7.1 Οι κίνδυνοι                                                            | 333 |
| 7.2 Οι ταμιακές ροές                                                       | 333 |
| 7.3 Ο ισολογισμός                                                          | 335 |
| 7.4 Η κατάσταση των αποτελεσμάτων                                          | 336 |
| 7.5 Η απαιτούμενη χρηματοδότηση και η απόδοση της επένδυσης                | 337 |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> | 339 |
| <b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>                                                   | 377 |
| <b>ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                                             | 379 |

## Πρόλογος

*Αγαπητοί συνάδελφοι/ισες και φίλοι/ες*

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) είναι μη κερδοσκοπικός φορέας υλοποίησης μελετών και ερευνών, διάχυσης της γνώσης, της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας που αφορούν τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του δευτερογενή και τριτογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας.

Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2006 με πρωτοβουλία της ΓΣΕΒΕΕ. Αποτελεί τον επιστημονικό της σύμβουλο σε θέματα οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών. Ασχολείται με τα ζητήματα της ανάπτυξης, της απασχόλησης, της φορολογίας, του ανταγωνισμού, της ασφάλισης και άλλων θεμάτων που αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις. Παρακολουθεί εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις και αξιολογεί την πορεία των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Αποτελεί το φορέα τεκμηρίωσης των θέσεων της ΓΣΕΒΕΕ που στοχεύουν στην υποστήριξη των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων. Επιπλέον, αποτελεί τον οργανισμό της ΓΣΕΒΕΕ που ασχολείται με τη δια βίου εκπαίδευση και συνεργάζεται στενά με το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης της ΓΣΕΒΕΕ που σχεδιάζει και υλοποιεί ενέργειες επαγγελματικής κατάρτισης.

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ συμμετέχει στην υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης που χρηματοδοτούνται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση (ΕΠΕΑΕΚ) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΠΘ).

Τα προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης προβλέπονται στο Νόμο 3369/6-7-2005 «Συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης» και αναγνωρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας. Ειδικότερα, όσα διαρκούν μέχρι 75 ώρες οδηγούν σε Πιστοποιητικό Επιμόρφωσης ενώ όσα διαρκούν από 76 έως 250 ώρες οδηγούν σε Πιστοποιητικό Δια Βίου Εκπαίδευσης.

Ο τίτλος του συνολητικού εκπαιδευτικού έργου που εγκρίθηκε από το ΥΠΕΠΘ στο ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ είναι: «Παροχή εισαγωγικών γνώσεων και δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και πληροφορικής σε αυτοαπασχολούμενους, εργαζόμενους και εργοδότες μικρών επιχειρήσεων».



Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος δια βίου εκπαίδευσης «Επιχειρηματικότητα Πολύ Μικρών και Μικρών Επιχειρήσεων» το οποίο κρατάτε στα χέρια σας πρέπει να σημειωθεί ότι έχει διαμορφωθεί με βάση δύο επιδιώξεις:

1. να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητες των απασχολούμενων στις μικρές επιχειρήσεις και ειδικότερα να είναι γραμμένο με όσο το δυνατόν πιο απλή και κατανοητή γλώσσα (χωρίς να υποβαθμίζεται βεβαίως το επιστημονικό του περιεχόμενο) και να χρησιμοποιεί παραδείγματα από την εμπειρία μικρών ελληνικών οικονομικών μονάδων
2. να έχει συνταχθεί βάσει των αρχών της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, δηλ. με τη χρήση μικρών ενοτήτων, πολλών παραδειγμάτων, συμβουλών και σχημάτων, με την ευκρινή αναφορά των διδακτικών στόχων και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων από κάθε ενότητα, με ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και σημειώσεις ανατροφοδότησης, με προτάσεις για περαιτέρω μελέτη κλπ, έτσι ώστε αυτός/η που θέλει να μάθει, να μπορεί, σε μεγάλο βαθμό, να μελετήσει μόνος/η του/της, στο δικό του/της χώρο και χρόνο, χωρίς την άμεση ανάγκη ενός εκπαιδευτή – εισηγητή.

Η αρχική πεποίθηση που στήριξε το σχεδιασμό του προγράμματος δια βίου εκπαίδευσης με τίτλο «Επιχειρηματικότητα» και ακολούθως την εκπόνηση του παρόντος υλικού είναι ότι πολλοί απασχολούμενοι στην μικρή ελληνική επιχείρηση δεν είχαν την ευκαιρία, κατά την φάση της συμμετοχής τους στο τυπικό σύστημα εκπαίδευσης ή αρχικής κατάρτισης, να διδαχθούν θέματα επιχειρηματικότητας. Ξεκίνησαν την επιχειρηματική του προσπάθεια γνωρίζοντας ίσως καλά μια τέχνη, αλλά συνήθως όχι πολλά πράγματα σχετικά με το πώς να διοικήσουν μια επιχείρηση, πώς να διαχειριστούν μια ελπιδοφόρα επιχειρηματική ιδέα ή μια καλή ευκαιρία στη αγορά.

Σκοπός του εκπαιδευτικού έργου είναι η παροχή γνώσεων σε βασικά θέματα επιχειρηματικότητας προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά της μικρής επιχείρησης. Κι αυτό γιατί η μικρή επιχείρηση είναι εκείνο το είδος επιχείρησης που κυριαρχεί στην ελληνική αγορά. Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων γίνεται με γρήγορους ρυθμούς. Ωστόσο, παρατηρούνται σοβαρές ελλείψεις όχι μόνο σε γνώσεις, αλλά και σε δεξιότητες και μεθοδολογίες αντιμετώπισης των επιχειρηματικών καταστάσεων.

Τα σημερινά μεγέθη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση και την κατάρτιση στην επιχειρηματικότητα, ειδικά για τους επιχειρηματίες μικρών επιχειρήσεων. Στην ουσία, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποσκοπεί στη δημιουργία μιας καλύτερης επιχειρηματικής κουλτούρας στο ελληνικό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη σε ευρωπαϊκό κι εθνικό επίπεδο απαιτεί επιχειρηματική ώθηση. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται:

- ανάπτυξη νέων δυναμικών επιχειρήσεων και
- ταυτόχρονα δημιουργικότητα και καινοτομία στις επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια δεξιότητα που αποκτάται μέσω της δια βίου μάθησης. Επιχειρηματίας δε γεννιέσαι, γίνεσαι! Αξίζει λοιπόν πιστεύουμε τον κόπο να μελετηθεί και αξιοποιηθεί αυτό το εκπαιδευτικό υλικό από όποιον επιθυμεί να γίνει καλύτερος και αποτελεσματικότερος επιχειρηματίας.

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας και ευχόμαστε το εκπαιδευτικό έργο να αποδειχθεί χρήσιμο για σας προσωπικά και για τις επιχειρήσεις σας.

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ



## Δομή του Εκπαιδευτικού Υλικού

Η οργάνωση των ενοτήτων και των υποενοτήτων του εκπαιδευτικού υλικού παρουσιάζεται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

| ΕΝΟΤΗΤΑ          | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ                                  |
|------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Ενότητα 1</b> | <b>Επιχειρηματική ανάπτυξη</b>                      |
| Υποενότητα 1.1   | Έννοια και τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας |
| Υποενότητα 1.2   | Οι στόχοι κι ο προγραμματισμός της επιχείρησης      |
| Υποενότητα 1.3   | Επιχειρηματική ιδέα και διαχείριση ρίσκου           |
| Υποενότητα 1.4   | Μάρκετινγκ κι ανάλυση της αγοράς                    |
| Υποενότητα 1.5   | Δημιουργικότητα, συνεργασία κι ανθρώπινο δυναμικό   |
| <b>Ενότητα 2</b> | <b>Αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης</b>    |
| Υποενότητα 2.1   | Διαχείριση ποιότητας                                |
| Υποενότητα 2.2   | Οικονομική διαχείριση                               |
| <b>Ενότητα 3</b> | <b>Επιχειρηματικό σχέδιο</b>                        |
| Υποενότητα 3.1   | Σχεδιασμός και κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου    |

## Ενότητα 1

### Επιχειρηματική ανάπτυξη

|                       |                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Υποενότητα 1.1</b> | Έννοια και τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας |
| <b>Υποενότητα 1.2</b> | Οι στόχοι κι οι λειτουργίες της επιχείρησης         |
| <b>Υποενότητα 1.3</b> | Επιχειρηματική ιδέα και διαχείριση ρίσκου           |
| <b>Υποενότητα 1.4</b> | Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ                   |
| <b>Υποενότητα 1.5</b> | Δημιουργικότητα, συνεργασία κι ανθρώπινο δυναμικό   |

## Γενική εισαγωγή

### Δομή ενότητας

Η ενότητα «Επιχειρηματική Ανάπτυξη» αποτελείται από πέντε υποενότητες. Συγκεκριμένα οι υποενότητες αυτές είναι:

- Υποενότητα 1.1 – Έννοια και τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας
- Υποενότητα 1.2 – Οι στόχοι κι οι λειτουργίες της επιχείρησης
- Υποενότητα 1.3 – Επιχειρηματική ιδέα και διαχείριση ρίσκου
- Υποενότητα 1.4 – Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ
- Υποενότητα 1.5 – Δημιουργικότητα, συνεργασία κι ανθρώπινο δυναμικό

### Σύντομη περιγραφή ενότητας

Όπως αναφέρθηκε και στη δομή της ενότητας, γίνεται μια ανάπτυξη των βασικών θεμάτων της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η μελέτη αυτής της ενότητας στοχεύει στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση σε σημαντικά θέματα της επιχειρηματικής δράσης. Εν συντομία στην ενότητα αυτή:

- πρώτον, μαθαίνεις την έννοια της επιχειρηματικότητας και τους λόγους ανάπτυξής της. Επιπλέον, περιγράφονται οι βασικοί τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης.
- δεύτερον, κατανοείς τι σημαίνει επιχειρηματικός στόχος, ποιοι μπορεί να είναι οι στόχοι



μιας επιχείρησης και πώς θα πρέπει να οργανώνεται η επιχειρησιακή λειτουργία, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

- τρίτον, αναγνωρίζεις το ρόλο κάθε επιχειρηματικής ιδέας ως βασικό παράγοντα κάθε επιχείρησης. Αντιλαμβάνεσαι ποια είναι τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά μιας επιχειρηματικής ιδέας που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, έχοντας παράλληλα εκτιμήσει το ρίσκο που εμπεριέχουν.
- τέταρτον, μαθαίνεις ότι η επιχειρηματική δράση κι η ιδέα δοκιμάζονται στην αγορά - στόχο. Ο σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η παροχή προϊόντος ή υπηρεσίας ή του συνδυασμού και των δύο για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Οι καταναλωτές, τις ανάγκες των οποίων καλύπτει η επιχείρηση, αποτελούν την αγορά της. Η επιτυχημένη προσέγγιση της αγοράς απαιτεί σύγχρονες τεχνικές.
- τέλος, αντιλαμβάνεσαι ότι η επιχειρηματική ανάπτυξη βασίζεται σε συναλλαγές και συνεργασίες μεταξύ ανθρώπων. Τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από:
  - τον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες, αγοραστές, καταναλωτές.
  - τον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων και των συνεργατών.
  - την ικανότητα εντοπισμού και διαχείρισης της δημιουργικότητας των ανθρώπων, με τους οποίους συνεργάζεσαι.

## Υποενότητα 1.1

### Έννοια και τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας

|       |                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1.1.1 | Κατανοώντας τη λέξη επιχειρηματικότητα                                     |
| 1.1.2 | Αναζητώντας τον επιχειρηματία                                              |
| 1.1.3 | Όλοι έχουμε ένα λόγο για να γίνουμε επιχειρηματίες                         |
| 1.1.4 | Από τι επηρεάζεται η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης                   |
| 1.1.5 | Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν επιτυχημένο επιχειρηματία |
| 1.1.6 | Ποια είναι τα στάδια της επιχειρηματικής ανάπτυξης                         |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η κατανόηση των βασικών εννοιών που αφορούν στην επιχειρηματικότητα.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας:

**Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να ορίζεις την έννοια της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία.
- να αναγνωρίζεις τα κίνητρα της επιχειρηματικότητας.
- να αντιλαμβάνεσαι τι σημαίνει ανάπτυξη και προοπτική για μια επιχείρηση.
- να κατανοήσεις τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανάπτυξης.



**Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να αναλύεις τη διάσταση της επιχειρηματικότητας.
- να αναλύεις τη διάσταση του επιχειρηματία.
- να αναλύεις την αιτία της δικής τους επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- να διακρίνεις τους παράγοντες που έχουν επίπτωση στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- να αξιολογείς το κατά πόσο μπορείς να διακρίνεις τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία.
- να σχεδιάζεις την ανάπτυξη της επιχειρηματικής σου δραστηριότητας με βάση τα στάδια της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

**Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να κατανοείς την ουσιαστική συμβολή της επιχειρηματικότητας σε προσωπικό κι εθνικό επίπεδο.
- να κατανοείς τον ουσιαστικό ρόλο του επιχειρηματία στην επιχείρηση.
- να αντιλαμβάνεσαι το ρόλο των εξωτερικών παραγόντων στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.
- να αμφισβητείς την έμφυτη επιχειρηματικότητα.
- να αντιλαμβάνεσαι τα συστατικά της επιτυχημένης επιχειρηματικότητας.



#### Έννοιες - κλειδιά

- επιχειρηματικότητα
- επιχειρηματίας
- κίνητρα επιχειρηματικότητας (ώθησης και προσέληψης)
- ποιοτική και ποσοτική επιχειρηματικότητα
- παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας
- διαστάσεις της επιχειρηματικότητας (υψηλών δυνατοτήτων και μελλοντικής προοπτικής)
- χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία
- φάσεις της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανάπτυξης



## Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή αποτελεί μια γενική εισαγωγή στις βασικές γνώσεις σημαντικών εννοιών και ζητημάτων που αφορούν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Τα βασικά θέματα που προσεγγίζονται είναι η έννοια της επιχειρηματικότητας, η έννοια του επιχειρηματία και τα κίνητρα που προωθούν την ανάπτυξή της. Επίσης, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας κι οι συντελεστές εκείνου του είδους της επιχειρηματικότητας που παρουσιάζει δυνατότητες ανάπτυξης στο μέλλον. Δίνεται σημαντική καθοδήγηση, όσον αφορά στη διαμόρφωση του προφίλ του επιτυχημένου επιχειρηματία, δηλαδή στις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες.

Τέλος, η υποενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των φάσεων της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

### 1.1.1 Κατανοώντας τη λέξη επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα έχει πολλούς ορισμούς. Κάθε ορισμός εστιάζει σε διαφορετική οπτική γωνία ανάλογα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες του κάθε συγγραφέα, επιστήμονα, επιχειρηματία.

Ακόμη και δύο κορυφαίοι και παγκοσμίως γνωστοί, οικονομολόγοι δε συμφωνούν στις απόψεις τους και δίνουν δύο διαφορετικούς ορισμούς για την επιχειρηματικότητα. Θέλεις να μάθεις για ποιους μιλάμε;;; Είναι δύο πολύ γνωστά ονόματα, ο Peter Drucker κι ο Joseph Schumpeter.

Οι ορισμοί της επιχειρηματικότητας εστιάζουν σε δύο βασικά σημεία: στην επιχειρηματικότητα και στον επιχειρηματία. Η σημερινή σημασία της λέξης επιχειρηματικότητα είναι «γαϊλδικής καταγωγής», καθώς αποδίδει τη λέξη «entreprendre», η οποία σημαίνει «αναλαμβάνω». Αναλαμβάνω σε επιχειρηματικό πλαίσιο σημαίνει «ξεκινώ μια επιχείρηση».



Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας

Η **επιχειρηματικότητα** είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας ένας ή περισσότεροι του ενός άνθρωποι, δημιουργούν κι αναπτύσσουν μια επιχείρηση.



#### Παράδειγμα 1.1.1

Μια Ελληνική επιχειρηματική επιτυχία παγκοσμίων διαστάσεων<sup>1</sup>

Όλοι γνωρίζουμε τα προϊόντα Κορρές.

Ο Γιώργος Κορρές, ο ιδιοκτήτης της εταιρείας «ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ» εξελέγη για δεύτερη φορά επιχειρηματίας της χρονιάς από το περιοδικό «STATUS» το 2006.

#### Ένα σύντομο ιστορικό της επιχειρηματικής δραστηριότητας «ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ»

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 ως Ε.Π.Ε. από το Γιώργο Κορρέ, ο οποίος μόλις είχε πάρει το πτυχίο του στη Φαρμακευτική.

Η εργασιακή του εμπειρία στο χώρο της φαρμακευτικής ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980 στο πρώτο ελληνικό ομοιοπαθητικό φαρμακείο που την εποχή εκείνη λειτουργούσε στο Παγκράτι κι ήταν ιδιοκτησία του Τζιβανίδη, τότε πρωτοπόρου σε θέματα ήπιας ιατρικής. Τέσσερα χρόνια πριν από την ίδρυση της εταιρείας του, το 1992 ανέλαβε εξ ολοκλήρου τη διαχείριση του φαρμακείου και σε λιγότερο από μια πενταετία το διαμόρφωσε σε ένα εργαστήριο παραγωγής ομοιοπαθητικών σκευασμάτων ευρωπαϊκών προτύπων.

Τα προϊόντα της εταιρείας ΚΟΡΡΕΣ σε ένα διάστημα 10 χρόνων μετατράπηκαν σε μια αξιόλογη μάρκα παγκοσμίου επιπέδου.

#### Αξίζει να σημειωθεί ότι:

- το πρώτο προϊόν της εταιρείας ήταν καραμέλες για το λαιμό με μέλι και γλυκάνισο. Το προϊόν αυτό βασίστηκε στο θερμαντικό ρακόμελο που έφτιαχνε ο παππούς του.
- το Μάιο του 2003 στο Λονδίνο λειτούργησε το πρώτο αποκλειστικό κατάστημα για τα προϊόντα ΚΟΡΡΕ.
- αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελούν τα 5.000 φαρμακεία στην Ελλάδα κι οι εξαγωγές σε 25 χώρες μέσω των καταστημάτων. Το δίκτυο καταστημάτων του εξωτερικού περιλαμβάνει πόλεις, όπως το Λονδίνο, το Παρίσι, τη Νέα Υόρκη, το Λος Άντζελες, τη Ρώμη, το Μόναχο, το Βερολίνο, το Άμστερνταμ, το Χόγκκ Κόνγκ και τη Σιγκαπούρη.

<sup>1</sup> • Πηγή: Ελευθεροτυπία

• Ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.korres.com/>

• Ενημερωτικό Δελτίο για την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας (14/03/2007): [http://www.emporiki.gr/files/GR/Customers\\_Services/Koines/dimosies\\_prosfores/dff/KORRES.pdf](http://www.emporiki.gr/files/GR/Customers_Services/Koines/dimosies_prosfores/dff/KORRES.pdf)

• Ναυτεμπορική: <http://www.naftemporiki.gr/news/story.asp?id=1435111>

• <http://www.statbank.gr/persondetails.asp?CD=748>

- αναπτύχθηκαν μια σειρά προϊόντων με βάση τη μαστίχα και την αξιοποίηση των ιδιοτήτων της σε συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου.
- συνεργαζόμενος με τον Αναγκαστικό Συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης ανέλαβε αποκλειστικά τη διάθεση, μέσω φαρμακείων, του βιολογικού κροκού Κοζάνης που φημίζεται διεθνώς ως η καλύτερη ποιότητα σαφράν.
- το 2005 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ήταν €17,1 εκ.

#### **Ποιο είναι το μυστικό της επιχειρηματικής επιτυχίας;**

Το μυστικό των προϊόντων ΚΟΡΡΕ είναι η ποιότητα. Ποιοτικά στοιχεία στον αγοραστή των προϊόντων ΚΟΡΡΕ δίνουν:

- η ιδιαίτερα προσεγμένη συσκευασία σε ένα κουτί με περιτύλιγμα από ακριβό χαρτόνι κι επιγραφές.
- οι εκπληκτικές και σπάνιες μυρωδιές.
- η εστίαση στη μάρκα.
- η ενσωμάτωση της υψηλής τεχνολογίας στα προϊόντα (κατηγοριοποίηση που δόθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τη Eurostat).
- η έρευνα, η ανάπτυξη κι η μελέτη των υλικών στην παραγωγική διαδικασία. Γι' αυτό η εταιρεία συνεργάζεται με τον Τομέα Φαρμακογνώσις της Φαρμακευτικής του Πανεπιστημίου Αθηνών.
- η ανάληψη κι η εκμετάλλευση των θησαυρών της ελληνικής χλωρίδας.
- το ευρύ δίκτυο πωλήσεων κι η διεθνής παρουσία.
- οι σημαντικές συνεργασίες.
- το επιτυχημένο μοντέλο ανάπτυξης.

#### **Ποιες είναι οι έξυπνες κινήσεις του επιχειρηματία Κορρέ;**

- εκμεταλλεύτηκε τη δικιά του γνώση κι εμπειρία κι επέλεξε να δραστηριοποιηθεί σε ένα χώρο που γνώριζε καλά.
- είδε το προϊόν στο σύνολό του κι έδωσε μεγάλη προσοχή σε όλα τα στοιχεία του.
- προσαρμόστηκε στα υψηλά πρότυπα της ευρωπαϊκής και της διεθνούς προοπτικής.
- κράτησε χαμηλές τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Το 2000 στον επιχειρηματία απονεμήθηκε το Βραβείο Επιχειρηματικότητας από τον ΕΟΜ-MEX. Ήταν κι ο κ. Κορρές μικρομεσαίος επιχειρηματίας!!!



Τελευταία η «ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.» υπάγεται στις 500 ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες της Ευρώπης για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά σύμφωνα με την οργάνωση «Europe's 500 Entrepreneurs for Growth».

Η κατάταξη αυτή βασίζεται στην επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης των οικονομικών μεγεθών και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Το ετήσιο ποσοστό αύξησης του κύκλου εργασιών για τα τρία τελευταία χρόνια κατά μέσο όρο είναι 68%.

**Το παράδειγμα αυτό δείχνει πως η επιτυχία απαιτεί:**

- την αναζήτηση της καινοτομίας.
- την καλή ποιότητα.
- την προσαρμογή στις εξελίξεις.
- την κάλυψη των αναγκών κι επιθυμιών του καταναλωτή.
- την ικανοποίηση του πελάτη πέρα των προσδοκιών του.



Για περισσότερα παραδείγματα επιχειρηματικών επιτυχιών μπορείς να επισκεφθείς τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που ακολουθούν:

<http://www.womenhomebusiness.com/>

<http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/successstories/index.html>

Στο σημερινό περιβάλλον, η επιχειρηματικότητα είναι παράγοντας ανάπτυξης της οικονομίας και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ο σημαντικός ρόλος που παίζει στην ανάπτυξη και στην ευημερία τόσο της κοινωνίας όσο και της επιχείρησης, καθιστούν απαραίτητη τη γνώση κάποιων βασικών θεμάτων που σχετίζονται με αυτή, ειδικά για όσους αποτελούν ενεργά μέλη του θεσμού της επιχείρησης.

### 1.1.2 Αναζητώντας τον επιχειρηματία

Ο πρωταγωνιστής σε μια επιχείρηση ή σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ο επιχειρηματίας.



*Ο ορισμός του επιχειρηματία*

Ο **επιχειρηματίας** είναι αυτός που δημιουργεί, λειτουργεί κι αναπτύσσει μια επιχείρηση.

Επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει και διαχειρίζεται μια επιχειρηματική ανάληψη, παίρνοντας το ρίσκο για χάρη του κέρδους<sup>2</sup>.

Η σημερινή ελληνική πραγματικότητα παρουσιάζει την παρακάτω εικόνα σχετικά με τον επιχειρηματία της μικρής επιχείρησης.



#### Παράδειγμα 1.1.2

##### *Η ελληνική πραγματικότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματία*

Στην Ελλάδα κυριαρχεί η πολύ μικρή επιχείρηση και το υψηλό ποσοστό αυτοαπασχόλησης. Οι λόγοι αυτής της κυριαρχίας είναι πολλοί. Οι σημαντικότεροι έχουν να κάνουν με το μοντέλο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας κατά τη δεκαετία του '80. Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της εποχής είναι η αποβιομηχάνιση, η ενίσχυση του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά και σημαντικές ιστορικές, κοινωνικές και πολιτισμικές εξελίξεις.

Η ελληνική μικρή επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του επιχειρηματία και συχνά οι υπάλληλοι αυτού του είδους της επιχείρησης είναι μέλη της οικογένειάς του. Στατιστικά στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι η μικρή επιχείρηση είναι οικογενειακού χαρακτήρα επιχείρηση.

Ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης – διευθυντής λειτουργεί με δικό του προσωπικό κεφάλαιο και συχνά χωρίς την απαιτούμενη κατάρτιση κι εμπειρία σε θέματα επιχειρηματικότητας. Δραστηριοποιείται επιχειρηματικά για προσωπικούς λόγους, παραδείγματος χάριν για την εξασφάλιση του δικού του εισοδήματος κι εν μέρει του εισοδήματος των υπαλλήλων του.

Έρευνες ανέδειξαν ως τυπικό μοντέλο την επιχείρηση, όπου ο επιχειρηματίας λειτουργεί με την υποστήριξη του λογιστή του χωρίς να έχει σαφή πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας του. Το μοναδικό σημαντικό ζήτημα είναι η νομική συμμόρφωση στην καταβολή μισθών κι ημερομίσθιων. Η εκπαίδευση κι η ανάπτυξη του προσωπικού δε θεωρούνται απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης της επιχείρησης.

Τι σημαίνει πρακτικά αυτό;

Ότι κανένας ικανός εργαζόμενος με φιλοδοξίες, δε θα μπορούσε να είναι για μεγάλο διάστημα εργαζόμενος μιας μικρής επιχείρησης, αφού αντιλαμβάνεται ότι κάτι τέτοιο δε θα ήταν καλό για την επαγγελματική του εξέλιξη κι αναγνώριση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η βάση της δημιουργίας, της επιβίωσης και της ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Αν κι η πραγματικότητα είναι αποθαρρυντική, είναι σημαντικό να κατανοείς ότι η ανάπτυξη απαιτεί σχεδιασμό κι όχι προχειρότητες.

<sup>3</sup> Ο επιχειρηματίας με όραμα είναι αυτός που όχι μόνο δημιουργεί μια επιχείρηση, αλλά:

- αναπτύσσει καινοτομίες,
- δημιουργεί θέσεις εργασίας και
- συμβάλλει σε μια καλύτερη εθνική και διεθνή οικονομία.

<sup>2</sup> Λεξιλόγιο του Webster

<sup>3</sup> Ίδρυμα Kauffman



Οι ρυθμοί ανάπτυξης του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι πιο γρήγοροι από ποτέ.

Το περιβάλλον είναι πιο πολυπληθικό από ποτέ. Βασικά του χαρακτηριστικά αποτελούν το χάος, η αβεβαιότητα, ο ανταγωνισμός κι η αντίφαση.

Οι απαιτήσεις από τον επιχειρηματία αυξήθηκαν.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει στόχους κι όραμα. Η δραστηριότητά του θα πρέπει να στοχεύει σε μεγέθυνση κι ανάπτυξη κι όχι μόνο στο κέρδος. Να βλέπει στην κατεύθυνση της επιτυχημένης, μακροχρόνιας πορείας, εάν θέλει η επιχείρησή του να επιβιώσει και να αναπτύσσεται στο μέλλον. Ο ίδιος προσωπικά θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από οργάνωση, δημιουργικότητα, καινοτομία και να είναι δραστήριος.

Οι δεξιότητες κι οι ενέργειες του επιχειρηματία αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχίας μιας επιχείρησης κι ειδικά της μικρής επιχείρησης, η οποία στην ουσία εξαρτάται από αυτόν.

### 1.1.3 Όλοι έχουμε ένα λόγο για να γίνουμε επιχειρηματίες

Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες, επιθυμίες κι όνειρα. Η πλειονότητα των επιχειρηματιών δέχεται ότι μέσω της επιχείρησής τους έχουν εκπληρώσει όλα όσα χρειάστηκαν, επιθυμούν ή ονειρεύτηκαν. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν ουσιαστικό λόγο, για να αναλάβει κάποιος μια επιχειρηματική δράση.

Η διερεύνηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ξεκινώντας από τα ελληνικά δεδομένα και φθάνοντας μέχρι το διεθνές γίνεσθαι, δείχνει ότι **υπάρχει μια κατηγοριοποίηση των αιτιών που οδηγούν στην επιχειρηματική δράση:**

- **Η ανάγκη για επιβίωση.**

Πολλές φορές η ανάγκη της επιβίωσης κι η υψηλή ανεργία είναι πολύ σημαντικοί λόγοι για τη δημιουργία της επιχείρησης.

- **Η επιθυμία για βελτίωση του τρόπου ζωής.**

Η βελτίωση του τρόπου ζωής και της οικονομικής κατάστασης, η ελευθερία στη χρήση του προσωπικού χρόνου κι η αναζήτηση περισσότερου ελεύθερου χρόνου μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά κίνητρα για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

- **Η ανάγκη για εκπλήρωση των προσωπικών στόχων.**

Στην ομάδα των προσωπικών στόχων περιλαμβάνονται:

- η αναζήτηση οικονομικής άνεσης και πλούτου.

- η προτίμηση της προσωπικής αυτονομίας, ανεξαρτησίας κι ελευθερίας.
- ο έλεγχος της επαγγελματικής πορείας και του ελεύθερου χρόνου για προσωπική ζωή.
- η πρόκληση για επίτευγμα.
- η κοινωνική καταξίωση.
- το κύρος που αποδίδει η επιχειρηματική δραστηριότητα.

• Η **επιθυμία** κι η **συνεχής τάση για επιχειρηματική δραστηριότητα**.

Το κίνητρο αυτό ανακαλύπτεται κυρίως σε επιχειρηματίες που δημιουργούν περισσότερες από μια επιχειρήσεις δείχνοντας έντονο ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας, ανάγκη για επιχειρηματική επιτυχία και μεγάλη φιλοδοξία.



Η ομαδοποίηση των κινήτρων που αναφέρθηκαν καταλήγει σε δύο μεγάλες ομάδες:

- στα κίνητρα ώθησης και
- στα κίνητρα προσέληκσης.

**Κίνητρα ώθησης** αποτελούν:

- οι δύσκολες εθνικές κι οικονομικές συνθήκες,
- η ανεργία,
- η απόλυση από προηγούμενη θέση εργασίας,
- η ανασφάλεια της εργασίας,
- η αδυναμία εξέλιξης στον εργασιακό χώρο κι
- οι διακρίσεις που πιθανώς υφίσταται κάποιος λόγω των προσωπικών του χαρακτηριστικών (γυναίκες, νέοι, μετανάστες).



Πρακτικά τα κίνητρα ώθησης αφορούν σε αρνητικούς παράγοντες που ωθούν ένα άτομο να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Λέγονται κίνητρα ώθησης, διότι σπρώχνουν κάποιον να αναλάβει επιχειρηματική δράση.

**Κίνητρα προσέληκσης** αποτελούν:

- η ανάγκη για ανεξαρτησία,
- η επιθυμία άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χώρο ή κλάδο,
- η επιθυμία για κοινωνική αναγνώριση κι
- η επιθυμία για βελτίωση κι αύξηση οικονομικών ωφελειών (εισόδημα, κέρδος, πλούτος).



Τα όσα ειπώθηκαν δείχνουν ότι τα κίνητρα προσέλκυσης αποτελούν τους θετικούς παράγοντες που οδηγούν ένα άτομο προς την επιχειρηματική δράση. Λέγονται κίνητρα προσέλκυσης, διότι προσελκύουν υποψήφιους επιχειρηματίες να ασκούν επιχειρηματική δράση.

Τα παραπάνω κίνητρα ώθησης και προσέλκυσης έχουν σημαντική επίπτωση στα αποτελέσματα μιας επιχειρηματικής δράσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα κίνητρα. Δηλαδή μια επιχείρηση που ίδρυσε κάποιος βασιζόμενος σε κίνητρα ώθησης δε σημαίνει ότι αναγκαστικά θα αποτύχει ή το αντίστροφο. Από τη μελέτη πραγματικών περιπτώσεων παρατηρείται πως:

- τα κίνητρα ώθησης συντελούν κυρίως στην αύξηση του αριθμού των νέων επιχειρήσεων, δηλαδή στην **ποσοτική επιχειρηματικότητα**, ενώ
- τα κίνητρα προσέλκυσης είναι η βασική πηγή **ποιοτικής επιχειρηματικότητας**.

Πολλές φορές όμως η ποιοτική ή η ποσοτική επιχειρηματικότητα εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του επιχειρηματία.



#### Παράδειγμα 1.1.3

Ένας Έλληνας επιτυχημένος επιχειρηματίας στην Αμερική<sup>4</sup>

Ο Σταύρος Καλούδης, Έλληνας μετανάστης στην Αμερική, είναι ιδιοκτήτης τεσσάρων επιχειρήσεων και τριών εστιατορίων που είναι από τα πιο γνωστά στην Αμερική, των εστιατορίων Teddi's.

Ο Καλούδης έφθασε στις Ηνωμένες Πολιτείες ως μετανάστης με μοναδική περιουσία τα ρούχα του. Η σημερινή του επιχειρηματική δραστηριότητα απαριθμεί τρία εστιατόρια με έσοδα \$2,1 εκ. το χρόνο, ενώ ο ίδιος δηλώνει ευτυχισμένος με τα όσα έχει αποκτήσει από τη δική του επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η σκληρή δουλειά αποτελεί το δικό του τρόπο ζωής. Η αρχή της εργασιακής του εμπειρίας σημειώνεται από τα 12 του χρόνια πουλώντας φρούτα στους τουρίστες που έρχονταν στην Ελλάδα. Στα 18 του πήγε στην Αμερική ως μετανάστης. Η πρώτη του εργασία ήταν να πλένει πιάτα επί 12 ώρες την ημέρα για 6 ημέρες την εβδομάδα. Στη συνέχεια έγινε σερβιτόρος και παράλληλα έκανε και πολλές δουλειές στο περιβάλλον του εστιατορίου, για να μάθει περισσότερα για το πώς λειτουργεί μία τέτοιου είδους επιχείρηση. Ύστερα από συνεχή προσπάθεια έγινε διευθυντής ενός από τα μεγαλύτερα εστιατόρια στο κέντρο της πόλης.

Μετά από αυτό κι έχοντας μαζέψει τις δικές του οικονομίες αγόρασε ένα καφέ - μπαρ με 40 θέσεις. Ήταν μια επένδυση που απαιτούσε τα διπλάσια χρήματα από τις οικονομίες του. Για να εκτιμήσει την επιτυχία της επιχείρησής του έφτασε στο σημείο να παρακολουθεί την πελατεία του καφέ επί μια ολόκληρη εβδομάδα για δώδεκα ώρες την ημέρα. Μπήκε στην διαδικασία να ρωτάει τους πελάτες για ποιο λόγο προτιμούσαν το συγκεκριμένο καφέ.

<sup>4</sup> Αλεξανδράκης, Ε. Μελέτες Περίπτωσης για το μάθημα Επιχειρηματικότητα. ΟΠΑ.

Το ποσό που έπρεπε να δώσει για το καφέ θεωρήθηκε από άτομα του οικογενειακού του περιβάλλοντος ως υπερβολικό για τη συγκεκριμένη επένδυση. Παρόλα αυτά εκείνος εκτίμησε την πελατεία και την άυλη αξία της επιχείρησης που αγόραζε. Η αίτηση δανείου για το υπόλοιπο κεφάλαιο έγινε εύκολα δεκτή από την τράπεζα, στην οποία την επέβαλε, μιας κι η γυναίκα του είχε αναλάβει τραπεζικές συναλλαγές μιας ασφαλιστικής εταιρείας, στην οποία εργαζόταν. Επίσης, η σύζυγός του τον βοήθησε και τον συνέδεσε με το δικό της καθηγητή του εμπορικού δικαίου, ένα δικηγόρο, ο οποίος ανέλαβε να συγκροτήσει την εταιρεία με σχετικά χαμηλή αμοιβή. Η λειτουργία της επιχείρησης έκανε όμως τον Καλούδη κανονικό πελάτη του.

Οι ουσιαστικές παρεμβάσεις του στον εμπλουτισμό του μενού, στη βελτίωση του σέρβις και στην άρτια εξυπηρέτηση έκαναν τα έσοδα να εκτοξευτούν στα ύψη. Μετά από την επιτυχία του πρώτου εστιατορίου ο Καλούδης έγινε περιζήτητος από τους ιδιοκτήτες εμπορικών κέντρων κι άνοιξε το δεύτερο εστιατόριό του, για το οποίο χρειάστηκε να πουλήσει ακόμη και το σπίτι του παίρνοντας ταυτοχρόνως δάνειο. Αυτό όμως παρουσίασε πρόβλημα. Γι' αυτό έκανε κάποιες αλλαγές, προκειμένου το νέο εστιατόριο να αποκτήσει το μερίδιο που επιδίωκε.

Ο Καλούδης διαπίστωσε πως οι πελάτες του ήταν οικογένειες μεσαίου εισοδήματος κι έκανε τις παρακάτω κινήσεις:

- άλλαξε την ονομασία του εστιατορίου από Ted's σε Teddi's, για να δώσει μια νέα νοοτροπία.
- βελτίωσε την ποιότητα του μενού με στροφή κυρίως σε σπιτικές γεύσεις.

Με τον ίδιο τρόπο απέκτησε ένα ακόμη εστιατόριο σε άλλο εμπορικό κέντρο.

### **Το μυστικό της επιχειρηματικότητας Καλούδη**

Ο Καλούδης ομολόγησε ότι η επιτυχία του στηρίζεται στην ικανοποίηση των πελατών.

Για το είδος της επιχειρηματικής του δραστηριότητας θεώρησε πολύ σημαντικά τα εξής:

- το σπιτικό φαγητό,
- τη σωστή τιμή,
- το καλό σερβίρισμα και
- το καθαρό μαγαζί.

Θεωρεί ότι ήταν πολύ τυχερός επιχειρηματίας και σύζυγος, διότι η γυναίκα του υπήρξε ένα πολύ σημαντικό μέλος της επιχειρηματικής του ομάδας.

Ο ίδιος είναι άνθρωπος της λεπτομέρειας, με εξαιρετικές διαχειριστικές ικανότητες.

Η εταιρεία του Καλούδη είναι μια ανώνυμη εταιρεία, της οποίας την πλειοψηφία και κατείχε. Παρόλα αυτά είναι μια οικογενειακή επιχείρηση. Η βάση της είναι η σύζυγός του, η κόρη του κι ο γαμπρός του. Είναι μια εταιρεία, η οποία απασχολεί 190 άτομα. Ο Καλούδης έχει άλλες τέσσερις εταιρείες.



Ξέρει να ελέγχει και να σέβεται τους υπαλλήλους του. Ξέρει να βάζει πρότυπα. Ο ίδιος δηλώνει ότι ενημερώνει τους υπαλλήλους του για το τι περιμένει από αυτούς και θεωρεί ότι η εκτίμηση του επιχειρηματία αυξάνεται, όταν υπάρχει μια καλή οργάνωση κι έχει ανακοινωθεί από αυτόν το τι περιμένει από τον υπάλληλό του.

Οι καλές αμοιβές είναι επίσης κάτι πολύ σημαντικό για την υποκίνηση του εργαζόμενου. Επιπλέον, αναφέρει χαρακτηριστικά πως σε ένα καπιταλιστικό σύστημα θα πρέπει να μάθει κάποιος να μοιράζεται τα πράγματα με τους άλλους κι όχι να τα θέλει όλα δικά του. Ο αυτοσεβασμός είναι κάτι πολύ σημαντικό για την απόδοση του καθενός.

Τι προσφέρει στους υπαλλήλους του; Απίστευτο αλήθια αληθινό: οι παροχές περιλαμβάνουν συνταξιοδότηση, μερίδιο επί των κερδών, ιατροφαρμακευτική κάλυψη, πληρωμένες διακοπές κι ασφάλιση διακοπής εργασίας.

Οι διευθυντές των εστιατορίων του έχουν περάσει από όλες τις θέσεις.

*Για τον ίδιο έχει σημασία να ξέρει κάποιος τι θέλει να κάνει.*

Επιχειρηματικότητα είναι η ικανότητα να εξελίσσεσαι. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες πρέπει να είναι ικανοί να βλέπουν μια ευκαιρία και να την εκμεταλλεύονται. Πρέπει να ξέρουν πώς να σταματήσουν, όταν κάτι δεν πάει καλά, να ξέρουν πώς να διαχειρίζονται καλά την ομάδα και πάνω από όλα δε θα πρέπει να το βάζουν κάτω με την πρώτη δυσκολία.

#### **1.1.4 Από τι επηρεάζεται η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης**

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας **επηρεάζεται** σημαντικά **από παράγοντες** όπως:

- η πληροφορόρηση.
- οι επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- οι περιορισμοί του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.
- οι δημογραφικές εξελίξεις.
- οι οικονομικές εξελίξεις.
- οι κοινωνικές εξελίξεις.
- οι τεχνολογικές εξελίξεις.
- η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εργασιακή κι επιχειρηματική εμπειρία του επιχειρηματία, αλλιώς και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- η καλή οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης.

- η οργανωτική κουλτούρα.
- η επάρκεια των πόρων.
- τα δίκτυα συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματιών.

Η **επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων και μελλοντικής προοπτικής** περιλαμβάνει τις παρακάτω **διαστάσεις**:

- την καινοτομία.
- τη δυνατότητα πρόβλεψης.
- την ανταγωνιστική επιθετικότητα.
- την ανάληψη ρίσκου.

### 1.1.5 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν επιτυχημένο επιχειρηματία



Όλοι θα μπορούσαν να βρουν ένα λόγο, για να γίνουν επιχειρηματίες. Το ερώτημα είναι, αν θα μπορούσε οποιοσδήποτε να γίνει επιχειρηματίας.

Αρκετοί έδωσαν αρνητική απάντηση στο ερώτημα αυτό, χαρακτηρίζοντας την ιδιότητα του επιχειρηματία έμφυτο ταλέντο.



Πλέον όλες οι έρευνες δείχνουν ότι η **επιχειρηματική επιτυχία** δεν είναι αποτέλεσμα επιχειρηματικού ταλέντου, αλλά **σύνθεση των παρακάτω παραγόντων**:

- της **γνώσης θεμάτων επιχειρηματικότητας** και γενικών θεμάτων του περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργεί.  
Γενικά, η γνώση βοηθάει σε μια ολοκληρωμένη αντίληψη των πραγμάτων.
- της **δράσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον**, στο οποίο λειτουργείς γενικά και στον κλάδο, όπου δραστηριοποιείσαι ειδικότερα.  
Η επιβίωση κι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί την αφιέρωση σημαντικού χρόνου και σκληρή δουλειά.
- της **δέσμευσης για πραγματική επιχειρηματική δράση** που χαρακτηρίζεται από ποιοτικά στοιχεία, όπως δημιουργικότητα, καινοτομία, ανάληψη πρωτοβουλίας, εντιμότητα, επιχειρηματική ηθική κ.λπ.

Αν ο επιχειρηματίας δε δεσμεύεται να πράξει επιχειρηματικά σωστά, πολύ εύκολα οι γνώσεις κι οι προσπάθειές του μπορούν να χαθούν και να μην αναγνωριστούν.



Αυτό σημαίνει ότι η επιχειρηματικότητα δεν είναι έμφυτο ταλέντο. **Τελικά, επιχειρηματί-  
ας γίνεσαι, δε γεννιέσαι.**



Και τώρα η σειρά σου να απαντήσεις στο επόμενο ερώτημα:  
«Θέλεις να γίνεις επιχειρηματίας;».

Προτού απαντήσεις στο ερώτημα αυτό, πρέπει να γίνει ξεκάθαρη η έννοια του επιχειρημα-  
τία για το ελληνικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.



**Επιχειρηματίας μιας μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης** δε σημαίνει στέλεχος πο-  
λυεθνικής επιχείρησης, αλλά διαχειριστής μικρής επιχείρησης. Χρειάζεται περισσότερο από  
οτιδήποτε άλλο ανοιχτό μυαλό και μεγάλη ευελιξία στις αλλαγές και στις απαιτήσεις του  
επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργείς.

Τα **χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία** είναι:

- η διερεύνηση της αγοράς κι η εύρεση μη ικανοποιημένων αναγκών.
- η ετοιμότητα για ανάληψη ρίσκου κι η συνειδητοποίηση της μείωσής του.
- η ισχυρή θέληση για νέα ξεκινήματα.
- η επιμονή, η ευελιξία κι η ετοιμότητα για εμπειρική μάθηση.
- ο σχεδιασμός, η οργάνωση κι η επίβλεψη.

### **1.1.6 Ποια είναι τα στάδια της επιχειρηματικής ανάπτυξης**

Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία που περνάει από κάποιες συγκεκριμένες φάσεις:

- **Πρώτη Φάση:** η εύρεση, η ανάδυση της επιχειρηματικής ιδέας. Σημαντικό ρόλο εδώ  
παίζει το στοιχείο της καινοτομίας.
- **Δεύτερη Φάση:** ο προσδιορισμός του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- **Τρίτη Φάση:** η εφαρμογή των αποφάσεων που λήφθηκαν στις δυο προηγούμενες φάσεις  
μέσω της ανάληψης συγκεκριμένης επιχειρηματικής **δραστηριότητας**.
- **Τέταρτη Φάση:** η ανάπτυξη μέσω της σωστής οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.

#### **Πρώτη Φάση:**

#### **Εύρεση – ανάδυση της επιχειρηματικής ιδέας**

Η επιχειρηματική ιδέα κι η καινοτομία είναι η πρώτη κι η σημαντικότερη φάση της επιχειρη-  
ματικής ανάπτυξης που πολλές φορές μάλιστα αποτελεί το κλειδί στην επιτυχία. Η καινοτο-

μία είναι η διαφοροποίηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης απέναντι στις άλλες του ιδίου κλάδου. Η δημιουργικότητα κι η ικανότητα ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών αποτελεί την εγγύηση για την επιτυχία της πρώτης φάσης της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Η επιχειρηματική σου ιδέα μπορεί να είναι εξαιρετική, αλλή να αφορά σε ένα τόσο ευρύ φάσμα εφαρμογής που πρακτικά μια νέα επιχείρηση να μην μπορεί να καλύψει. Θα πρέπει να πάρεις τη σωστή απόφαση λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητές σου και σημαντικά θέματα του περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργείς.

Μελετώντας τα δύο παραδείγματα της ίδιας υποεθνότητας, παρατηρείς ότι κι οι δύο επιχειρηματίες ανακάλυψαν την επιχειρηματική ιδέα στο εργασιακό τους περιβάλλον μετά από εμπειρία κι αναλυτική παρατήρηση του τι απαιτούσε η αγορά.

### Δεύτερη Φάση:

#### Προσδιορισμός του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Σήμερα ο επιχειρηματικός κόσμος απαιτεί από μια μικρή επιχείρηση τα εξής:

- αναγνώριση ευκαιριών.
- διαρκή καινοτομία κι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- χαμηλό πάγιο κόστος κι ιδιοκτησία κεφαλαιουχικών ειδών στο ελάχιστο επίπεδο.
- υψηλή παραγωγικότητα.
- παραγωγή προστιθέμενης αξίας.
- δημιουργία ονόματος.
- ταχύτητα στην απόκτηση μεριδίου αγοράς.
- ανάληψη ρίσκου.

Για ποιο είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας θα μπορούσες να αναγνωρίσεις τις ευκαιρίες και να αναλάβεις το ρίσκο;

Ο Κορρές σπούδασε Φαρμακευτική και μπορούσε να εξασφαλίσει τα όσα απαιτούσε το επιχειρηματικό περιβάλλον από τη δική του επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω της επιλογής του συγκεκριμένου είδους προϊόντων και τομέα δραστηριότητας.

Εσύ ποιο θα διάλεγες; Αν έχεις ήδη διαλέξει πιστεύεις ότι έχεις ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



### **Τρίτη Φάση:**

#### **Ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας**

Στην τρίτη φάση της ίδρυσης και της ανάληψης μιας επιχειρηματικής δράσης, ακολουθήστε τις παρακάτω συμβουλές για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων ή δυσκολιών:

- Απόφυγε την αρνητική σκέψη και το αρνητικό κλίμα.
- Σχεδίασε τη μελλοντική πορεία της επιχείρησής σου.
- Κινήσου μεθοδικά για την επίτευξη των στόχων σου.
- Απόκτησε όσες γνώσεις και δεξιότητες μπορείς.
- Η επιτυχία σου είναι θέμα σκληρής εργασίας.
- Κατανόησε τα λάθη σου και προσπάθησε να τα διορθώσεις.
- Προσπάθησε να είσαι προσεκτικός. Το μικρό μέγεθος δεν επιτρέπει σπατάλης.
- Μην ξεχνάς ότι η καινοτομία είναι το κλειδί της επιτυχίας.
- Επίλεξε τους σωστούς συνεργάτες που εργάζονται κι εστιάζουν στο αποτέλεσμα.
- Η ειλικρίνεια κι η αξιοπιστία είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για τη συνεργασία με συνεργάτες και πελάτες. Προσπάθησε να στηρίζεις τις σχέσεις σου με τους συνεργάτες και τους πελάτες σου σε αυτά τα δύο στοιχεία. Το αποτέλεσμα θα σε δικαιώσει.

Ο Καλούδης ήταν σερβιτόρος άρα ο χώρος που γνώριζε καλύτερα ήταν το εστιατόριο. Ανέλαβε επιχειρηματικό ρίσκο, αλλήλ κινήθηκε έξυπνα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Προσέφερε αυτό που οι πελάτες επιθυμούσαν. Εργάστηκε σκληρά. Επέλεξε τους σωστούς συνεργάτες και φέρθηκε σωστά. Σχεδίασε τα βήματά του.

### **Τέταρτη Φάση:**

#### **Ανάπτυξη μέσω της σωστής οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης**

Η ανάπτυξη μέσω της σωστής οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων απαιτεί:

- δημιουργικότητα και καινοτομία.
- ενεργή δράση.
- διαχρονική αναζήτηση ευκαιριών.
- εντατική προσπάθεια για επίτευξη στόχων.
- ανάλυση και διερεύνηση των δυνατών κι αδύνατων σημείων.
- επιμονή σε δύσκολες καταστάσεις.
- μεγάλες φιλοδοξίες κι επιδίωξη της κορυφής.



Παρόλα αυτά παρατηρείται σχετικά μεγάλη θνησιμότητα στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων. Οι βασικές αιτίες είναι:

- η έλλειψη βασικής κατάρτισης σχετικά με την επιχειρηματικότητα και τη διοίκηση επιχειρήσεων.
- ο λανθασμένος ή πρόχειρος προγραμματισμός.
- η έλλειψη ικανοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης των εργασιών της μικρής επιχείρησης.
- η λανθασμένη τοποθεσία της επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικό να λάβεις υπόψη σου όλα όσα αναφέρθηκαν στην υποενότητα αυτή, προτού αποφασίσεις να γίνεις επιχειρηματίας. Εάν είσαι ήδη επιχειρηματίας και πιστεύεις ότι με βάση αυτά που ειπώθηκαν χρειάζεται να διορθώσεις κάποιες κινήσεις σου, τότε προσπάθησε να το κάνεις άμεσα. Αυτό που μετράει είναι το αποτέλεσμα. Σίγουρα η εμπειρία ενός επιχειρηματία στο χώρο των επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό προσόν. Η εκπαίδευση σε θέματα ζωτικής σημασίας είναι εξίσου σημαντική.

Ο Κορρές ανέπτυξε την επιχείρησή του μέσω της δημιουργίας ποιοτικών και καλών προϊόντων, έκανε τις σωστές επιλογές όσον αφορά στην ανάπτυξη σε αγορές του εξωτερικού, αναζήτησε διαχρονικά επιχειρηματικές ευκαιρίες στην Ελλάδα, αλλιά κι εκτός επιδίωξε την κορυφή.

## Αυτοαξιολόγηση



### Ερωτήσεις

- 1) Τι σημαίνει επιχειρηματικότητα;
- 2) Τι σημαίνει επιχειρηματίας;
- 3) Ποιες είναι οι κατηγορίες των αιτιών για επιχειρηματική δράση;
- 4) Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες κινήτρων;
- 5) Ποιος είναι ο ρόλος των κινήτρων στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας;
- 6) Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας;
- 7) Ποιες είναι οι διαστάσεις της επιχειρηματικότητας υψηλών δυνατοτήτων;
- 8) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία;
- 9) Ποιες είναι οι φάσεις της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανάπτυξης;



## Ασκήσεις

### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας ένας ή περισσότεροι του ενός άνθρωποι, δημιουργούν μια επιχείρηση.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
2. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που δημιουργεί και λειτουργεί μια επιχείρηση.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
3. Η αδυναμία εξέλιξης στον εργασιακό χώρο αποτελεί κίνητρο προσέλιξης.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
4. Η ετοιμότητα για ανάληψη ρίσκου κι η συνειδητοποίηση της μείωσής του είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
5. Η καινοτομία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος

### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Η επιχειρηματική επιτυχία απαιτεί:
  - α) επιστημονική γνώση του αντικειμένου και μόνο.
  - β) διεθνές δίκτυο πωλήσεων.
  - γ) ποιότητα σχετική με την τιμή.
  - δ) την αναζήτηση της καινοτομίας.
2. Οι ρυθμοί ανάπτυξης του 21<sup>ου</sup> αιώνα:
  - α) είναι φυσιολογικοί για όσους ασχολούνται από καιρό με επιχειρηματική δραστηριότητα.
  - β) δείχνουν πόσο πολύ έχει αλλιάξει το περιβάλλον.
  - γ) απαιτούν από τον επιχειρηματία λιγότερα.
  - δ) δείχνουν τάσεις πολυπλοκότητας όσον αφορά στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3. Κίνητρο προσέκλησης αποτελεί:

- α) η ανεργία.
- β) η ανασφάλεια της εργασίας.
- γ) η ανάγκη για ανεξαρτησία.
- δ) η αδυναμία εξέλιξης στον εργασιακό χώρο.

4. Διάσταση επιχειρηματικότητας υψηλών δυνατοτήτων δεν αποτελεί:

- α) η καινοτομία.
- β) η ανταγωνιστική άμυνα.
- γ) η δυνατότητα πρόβλεψης.
- δ) η ανάληψη ρίσκου.

5. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ή δυσκολιών κατά την ίδρυση κι ανάληψη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει:

- α) σκέφτεσαι όπως δισειθάνεσαι.
- β) να προμηθεύεσαι ό,τι χρειάζεσαι.
- γ) να ξεχνάς τα ήλθην.
- δ) να συμπεριφέρεσαι τίμια κι αξιόπιστα, έτσι ώστε να μπορείς να αναπτύσσεις σημαντικές και σταθερές συνεργασίες.



## Παράρτημα

### Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.2.
3. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.3.
4. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.3.
5. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.3.
6. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.4.
7. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.4.
8. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.5.
9. Απάντηση στην παράγραφο 1.1.6.

### Απαντήσεις ασκήσεων

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Λάθος
2. Λάθος
3. Λάθος
4. Σωστό
5. Λάθος

#### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. δ (Παράδειγμα 1.1.1)
2. δ (Παράγραφος 1.1.2)
3. γ (Παράγραφος 1.1.3)
4. β (Παράγραφος 1.1.4)
5. δ (Παράγραφος 1.1.6)

## Βοηθητικό μελέτης



### Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

- Kay, J. (2003). Θεμέλια της Επιτυχίας: Οδηγός στρατηγικής συμπεριφοράς για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ.
- Khera, S. (2001). Η Νοοτροπία του Νικητή: Οι νικητές δεν κάνουν διαφορετικά πράγματα, κάνουν τα πράγματα διαφορετικά. Αθήνα: Εκδόσεις LEADER BOOKS.
- Langdon, K. (2004). 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για να Δημιουργήσετε την Επιχείρηση των Ονείρων σας. Αθήνα: Εκδόσεις Μ. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ.
- Sitterly, C. (2002). Η Γυναίκα Μάνατζερ. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Ιωαννίδης, Σ. (2000). Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Διοίκηση ΜΜΕ και Επιχειρηματικότητα. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. (1994). Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καραγιάννης, Α. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κυριαζόπουλος, Π. (2000). Δημιουργώντας μια Επιτυχημένη Επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Λαμπρόπουλος, Π. (2002). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας: Οι βασικές αρχές της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το Α ως το Ζ. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.
- Σκούλας, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Τσιμπόγιου, Χ. (1988). Πώς να δημιουργήσετε μια δυναμική επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥΔΑΚΗΣ.



### Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Σχολή Νομικών Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τομέας Οικονομικής των Επιχειρήσεων: <http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko.htm>
- Διαδικτυακός τόπος ενημέρωσης της γυναίκας επιχειρηματία: <http://www.businesswoman.gr/article.php?article=311&cat=33&lang=gr&offset=0>
- Διαδικτυακός χώρος του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης σχετικά με την Επιχειρηματικότητα και την Καινοτομία: <http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia>.
- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Διαδικτυακή Πύλη για την Επιχειρηματικότητα: <http://epixeirein.ntua.gr/>
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης: <http://www.esaa.gr/content.php?tid=66>
- Ελληνικό Κέντρο Ευρωπαϊκών Μελετών: [http://ekem.gr/policy\\_papers/257/ti-problepei-o-eyropaikos-xartis-gia-tis-mikres-epixeiriseis\](http://ekem.gr/policy_papers/257/ti-problepei-o-eyropaikos-xartis-gia-tis-mikres-epixeiriseis)
- Ευρωπαϊκή Πύλη για τις ΜΜΕ: [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/promoting\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/promoting_el.htm)
- Ηλεκτρονική διεύθυνση με πολύ χρήσιμες διευθύνσεις για την επιχειρηματικότητα από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: <http://www.cso.auth.gr/Greek/LinksEpi.gr.htm>
- Ιστοσελίδα με βιβλιογραφία και χρήσιμες πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα: [http://ikaros.teipir.gr/ske/vaseis\\_dedomenwn\\_eisagwgi.htm#1.%20Ελληνική%20Βιβλιογραφία](http://ikaros.teipir.gr/ske/vaseis_dedomenwn_eisagwgi.htm#1.%20Ελληνική%20Βιβλιογραφία)
- Ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας: [www.ggb.gr](http://www.ggb.gr)
- Ιστοσελίδα της Γραμματείας Ανταγωνιστικότητας: [www.antonistikohta.gr](http://www.antonistikohta.gr)
- Ιστοσελίδα της Γραμματείας Εμπορίου: [www.gge.gr](http://www.gge.gr)
- Ιστοσελίδα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος: [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
- Ιστοσελίδα του διαγωνισμού της επιχειρηματικής ιδέας του Πανεπιστημίου Πειραιά: <http://www.ideopolis2006.gr/>
- Ιστοσελίδα του Ελληνικού Οργανισμού Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας: [www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)

- Ιστοσελίδα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών: [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- Ιστοσελίδα του Μετσόβιου Πολυτεχνείου σχετικά με τα πρακτικά βήματα δημιουργίας μιας επιχείρησης: <http://epixeirein.ntua.gr/core/portal.asp?cpage=NODE&cnode=82&clang=0>
- Ιστοσελίδα του περιοδικού Franchise: <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=269&pstring=78,109>
- Ιστοσελίδα του προγράμματος ΕΠΕΑΕΚ με χρήσιμες διευθύνσεις για την εκπαίδευση και την επιχειρηματικότητα: [http://www.epeaek.gr/epeaek/el/a\\_8.html](http://www.epeaek.gr/epeaek/el/a_8.html)
- Ιστοσελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης: [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)
- Όλα σχετικά με την επιχειρηματικότητα και τις μικρές επιχειρήσεις: [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)
- Πρωτοβουλία του Υπουργείου Ανάπτυξης «Επιχειρείτε Ηλεκτρονικά», η οποία συνδέεται με τον επιχειρηματικό κι ακαδημαϊκό κόσμο, τους κοινωνικούς κι επαγγελματικούς φορείς με αντικείμενο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στη νέα ψηφιακή οικονομία: <http://www.ebusinessforum.gr>
- Υπουργείο Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία για την Ανταγωνιστικότητα: [http://www.antagonistikotita.gr/epan/site/Home/t\\_section](http://www.antagonistikotita.gr/epan/site/Home/t_section)



## Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Dabson, B. (2005). The Meaning of Entrepreneurship. Texas Entrepreneurship Summit: Expanding Economic Opportunity.
- <http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/successstories/index.html>
- <http://www.statbank.gr/persondetails.asp?CD=748>
- <http://www.womenhomebusiness.com/>
- Kay, J. (2003). Θεμέλια της Επιτυχίας: Οδηγός στρατηγικής συμπεριφοράς για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ.
- Langdon, K. (2004). 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για να Δημιουργήσετε την Επιχείρησή των Ονείρων σας. Αθήνα: Εκδόσεις Μ. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ.
- Sitterly, C. (2002). Η Γυναίκα Μάντζερ. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Γεωργακάς, Κ. (2005). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, Α.Π.Θ. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/prostheto/Seminariaka.pdf>
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). Στρατηγικό Μάντζεμτ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πρόγραμμα Εικονικών Επιχειρήσεων: Υλικό επιμόρφωσης μαθητών για την Α' φάση εφαρμογής του προγράμματος – Τομέας Αισθητικής - Κομμωτικής. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έργο: Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα Τ.Ε.Ε. με συγχρηματοδότηση 75% από ΕΚΤ και 25% από εθνικούς πόρους.
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης: [www.esaa.gr](http://www.esaa.gr)
- Ελευθεροτυπία
- Ενημερωτικό Δελτίο για την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας (14/03/2007): [http://www.emporiki.gr/files/GR/Customers\\_Services/Koines/dimosies\\_prosfores/dff/KORRES.pdf](http://www.emporiki.gr/files/GR/Customers_Services/Koines/dimosies_prosfores/dff/KORRES.pdf)
- Ευρωπαϊκές Κοινότητες. (2004). Βοηθώντας στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής κουλτούρας. Βέλγιο: Εκδόσεις – ΓΔ Επιχειρήσεις.
- Ι.Ο.Β.Ε. (05/2004). Τελική έκθεση προς τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης: Αποτελέσματα της έρευνας του Ι.Ο.Β.Ε. για την Ελλάδα στα πλαίσια

του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου για την Επιχειρηματικότητα. Έργο: Σύνταξη Ετήσιας Έκθεσης για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2003. Αθήνα: Εκδόσεις: Ι.Ο.Β.Ε. Ηλεκτρονική έκδοση στη διεύθυνση: <http://www.esaa.gr/index.php?tid=66>

- Ι.Ο.Β.Ε. (09/2004). Τελική έκθεση προς τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης: Κατάρτιση Συστήματος Δεικτών και Προτάσεις Ένταξής τους στο Εθνικό Σύστημα Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας (ΕΣΜΑ). Έργο: Μέτρηση της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Αθήνα: Εκδόσεις: Ι.Ο.Β.Ε. Ηλεκτρονική έκδοση στη διεύθυνση: <http://www.esaa.gr/index.php?tid=77>
- Ιωαννίδης, Σ. (2000). Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Κανελλόπουλος, Χ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα: Εκδόσεις INTERNATIONAL PUBLISHING.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Οργανωτική Θεωρία. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Διοίκηση ΜΜΕ και Επιχειρηματικότητα. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. (1994). Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καραγιάννης, Α. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καρασαββίδου, Ε. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%20o20\(H%20singroni%20agora%20ergasias\)%20etc.pdf](http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%20o20(H%20singroni%20agora%20ergasias)%20etc.pdf)
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες - Μεθοδολογία - Τεχνικές - Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κέντρο Επιχειρηματικών σπουδών ή επιχειρηματικότητας στα ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Καβάλας & Σεργίων (<http://epix.teithe.gr/mathimata.html>).
- ΚΟΡΡΕΣ - ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.korres.com/>
- Κυριαζόπουλος, Π. (2000). Δημιουργώντας μια Επιτυχημένη Επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.



- Λαμπρόπουλος, Π. (2002). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας: Οι βασικές αρχές της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το Α ως το Ζ. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.
- Λιντζέρης, Π. & Γούλας, Χ. & Ιωάννου, Χ. & Καραλής, Θ. (09/2006). Μελέτη αναγκών κατάρτισης απασχολουμένων στις Π.Μ.Ε. εργοδοτών, αυτοαπασχολούμενων και εργαζομένων. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας, Δράση 2: Διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών Π.Μ.Ε. για θέματα επιχειρηματικότητας με βάση τη μορφολογία και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού πνεύματος. Υπεύθυνοι Φορείς: Κ.Ε.Κ Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε. & Κ.Ε.Κ. Ι.Ν.Ε. Γ.Σ.Ε.Ε.
- Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (31/03/2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση. Υπεύθυνος Φορέας: Ε.Α.Π.
- Μάνος, Β. & Τερζή, Μ. & Κιομουρτζή, Φ. & Μάνου, Δ. (05/2006). Βιβλιογραφική Μελέτη με τα χαρακτηριστικά του Επιχειρηματικού Πνεύματος. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας, Δράση 1: Διερεύνηση της ελληνικής και διεθνούς εμπειρίας από αντίστοιχες πρωτοβουλίες, του επιστημονικού πεδίου της Επιχειρηματικότητας του επιχειρηματικού πνεύματος και κουλτούρας. Υπεύθυνος Φορέας: Α.Π.Θ.
- Μάνος, Β. & Τερζή, Μ. & Κιομουρτζή, Φ. & Μάνου, Δ. (03/2006). Αντίστοιχες Πρωτοβουλίες και Έρευνες στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και Πολιτικές της Ε.Ε. για την Επιχειρηματικότητα. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας, Δράση 1: Διερεύνηση της ελληνικής και διεθνούς εμπειρίας από αντίστοιχες πρωτοβουλίες, του επιστημονικού πεδίου της Επιχειρηματικότητας του επιχειρηματικού πνεύματος και κουλτούρας. Υπεύθυνος Φορέας: Α.Π.Θ.
- Μάνος, Β., Τερζή, Μ., Κιομουρτζή, Φ. & Μάνου, Δ. (04/2006). Λίστα Καλών Πρακτικών. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας, Δράση 1: Διερεύνηση της ελληνικής και διεθνούς εμπειρίας από αντίστοιχες πρωτοβουλίες, του επιστημονικού πεδίου της Επιχειρηματικότητας του επιχειρηματικού πνεύματος και κουλτούρας. Υπεύθυνος Φορέας: Α.Π.Θ.

- Μπουρλιτίδης, Κ. & Πετράκης, Π. (2005). Η διδακτική της επιχειρηματικότητας.
- Ναυτεμπορική: <http://www.naftemporiki.gr/news/story.asp?id=1435111>
- Πρεντάνου, Π. Επιχειρησιακός οδηγός - Επιχειρηματικότητα και ο πολυδιάστατος ρόλος του επιχειρηματικού ηγέτη.
- Σκούπας, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Τσιμπόγιου, Χ. (1988). Πώς να δημιουργήσετε μια δυναμική επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥΔΑΚΗΣ.



## Υποενότητα 1.2

### Οι στόχοι κι οι λειτουργίες της επιχείρησης

|                |                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>1.2.1</b>   | Το σωστό ξεκίνημα της επιχειρηματικής δράσης                |
| <b>1.2.2</b>   | Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησής σου                   |
| <b>1.2.2.1</b> | Τι θέλεις να πετύχεις μέσω της επιχείρησής σου              |
| <b>1.2.2.2</b> | Ερεύνα το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σου |
| <b>1.2.2.3</b> | Τώρα μπορείς να καθορίσεις τους στόχους σου                 |
| <b>1.2.3</b>   | Πώς να πετύχεις τους στόχους σου                            |
| <b>1.2.3.1</b> | Κάνε σωστό προγραμματισμό                                   |
| <b>1.2.3.2</b> | Σχεδίασε προσεκτικά τις κινήσεις σου                        |
| <b>1.2.3.3</b> | Πάρε τις σωστές αποφάσεις                                   |
| <b>1.2.3.4</b> | Οργάνωσε τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σου          |
| <b>1.2.3.5</b> | Καθοδήγησε σωστά όλη την ομάδα εργασίας                     |
| <b>1.2.3.6</b> | Έλεγχε τα τελικά αποτελέσματα                               |
| <b>1.2.3.7</b> | Εκτίμησε την αποτελεσματικότητα των ενεργειών σου           |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η αποσαφήνιση της έννοιας των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και του ορθού τρόπου οργάνωσης της λειτουργίας της επιχείρησης.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας:

**Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να ορίζεις την έννοια του επιχειρησιακού στόχου.
- να κατανοείς τη διαδικασία καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων.
- να σχεδιάζεις σωστά την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

**Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να αναλύεις τους επιχειρηματικούς στόχους της δικής σου επιχείρησης.
- να υλοποιείς τις κατάλληλες ενέργειες για την επίτευξη των επιχειρησιακών σου στόχων.

**Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να κατανοείς την ουσιαστική συμβολή του καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανάπτυξης.
- να υιοθετείς μια οργανωμένη διαδικασία καθορισμού επιχειρησιακών στόχων.
- να αντιλαμβάνεσαι τη σημασία της οργάνωσης των λειτουργιών κι εργασιών της επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων.



### Έννοιες - κλειδιά

- αποστολή
- όραμα
- επιχειρησιακοί στόχοι
- καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων
- επιχειρηματικό περιβάλλον
- εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- μακροοικονομικό περιβάλλον
- μικροοικονομικό περιβάλλον
- νομικοπολιτικό περιβάλλον
- οικονομικό περιβάλλον



- κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον
- τεχνολογικό περιβάλλον
- πόροι
- δομή
- κουλτούρα
- αλυσίδα αξίας
- ικανότητες
- προγραμματισμός
- σχεδίαση
- λήψη αποφάσεων
- οργάνωση
- καθοδήγηση
- έλεγχος



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή αναλύει τον καθορισμό και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Η ανάλυση ξεκινάει με την αναφορά της έννοιας του επιχειρησιακού στόχου. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η διαδικασία καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων. Τη διαδικασία καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων ακολουθεί η οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης, προκειμένου να διευκολυνθείς στην επίτευξή τους.

Τέλος, η υποενότητα ολοκληρώνεται με την εκτίμηση της πρακτικής εφαρμογής των οδηγιών που αναπτύσσονται.

#### 1.2.1 Οι επιχειρησιακοί στόχοι κι ο ρόλος της διαχείρισης στην επίτευξή τους

Κάθε επιχείρηση έχει μια **αποστολή** προς τους πελάτες της, τα μέλη που τη συγκροτούν, την κοινωνία και το κράτος. Επίσης, η ομάδα που την αποτελεί έχει ένα **όραμα**. Η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης σε συνδυασμό με το επιχειρηματικό περιβάλλον διαμορφώνουν τους **επιχειρησιακούς της στόχους**. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί προσεκτικό **σχεδιασμό του τρόπου διαχείρισης**.

Η **επιχειρηματική ανάπτυξη** στηρίζεται:

- στο σωστό καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και
- στη σωστή διαχείριση σε επίπεδο λειτουργιών.

Ο σχεδιασμός για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία, ειδικά στο **ξεκίνημα της επιχείρησης**. Στα πρώτα βήματα είναι πολύ σημαντικό να ξεκαθαρίσεις:

- τι στοχεύεις να πετύχεις μέσω της επιχείρησης και
- πώς ελπίζεις να πετύχεις το στόχο ή τους στόχους σου.



Αυτό σημαίνει ότι ο **καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων γίνεται:**

- πρώτον, μετά από τον καθορισμό της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης και
- δεύτερον, μετά από την ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Εφόσον έχεις υλοποιήσει τα παραπάνω βήματα, μπορείς να καθορίσεις με σαφήνεια τους στόχους της επιχείρησής σου σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια βάση.

Μετά από τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησής σου, ακολουθεί η σωστή διαχείριση για την υλοποίηση, όσων έχεις καθορίσει.



#### Συμβουλή

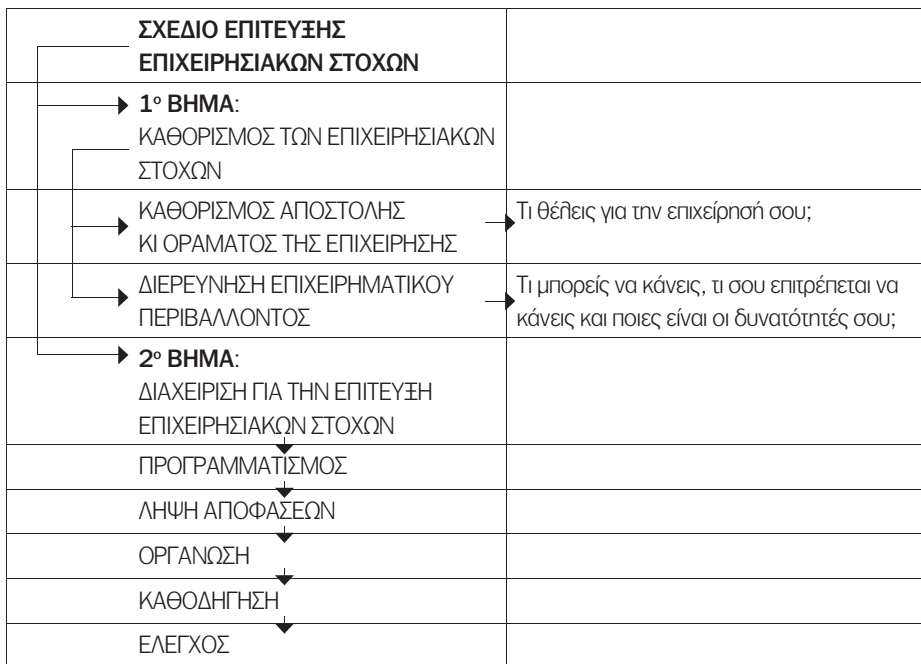
Αν ήδη λειτουργείς την επιχείρησή σου και στο ξεκίνημά της δεν είχες ξεκαθαρίσει τα βήματα που αναφέρθηκαν, καλό θα ήταν να ακολουθήσεις τα βήματα αυτού του κεφαλαίου, για να μπορέσεις να διορθώσεις τυχόν λανθασμένες κινήσεις.

Ο καθορισμός των στόχων και του μέσου επίτευξής τους θα σε βοηθάει να ξεκινήσεις σωστά και να πετύχεις ευκολότερα αυτό που πραγματικά θέλεις.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2.1.1**

Συνοπτικό διάγραμμα για τη διαδικασία επίτευξης των στόχων



**Παράδειγμα 1.2.1**

Άρτια διαχείριση για την επίτευξη στόχων <sup>5</sup>

Το 2001 ο διεθνής τύπος έγγραψε πολλή για έναν επιτυχημένο μάνατζερ - έτσι τον χαρακτήρισαν σχεδόν όλοι. Γίνεται αναφορά στον 62χρονό, τότε πρόεδρο, διευθύνοντα σύμβουλο, αθλητή κι ιδρυτή της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας Σοϊκίρο Χόντα (Honda), τον Χιρογιούκι Γιοσίνο.

Μετά από μια τριετία διοίκησης της Honda (1998 - 2001), κατάφερε να κάνει το μοντέλο Accord της Honda ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα αυτοκινήτων των Η.Π.Α. ξεπερνώντας το φράγμα του 1,1 εκατ. πωλήσεων.

Ταυτοχρόνως πέτυχε τα τέσσερα στα δέκα αυτοκίνητα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις στην Ιαπωνία να είναι μάρκας Honda.

<sup>5</sup> Money and Life, Φεβρουάριος 2002

Εκτός των άλλων αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία πέτυχε όλα όσα αναφέρθηκαν χωρίς στρατηγικές συμμαχίες. Άλλες θετικές εξελίξεις εκείνης της εποχής για την εταιρεία ήταν η απόκτηση μεγάλης χρηματιστηριακής αξίας (κατάταξη στην υψηλή κεφαλαιοποίηση), ο ανοδικός κύκλος εργασιών για δύο συνεχόμενα χρόνια κι η αύξηση του ετησίου τζίρου. Κι όλα αυτά έγιναν σε δύσκολους οικονομικά καιρούς ξεπερνώντας σε ανταγωνισμό την αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία Ford.

Το μυστικό της επιτυχίας του ήταν:

- η σωστή διαχείριση της παραγωγής με εστίαση σε λίγα κι πετυχημένα μοντέλα.
- η έμφαση στην ποιότητα και στη λειτουργικότητα του προϊόντος.
- η προσεκτική τιμολογιακή πολιτική με τον καθορισμό ανταγωνιστικών τιμών.

Στόχος του για το 2002 ήταν οι πωλήσεις του Honda στη Ιαπωνία να έφταναν σε ένα εκατομμύριο αυτοκίνητα.

Το παράδειγμα αυτό αναφέρεται στην επιτυχία ενός μάντζερ και πιο συγκεκριμένα στην επίτευξη των στόχων του. Αυτό που στην ουσία δείχνει είναι πως η σωστή διαχείριση διευκολύνει κατά πολύ την επίτευξη των στόχων, ακόμη και των πιο δύσκολων.

Η ανάλυση που ακολουθεί δείχνει πώς να πετύχεις με οργανωμένο τρόπο όλα όσα επιθυμείς.

Οι οδηγίες που δίνονται στη συνέχεια έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τη σωστή ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δράσης ανεξαρτήτως της διάρκειας λειτουργίας της, των ιδιαιτεροτήτων και των διαφοροποιήσεων που προκύπτουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

## 1.2.2 Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησής σου

Συνήθως, μια επιχείρηση ιδρύεται από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων με μια αποστολή κι ένα συγκεκριμένο όραμα. Βάσει αυτών και του επιχειρηματικού περιβάλλοντός της, αναπτύσσονται συγκεκριμένοι στόχοι.

Για το **σωστό καθορισμό** τους θα πρέπει:

- πρώτον να ξεκαθαρίσεις τι θέλεις να κάνεις, δηλαδή τι θέλεις να πετύχεις και
- δεύτερον να κατανοήσεις τι μπορείς, δηλαδή τι σου επιτρέπεται να κάνεις και ποιες είναι οι δυνατότητές σου.

Εφόσον έχεις ολοκληρώσει τα δυο παραπάνω βήματα, μπορείς να θεωρήσεις ότι έχεις καθορίσει με σαφήνεια ρεαλιστικούς και πραγματοποιήσιμους στόχους. Η αναλυτική ανάπτυξη των δύο βημάτων αναπτύσσεται στη συνέχεια.



### 1.2.2.1 Τι θέλεις να πετύχεις μέσω της επιχείρησής σου

Για να καταλάβεις τι πραγματικά θέλεις, απάντησε στις ερωτήσεις που ακολουθούν:



**Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησής σου και τι προσπαθεί να καταφέρει για τους πελάτες της;**

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο γενικός σκοπός του οργανισμού. Διαμορφώνεται με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές, τις αξίες, το ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα και την προτεραιότητα της επιχείρησης για βιώσιμες δραστηριότητες, δηλαδή για τις δραστηριότητες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Πολλές φορές οι δραστηριότητες της επιχείρησης καθορίζουν την **αποστολή** της. Οποιαδήποτε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες κι εξυπηρετεί συγκεκριμένες ανάγκες κι επιθυμίες.



#### **Η αποστολή στην πράξη**

<sup>6</sup>Η αποστολή της **General Electric** είναι να γίνει η εταιρεία αυτή η πιο ανταγωνιστική επιχείρηση στον κόσμο με το να είναι η πρώτη ή η δεύτερη εταιρεία σε μερίδιο αγοράς στην κάθε επιχείρηση ή αγορά, στην οποία δραστηριοποιείται.

Η αποστολή του **ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΛΑΜΠΡΑΚΗ Α.Ε.** είναι η ενδυνάμωσή του στους ευρύτερους επιχειρηματικούς κλάδους, όπου δραστηριοποιείται ήδη με επιτυχία κατέχοντας δεσπόζουσα θέση.



#### **ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.2**

**Ποια είναι η αποστολή της δικής σου επιχείρησης;**

---

---



**Πού θέλεις να φτάσεις στο μέλλον και με ποιο τρόπο θα το πετύχεις;**

Η κατεύθυνση που καθόρισες είναι η **γενική στρατηγική** της επιχείρησης, ενώ το αποτέλεσμα που σκέφτηκες αποτελεί το όραμά της. Το **όραμα** είναι τα όνειρο του ιδρυτή ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Είναι μια εκδήλωση πάθους και πρέπει να είναι κατανοητή από όλα τα μέλη της ομάδας της επιχείρησης. Αποτελεί κινητήρια δύναμη για εξέλιξη.

<sup>6</sup> Σιώμος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Για την ανάπτυξη της επιχείρησης, θα πρέπει όλη τα μέλη της να γνωρίζουν ποιο είναι το όνειρο του οργανισμού, στον οποίον εργάζονται.

Το όραμα περιλαμβάνει τη ζωντανή περιγραφή του οργανισμού στην περίπτωση που όλα πάνε, όπως έχουν σχεδιαστεί.

Ο καθορισμός του οράματος είναι ίσως το πιο ευχάριστο μέρος της στρατηγικής. Το όραμα είναι στην ουσία κάτι περισσότερο από κινητήρια δύναμη. Πολλές φορές περιλαμβάνει φράσεις υψηλής ιδεολογίας και δραστηριότητες που δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν.



### Το όραμα στην πράξη

*Όταν ρωτήθηκε η τυφήνη επιστήμονας Χέλεν Κέλλερ, αν υπάρχει κάτι χειρότερο από το να μην έχει κάποιος την όρασή του, εκείνη απάντησε:*

*«Ναι, να μην έχεις όραμα.»*

*Η φράση αυτή ήξει ίσως περισσότερα απ' οτιδήποτε άλλο για τη σημασία του οράματος της επιχείρησης.*

Το όραμα της **ΑΤΗΚ** (Α' Τηλεπικοινωνίες Κύπρου) είναι η πρωτοπορία στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στην Κύπρο με την ταυτόχρονη κατάκτηση μιας ηγετικής θέσης στην αγορά και της πρώτης θέσης στον τομέα της πιο επιτυχημένης επιχείρησης στην Κύπρο.

Το όραμα αλληλάζει ανά τομέα κι ανά επιχείρηση.

Το όραμα **ενός εκπαιδευτικού οργανισμού** μπορεί να είναι η απόκτηση μιας ηγετικής θέσης στην ποιοτική εκπαίδευση, στον τομέα που προσφέρει εκπαίδευση και στη συγκεκριμένη περιοχή που βρίσκεται.



### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.1

Ποιο είναι το όραμα της δικής σου επιχείρησης;

---

---

<sup>7</sup> <http://www.cyta.com.cy/index-frame1.htm>



### 1.2.2.2 Ερεύνα το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σου

Έχεις ήδη προσδιορίσει τι επιθυμείς να πετύχεις μέσω της δικής σου επιχείρησής. Το επόμενο βήμα είναι να ενημερώνεσαι διαρκώς για το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργείς. Το περιβάλλον αυτό ονομάζεται **επιχειρηματικό περιβάλλον**.



#### Προσοχή!

Η **ενημέρωση** σχετικά με τις εξελίξεις και την κατάσταση που επικρατεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι **πολύ σημαντική**. Το περιβάλλον αυτό καθορίζει σε μεγάλο βαθμό **το μέλλον της επιχείρησής σου**, αλλιώς και τη δυνατότητα **επίτευξης των στόχων σου**.

Το **επιχειρηματικό περιβάλλον** της επιχείρησής σου δεν είναι μόνο το **περιβάλλον εκτός αυτής** (π.χ. τοπική, εθνική κι ευρωπαϊκή αγορά), αλλιώς και το **εσωτερικό της περιβάλλον** (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλεις, ανθρώπινο δυναμικό, δομή λειτουργίας, κουλτούρα κ.λπ.).

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από δύο μεγάλες ομάδες:

- το **μακροοικονομικό περιβάλλον** και
- το **μικροοικονομικό περιβάλλον**.

Το **μακροοικονομικό περιβάλλον** είναι εκείνο το περιβάλλον που **δεν επηρεάζει μόνο μία επιχείρηση**, αλλιώς **όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ελληνική οικονομία**. Το μακροοικονομικό περιβάλλον αποτελείται από όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως κλάδου, δραστηριότητας κ.λπ.

Δυνάμεις του μακροοικονομικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσουν δυναμικές αλλαγές είναι:

- οι μεταβολές στην τιμή του πετρελαίου.
- η μεταβολή των επιτοκίων.
- η πολιτική αστάθεια μιας χώρας, κ.λπ.

Τα **σημαντικότερα είδη του μακροοικονομικού περιβάλλοντος** που έχουν σημαντική επίπτωση στην εξέλιξη της επιχείρησής είναι:

- το **πολιτικό – νομικό περιβάλλον**.
- το **οικονομικό περιβάλλον**.
- το **κοινωνικό – πολιτισμικό περιβάλλον**.
- το **τεχνολογικό περιβάλλον**.



### Παραδείγματα σημαντικότερων ειδών μακροοικονομικού περιβάλλοντος

Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα για τα σημαντικότερα είδη του μακροοικονομικού περιβάλλοντος είναι:

- για το **πολιτικό – νομικό περιβάλλον**, η πολιτική της κυβέρνησης σχετικά με τη φορολογία των επιχειρήσεων.
- για το **οικονομικό περιβάλλον**, η σταθερότητα του ευρώ και το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.
- για το **κοινωνικό – πολιτισμικό περιβάλλον**, η αλλαγή στον τρόπο ζωής των καταναλωτών.
- για το **τεχνολογικό περιβάλλον**, οι αλλαγές που επιφέρει η ανάπτυξη της τεχνολογίας στη μέθοδο παραγωγής ή στα μηχανήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις κατά την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

Το **μικροοικονομικό περιβάλλον** είναι εκείνο το περιβάλλον που έχει άμεσες επιπτώσεις στην επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον που αποτελείται από ομάδες, όπως η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις. Το μικροπεριβάλλον στην ουσία είναι ο κλάδος, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.



### Παράδειγμα επίπτωσης μικροοικονομικού περιβάλλοντος

Επίπτωση του μικροοικονομικού περιβάλλοντος ήταν οι ζημιές της κορυφαίας εταιρείας στον κλάδο των αντασφαλειών Munich Re το 2002<sup>8</sup>. Η εταιρεία, μέλος του μετοχικού κεφαλαίου της γερμανικής εμπορικής τράπεζας HVB Group, του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος της Γερμανίας Commerzbank και της ασφαλιστικής εταιρείας Allianz, είχε σημαντικές ζημιές στο τρίτο τρίμηνο του ίδιους έτους.

Οι ζημιές αυτές προκλήθηκαν από τη διαγραφή ενός μέρους των συμμετοχών της σε άλλες εταιρείες. Η διαγραφή αυτή ήταν αποτέλεσμα της πτώσης των χρηματοπιστωτικών αγορών. Η εταιρεία δεν πρόλαβε να συνέλθει από τις απώλειες του 1,2 δις € το 2001 μετά από τις τρομοκρατικές ενέργειες στις Η.Π.Α. Η πορεία των απωλειών συνεχίστηκε και το 2002 με μια σχετική πτώση λόγω της αύξησης της τάσης για αντασφαλίσεις, εξαιτίας των όσων συνέβησαν το Σεπτέμβριο του 2001.

Το παράδειγμα αυτό στην ουσία δείχνει όχι μόνο την επίπτωση του μικροοικονομικού περιβάλλοντος (χρηματοπιστωτικό σύστημα), αλλά και του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (τρομοκρατικές ενέργειες).

<sup>8</sup> Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Ιανουάριος 2003, Τεύχος 12



**Σημαντικές επιδράσεις** σε μια επιχείρηση έχουν οι ακόλουθες **δυνάμεις του μικροοικονομικού περιβάλλοντος**:

- Η δυνατότητα εισαγωγής άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο που δραστηριοποιείσαι.
- Η δύναμη των προμηθευτών προς τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Η δύναμη των αγοραστών.
- Το είδος κι ο ρόλος των υποκατάστατων προϊόντων.



#### Παράδειγμα

Παραδείγματα δυνάμεων μικροοικονομικού περιβάλλοντος είναι:

- για τη **δυνατότητα εισαγωγής στον κλάδο άλλων επιχειρήσεων**, η διαφοροποίηση του προϊόντος. Όταν ένα προϊόν έχει μοναδικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένη διαδικασία παραγωγής ή «συνταγή», την οποία έχει μόνο η επιχείρησή σου, τότε όσες άλλες νέες επιχειρήσεις μπουν στον κλάδο δεν αποτελούν κίνδυνο για τη δική σου επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί στην ουσία το δικό σου προϊόν είναι μοναδικό.
- για τη **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**, ο ελάχιστος αριθμός των προμηθευτών μιας συγκεκριμένης πρώτης ύλης μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητές σου σχετικά με καλύτερες διαπραγματεύσεις στην τιμή αγοράς της συγκεκριμένης πρώτης ύλης. Αυτό θα έχει επίπτωση στο κόστος παραγωγής του τελικού σου προϊόντος ή υπηρεσίας και στην τιμολόγηση.
- για τη **δύναμη των αγοραστών**, η πληροφόρηση του αγοραστή είναι μεγάλη μιας κι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Άρα δεν μπορείς να έχεις σχετικά υψηλή τιμή.
- για το **είδος και το ρόλο των υποκατάστατων προϊόντων**, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τους αγοραστές για την ικανοποίηση των αναγκών, μιας κι η τιμή του προϊόντος που πουλάς είναι σημαντικά υψηλότερη.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** είναι το περιβάλλον που διαμορφώνεται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.

**Βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος** μιας επιχείρησης είναι:

- **οι πόροι.**

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται ή που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για να παραχθεί το προϊόν ή για να προσφερθεί η υπηρεσία. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί.

- **η δομή.**

Η δομή της επιχείρησης είναι ο τρόπος οργάνωσής της, δηλαδή το πώς λειτουργούν εσωτερικά ο διευθυντής – επιχειρηματίας κι οι εργαζόμενοί της. Επίσης, η δομή ξεκαθαρίζει τον τρόπο που μοιράζονται τα καθήκοντα κι οι λειτουργίες και ποιος εκτελεί τι.

- **η κουλτούρα.**

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των προσδοκιών και των πιστεύω όλων των ατόμων που την αποτελούν (επιχειρηματίας κι εργαζόμενοι). Κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί ακόμη να θεωρηθεί η συνολική «ατμόσφαιρα», η νοοτροπία που χαρακτηρίζει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης κι αποτυπώνεται στην εικόνα της προς την κοινωνία.

- **η αλυσίδα αξίας.**

Η αλυσίδα αξίας είναι η αλυσίδα όλων των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από την πρώτη φάση της παραγωγής, δηλαδή από την πρώτη ύλη, μέχρι και την υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση.

- **οι ικανότητες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τις άλλες επιχειρήσεις.**

Τέτοιου είδους ικανότητες αποτελούν, για παράδειγμα, τα πλεονεκτήματά της στην παραγωγή, πώληση, διανομή ή άλλες δραστηριότητες.



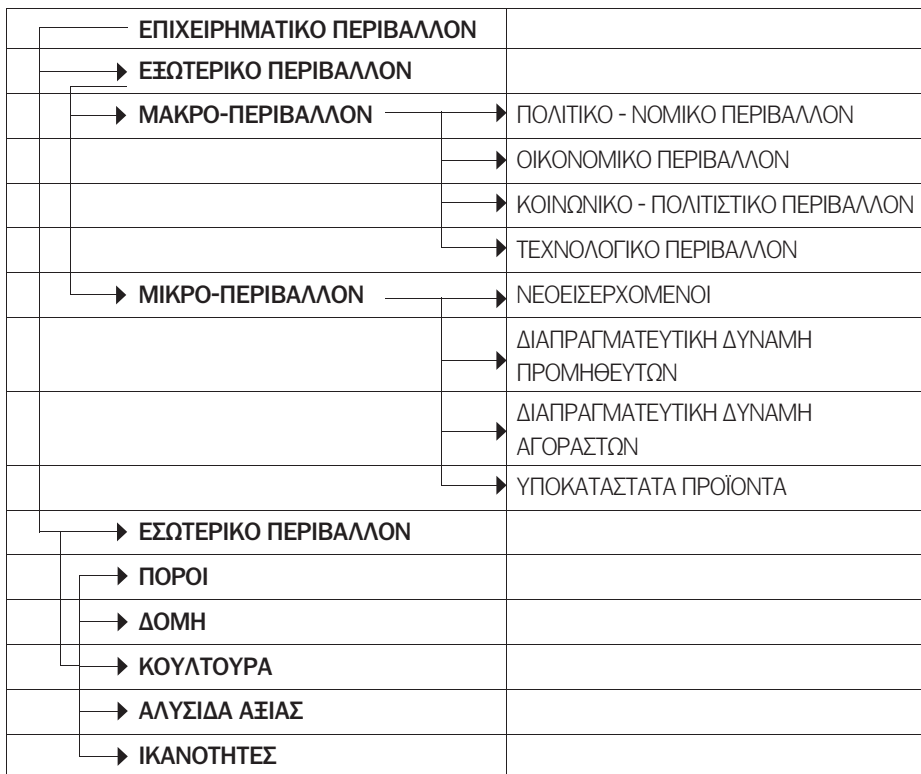
**Προσοχή!**

Η **ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος** είναι ζωτικής σημασίας για την **αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησής σου**, καθώς σου δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευέσαι τις δυνάμεις σου και να πραγματοποιείς σχετικές βελτιώσεις.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2.2.2.1**

Συνοπτικό διάγραμμα της δομής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος



**ΠΗΓΗ:** Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: Κ.Π. EQUAL, Έργο «Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας». Δράση 6. Εργασία 2.



**Προσοχή!**

Είναι πολύ σημαντικό να ξέρεις ότι θα πρέπει:

- να εκμεταλλεύεσαι τις ευκαιρίες που σου δίνει το περιβάλλον.
- να προστατεύεσαι από τις απειλές του και μέσω των κινήσεών σου να τις αποφεύγεις.
- να χρησιμοποιείς τις δυνάμεις σου.
- να μειώνεις τις αδυναμίες σου.

## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

Η μόνη παρέμβαση που μπορείς να κάνεις είναι στο εσωτερικό σου περιβάλλον.

Αυτό που μπορείς να κάνεις είναι:

- να αυξάνεις τις δυνάμεις σου.
- να μειώνεις τις αδυναμίες σου.



### ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.2.2.1

Σημαντικοί φορείς για την έρευνα του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος

| A/A | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΟΡΕΑ                                                            | ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ                                                                                                                                                                                         | ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ                                                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΩΘΥ-ΠΟΥΡΓΟΥ                                                      | <a href="http://www.primeminister.gr/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=994&amp;Itemid=72">http://www.primeminister.gr/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=994&amp;Itemid=72</a> | Ελληνική Κυβέρνηση και Υπουργεία                                                                                 |
| 2   | ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΩΘΥ-ΠΟΥΡΓΟΥ                                                      | <a href="http://www.primeminister.gr/index.php?option=com_weblinks&amp;catid=79&amp;Itemid=105">http://www.primeminister.gr/index.php?option=com_weblinks&amp;catid=79&amp;Itemid=105</a>                     | Διεθνείς Οργανισμοί                                                                                              |
| 3   | ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ                               | <a href="http://www.e-boss.gr/LinksDetail.jsp?id=2&amp;context=702">http://www.e-boss.gr/LinksDetail.jsp?id=2&amp;context=702</a>                                                                             | Χρήσιμες συνδέσεις Ευρωπαϊκών Οργανισμών                                                                         |
| 4   | ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ                                               | <a href="http://www.e-boss.gr/index.jsp?type=1&amp;context=101">http://www.e-boss.gr/index.jsp?type=1&amp;context=101</a>                                                                                     | Σημαντικές πληροφορίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις                                                            |
| 5   | ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ                                               | <a href="http://www.e-boss.gr/images/chamberscatalog291105_F32166.html">http://www.e-boss.gr/images/chamberscatalog291105_F32166.html</a>                                                                     | Κατάλογος Ελληνικών Επιμελητηρίων                                                                                |
| 6   | ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ                                         | <a href="http://www.statistics.gr">www.statistics.gr</a>                                                                                                                                                      | Πληροφορίες σχετικά με στατιστικά στοιχεία της Ελληνικής Οικονομίας και όλων των κλάδων της ελληνικής οικονομίας |
| 7   | Ελληνικός Οργανισμός Μικρών - Μεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας – EOMMEX | <a href="http://www.eommex.gr/">http://www.eommex.gr/</a>                                                                                                                                                     | Πληροφορίες σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις                                                             |
| 8   | CEDEFOP                                                                    | <a href="http://cedefop.gr/">http://cedefop.gr/</a>                                                                                                                                                           | Πληροφορίες σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη                                                   |



Επίσης, στις παραπάνω ηλεκτρονικές διευθύνσεις μπορείς να βρεις σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις απαραίτητες βελτιώσεις που πρέπει να κάνεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σου.



### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.3

Εντόπισε στο περιβάλλον, όπου λειτουργεί η επιχείρησή σου, τις δυνάμεις που πιστεύεις πως έχουν σημαντική επίπτωση στην εξέλιξή της. Σχεδίασε πώς θα τις αντιμετωπίσεις και τι κινήσεις μπορείς να κάνεις.

---

---

---

---

### 1.2.2.3 Τώρα μπορείς να καθορίσεις τους στόχους σου

Η διερεύνηση των επιθυμιών και των δυνατοτήτων σου είναι ουσιαστική για τον καθορισμό των στόχων σου.



Ήδη γνωρίζεις:

- τι θέλεις να πετύχεις μέσω της επιχείρησής σου.
- τι σου επιτρέπει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σου.
- ποιες δυνατότητες σου δίνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σου.

Η ανάλυση όλων αυτών είναι σημαντική, για να μπορείς να δεις, αν πραγματικά είναι εφικτό αυτό που θέλεις.



### Προσοχή!

Συνηθισμένο λάθος είναι να καθοριστούν ως **στόχοι** της επιχείρησης οι επιθυμίες του επιχειρηματία κι όχι **πραγματικά, επιτεύξιμα αποτελέσματα**. Είναι αυτονόητο ότι οι στόχοι της επιχείρησης βασίζονται στο συνδυασμό των θέλω και των μπορώ.

Στόχοι της επιχείρησης είναι τα θέλω που μπορείς, που ενδέχεται να γίνουν πραγματικότητα.



### Είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί αυτό που επιθυμείς;

Είναι σημαντικό όχι μόνο να θέλεις, αλλά και να μπορείς...

Στη συνέχεια αναπτύσσονται δύο παραδείγματα για τα θέλω και τη μπορώ.

**Άλλο θέλανε όμως τελικά άλλο έγινε...<sup>9</sup>**

Το 1984, το κογκρέσο των Η.Π.Α. ψήφισε την εφαρμογή νομοθεσίας που επέτρεπε στους κατασκευαστές φαρμάκων να έχουν άμεσα έγκριση από την αρμόδια αρχή για την εμπορική διάθεση ιδιοσκευασμάτων όλων των εμπορικών φαρμάκων χωρίς πατέντα. Στόχος της νομοθεσίας αυτής ήταν η μείωση των τιμών των φαρμάκων.

Αυτό βοήθησε στο να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς των ιδιοσκευασμάτων, αλλήλ οι τιμές των επώνυμων φαρμάκων έμειναν σταθερές και μερικές φορές αυξήθηκαν.

Ενώ τα ιδιοσκευάσματα αύξησαν το μερίδιο σε όγκο, η αξία τους μειώθηκε. Την εποχή εκείνη, οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες αντέδρασαν με μαζικές, άμεσες διαφημιστικές καμπάνιες. Δυναμική κίνηση μάρκετινγκ των μεγάλων εταιρειών ήταν η χρήση της προσωπικής πώλησης μέσω της αποστολής πωλητή σε γιατρούς.

Αυτό βασίζεται στη διαφορά μεγέθους. Για παράδειγμα, η μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία Glaxo Wellcome με τότε αξία \$110 δις είχε τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τελείως διαφορετικές τεχνικές σε σχέση με τη μεγαλύτερη επιχείρηση κατασκευής ιδιοσκευασμάτων Mylan Laboratories, η αξία της οποίας την ίδια χρονική στιγμή ήταν μόνο \$4,4 δις!

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι οι μικρές εταιρείες ιδιοσκευασμάτων, παρόλο που υποστηρίχτηκαν από σχετική νομοθεσία, λόγω των αδυναμιών στο μέγεθος και στην αξία τους, δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους για μείωση των τιμών των επώνυμων φαρμάκων.

Υπάρχει όμως κι η άλλη όψη του νομίσματος. Οι μικρές σε αξία, αλλήλ και σε μέγεθος, επιχειρήσεις ιδιοσκευασμάτων αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους. Αυτό αποτέλεσε ένα σημαντικό επίτευγμα, καθώς μπόρεσαν να εξισορροπήσουν αρκετά τη μειωμένη τιμή με τη σχετικά μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας.

Τελικά, οι επιχειρήσεις σκευασμάτων ήταν οι μόνες που κέρδισαν ούτως ή άλλως, καθώς οι μεγάλες εταιρείες ξόδεψαν μεγάλα ποσά, για να ανεβάσουν τις τιμές ή ακόμη και για να τις κρατήσουν στα ίδια επίπεδα, προκειμένου να ισορροπήσουν την απώλεια σε μερίδιο αγοράς. Το μοναδικό όπλο τους σε αυτήν τη μονομαχία διαφορετικών μεγεθών ήταν η επωνυμία του προϊόντος.

Οι μικρές επιχειρήσεις κέρδισαν χωρίς να χάσουν τίποτα εκτός από μια υψηλή προσδοκία τους: το στόχο για τη μείωση των τιμών των επώνυμων προϊόντων.

Το μήνυμα είναι ξεκάθαρο! Είναι σημαντικό να καθορίσεις τους στόχους σου και να καταλάβεις τις δυνατότητές σου. Δεν εξαρτώνται όλη από εσένα και τις δικές σου προσπάθειες. Υπάρχουν πράγματα που δεν μπορείς να τα ελέγξεις και που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον σου.

<sup>9</sup> Προσαρμογή από Cabral, L. (2003). Βιομηχανική Οργάνωση. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.



*Αναρωτιέσαι τι μπορείς να κάνεις; Κάποιος θα έλεγε τίποτα. Εάν το σκεφτείς αυτό προδίδεις τον εαυτό σου, την αποστολή σου και το όραμά σου ως επιχειρηματίας, αλλιώς κι ως ηγέτης ενός δημιουργήματος, της δικής σου επιχείρησης.*

*Για να αντιμετωπίσεις τις δυσκολίες μιας μικρής επιχείρησης, θα πρέπει να ενημερώνεσαι συνέχεια για το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργείς, να αναπτύσσεις δυνάμεις που μπορούν να δώσουν σημαντική θέση στην αγορά, όπως ποιότητα, εξυπηρέτηση, περαιτέρω ευκολίες και γενικά να ικανοποιείς τον αγοραστή σου πιο πολύ από όσο θα περίμενε.*

*Στην επιχειρηματικότητα κερδίζει τη μάχη αυτός που είναι καλύτερος στα μάτια των αγοραστών. Η επιχειρηματικότητα που χαρακτηρίζεται από ηθική, κοινωνικό προσανατολισμό κι αρχές δεν είναι μια ουτοπία, αλλιώς ούτε και θεωρία πανεπιστημιακών σχολών. Είναι η πρακτική για την κατάκτηση και συγκίνηση του αγοραστή, του κριτή της δικής σου δραστηριότητας.*

Αφού έχεις διερευνήσει τα όσα αναφέρθηκαν, όρισε τους στόχους σου.



#### **Οι στόχοι πρέπει:**

- να είναι εφικτοί, δηλαδή το περιβάλλον να επιτρέπει την επίτευξή τους.
- να συμβαδίζουν με τη σημερινή κατάσταση της επιχείρησής σου. Μην ξεχνάς που βρίσκεσαι τώρα!
- να περιγράφουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, δηλαδή να υπάρχει δυνατότητα να εκφράσεις ποσοτικά το αποτέλεσμα που θέλεις να πετύχεις. Για παράδειγμα, η αύξηση του ποσοστού των πελατών κατά 15% θα μπορούσε να είναι ένας στόχος.
- να έχουν ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο για την επίτευξή τους.
- να επιφέρουν θετική εξέλιξη στην πορεία της επιχείρησης και να προκαλούν το ενδιαφέρον της ομάδας της.



#### **ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.4**

**Καθόρισε τους στόχους της επιχείρησής σου.**

---

---

---

---

### 1.2.3 Πώς να πετύχεις τους στόχους σου

Έχεις καθορίσει στόχους, οι οποίοι:

- συμπίπτουν με τις επιθυμίες και τις προσδοκίες σου.
- είναι εφικτοί με βάση τα όσα σου επιτρέπει το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



Για την επίτευξη των στόχων σου πρέπει να οργανωθείς κατάλληλα.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να:

- προγραμματίζεις.
- αποφασίζεις.
- οργανώνεις.
- διευθύνεις.
- ελέγχεις.

Συνθίζεται ο επιχειρηματίας της μικρής επιχείρησης να είναι κι ο διευθυντής της. Αυτό σημαίνει ότι όχι μόνο εκτελεί κάποιες εργασίες που δεν μπορεί να τις εκτελέσει κάποιος άλλος εργαζόμενός της, αλλά ταυτοχρόνως έχει την ευθύνη όλων των αναφερόμενων εργασιών για τη σωστή διαχείριση και διοίκηση της επιχείρησης.

#### 1.2.3.1 Κάνε σωστό προγραμματισμό

Για να υπάρχει **αποτελεσματικότητα κι απόδοση**, πριν από κάθε δράση σου κάνε σωστό προγραμματισμό.

Ο προγραμματισμός είναι το **πρώτο βήμα** των εργασιών του επιχειρηματία, αλλά κι οποιουδήποτε μέλους της επιχείρησης, πριν από την εκτέλεση μιας εργασίας. Ο προγραμματισμός μπορεί να σε βοηθήσει να εκτελείς πιο γρήγορα μια εργασία.



#### Πώς γίνεται πρακτικά αυτό;

Καταρχήν, όταν προγραμματίζεις, φρόντιζε να ενημερώνεσαι για το είδος της εργασίας που εκτελείς και σχεδιάζε τον τρόπο υλοποίησής της. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεις άσκοπες ενέργειες.

**Βασική ευθύνη** για τον προγραμματισμό όλων των θεμάτων της επιχείρησης έχει ο **επιχειρηματίας**.



Έχεις ήδη καθορίσει τους στόχους σου. Η επόμενη κίνησή σου είναι να προγραμματίζεις πώς θα τους πετύχεις.

Όταν καθορίζεις τους στόχους, συνήθως αναφέρεσαι σε γενικούς στόχους. Οι γενικοί στόχοι μπορεί να αναλύονται σε επιμέρους στόχους διαφορετικού χρονικού ορίζοντα κι εργασιών που πρέπει να εκτελούνται από διαφορετικούς ανθρώπους.

Καθόρισε τον τρόπο και τις κινήσεις που θα κάνεις για την επίτευξή τους. Αυτό αποτελεί την πολιτική σου. Οι κινήσεις αυτές θα πρέπει να περιγράφονται με συγκεκριμένες ενέργειες και βήματα.



#### Παράδειγμα

Εάν ένας από τους στόχους της επιχείρησής σου είναι η αύξηση των πωλήσεων κατά 30% στα επόμενα δύο χρόνια, τότε εκτιμάς και προγραμματίζεις γενικά πώς θα το πετύχεις. Μια εναλλακτική είναι να προγραμματίσεις αύξηση για τη φετινή περίοδο κατά 20% και για την επόμενη χρονιά κατά 10%. Γι' αυτό θα πρέπει να έχεις εκτιμήσει σωστά, εάν μπορείς να καταφέρεις τους στόχους σου, έτσι ώστε να κάνεις και σωστό επιμερισμό.



#### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.5

**Κάνε προγραμματισμό για την επίτευξη των στόχων της δικής σου επιχείρησης.**

---

---

---

---

### 1.2.3.2 Σχεδιάσε προσεκτικά τις κινήσεις σου

Στη φάση αυτή, εφόσον έχει γίνει ένας γενικός προγραμματισμός, ακολουθεί αναλυτική και λεπτομερής σχεδίαση όλων των ενεργειών και των κινήσεων του επιχειρηματία, αλλά και των εργαζομένων του.

Ο σχεδιασμός αναφέρεται στη λεπτομερή περιγραφή των κινήσεων των επιμέρους προγραμμάτων και στόχων.

Για τη σχεδίαση, καλό θα ήταν να συνεργάζεσαι με τους εργαζόμενους και να τους ενσωματώνεις στη διαδικασία αυτή. Αυτό θα βοηθήσει στο να μπορεί ο καθένας τους να γνωρίζει εκ των προτέρων τι καλείται να κάνει και πώς έχει σχεδιαστεί αυτό που πρέπει να κάνει.



### Παράδειγμα

Ακολουθώντας το παράδειγμα που ήδη αναφέρθηκε πρέπει τώρα εσύ κι οι δικοί σου συνεργάτες να σχεδιάσετε πώς θα πετύχετε μια αύξηση της τάξης του 20% στις πωλήσεις. Η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να επιτευχθεί με δύο γενικούς τρόπους:

- με την αύξηση της τιμής.
- με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων.

Θα πρέπει καταρχήν να ενημερώνεις ως επιχειρηματίας όλους τους εργαζόμενούς σου για το στόχο αυτό. Θα πρέπει να αναθέσεις στον/στους πωλητή/ες της επιχείρησής σου να διερευνήσουν κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα για αύξηση της τιμής ή για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Επίσης, με κάθε τρόπο πρέπει η ομάδα στο σύνολό της να ψάχνει για όλες τις δυνατές λύσεις. Για παράδειγμα, η αύξηση του όγκου των πωλήσεων μπορεί να γίνει μέσω μιας μικρής μείωσης της τιμής. Εάν την ίδια χρονική στιγμή μπορεί να μειωθεί το κόστος παραγωγής μέσω της εφαρμογής άλλης μεθόδου παραγωγής, αυτό θα δώσει τη δυνατότητα για σημαντικά κέρδη ακόμη και μετά από τη μείωση της τιμής.

Σε αυτό το στάδιο λοιπόν θα πρέπει να σχεδιάσεις μαζί με την ομάδα σου όλα τα πιθανά σενάρια για την επίτευξη των στόχων σου.



### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.6

Γράψε τα δικά σου σχέδια.

---

---

---

---

---

---

### 1.2.3.3 Πάρε τις σωστές αποφάσεις

Συνήθως κατά τον προγραμματισμό και τη σχεδίαση μπορεί να αναπτυχθούν διάφορα σενάρια σχετικά με την επίτευξη των στόχων σου. Μπορεί τα σενάρια αυτά να έχουν σχεδιαστεί από εσένα ως επιχειρηματία ή κι από τους εργαζόμενους.

Πρέπει να αποφάσεις σωστά ποιο σχέδιο θα ακολουθήσεις.



### Σημαντικά σημεία για τη λήψη σωστών αποφάσεων

Θα πρέπει να επιλέγεις σενάρια που:

- μειώνουν τους κινδύνους.
- μειώνουν τις άσκοπες ενέργειες.
- αυξάνουν τα οφέλη για την επιχείρηση.

Επίσης, η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που δεν μπορεί να απομονωθεί από την επίτευξη των στόχων. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλληλάγει πολύ γρήγορα κι ο προγραμματισμός και τα σχέδιά σου χρειάζονται αλληλαγές. Την απόφαση για τις απαραίτητες αλληλαγές σε γενικό επίπεδο καλείσαι να την πάρεις εσύ ως επιχειρηματίας. Όπου θεωρείς ότι μπορούν να αποφασίσουν οι εργαζόμενοι δώσε σε αυτούς την αρμοδιότητα να το κάνουν, αν γνωρίζουν κάποιες εκτελεστικές διαδικασίες αναλυτικότερα. Ο επιμερισμός των εργασιών είναι καλύτερος για όλους.



#### Παράδειγμα

Αποφάσεις να ακολουθήσεις όλα τα δυνατά σενάρια του προηγούμενου παραδείγματος. Δηλαδή να πετύχεις το στόχο σου χρησιμοποιώντας όλες τις δυνατότητες:

- αυξάνοντας την τιμή.
- αυξάνοντας την ποσότητα των πωλήσεων.
- μειώνοντας το κόστος παραγωγής.

Ερευνώντας τις δυνατότητες για τη μείωση του κόστους παραγωγής ο υπεύθυνος της παραγωγής σε ενημερώνει ότι το μηχάνημα που χρειάζεστε είναι ακριβό. Μην βιάζεσαι να πεις «όχι»! Συζήτα μαζί του για το όφελος που μπορεί να αποφέρει το μηχάνημα αυτό μακροχρόνια και σε πόσο καιρό μπορεί να αποδώσει πίσω την επένδυση που θα κάνεις. Εφόσον έχεις ενημερωθεί πλήρως και μπορείς να εξασφαλίσεις το απαιτούμενο κεφάλαιο, τότε πάρε την απόφασή σου με βάση τα σημαντικά σημεία για τη λήψη αποφάσεων.



#### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.7

Ποιες είναι οι σημαντικές αποφάσεις που πήρες, για να πετύχεις τα σχέδιά σου;

---

---

---

---

### 1.2.3.4 Οργάνωσε τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σου

Η οργάνωση έχει ως στόχο τον ορισμό του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Δηλαδή τι θα πρέπει να γίνει, ποιος να το κάνει και πού θα βρίσκεται.

Έχεις σχεδιάσει όλες τις ενέργειες. Οργάνωσε τώρα ποιος θα εκτελέσει τι. Αυτό είναι απαραίτητο να γίνει, για να γίνει μια σωστή κατανομή των εργασιών, να ξεκαθαριστεί ο ρόλος και τα καθήκοντα του κάθε ατόμου που είναι μέλος της ομάδας εργασίας και να διευκολυνθεί ο συντονισμός κι η σύνδεση όλων των πόρων της επιχείρησης, αλλιώς κυρίως των ανθρωπίνων πόρων.



#### Συμβουλή

Για μια μικρή επιχείρηση η καλύτερη οργάνωση που θα μπορούσε να γίνει είναι η οργάνωση σε επίπεδο λειτουργιών.



#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2.3.4.1

Η οργάνωση της μικρής επιχείρησης σε επίπεδο λειτουργιών



**ΠΗΓΗ:** Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Κεφάλαιο 4*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.



#### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.8

Οργάνωσε τη λειτουργία της επιχείρησής σου. Γι' αυτό έχει υπόψη σου ποια είναι τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρησή σου, τι μπορούν να κάνουν, αν χρειάζεσαι κι αν μπορείς να προσλάβεις νέο προσωπικό. Φτιάξε ένα απλό διάγραμμα της οργάνωσης που ήδη έκανες.

---

---

---

---



### 1.2.3.5 Καθοδήγησε σωστά όλη την ομάδα εργασίας

Η καθοδήγηση είναι ένα θέμα, το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Όπως όλες οι ομάδες, έτσι κι η ομάδα που εργάζεται σε μια επιχείρηση, για να φέρει κάποια αποτελέσματα, χρειάζεται έναν ειδικό χειρισμό. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο που έχει αναλάβει την ηγεσία όλης της ομάδας, δηλαδή ο επιχειρηματίας, θα πρέπει να έχει καταρχήν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, προκειμένου να δημιουργήσει ένα καλό εργασιακό κλίμα.

Το καλό εργασιακό κλίμα είναι το περιβάλλον εκείνο, όπου οι ανάγκες, οι επιθυμίες κι οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων συμφωνούν με τους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή του επιχειρηματία.

Πολλοί πιστεύουν ότι αυτό είναι αδύνατον...

Μια φιλική συμβουλή για όλους τους επιχειρηματίες!

Μην ξεχνάς πως ό,τι προσφέρει η επιχείρησή σου είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών των εργαζομένων σου. Τα κίνητρα για την απόδοσή τους βασίζονται στις προσωπικές τους ανάγκες κι επιθυμίες. Μια ομάδα, για να είναι πετυχημένη, θα πρέπει να έχει κοινούς στόχους.



**Οι ηλέξεις - κλειδιά για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας είναι:**

- η **επικοινωνία** των ατόμων που αποτελούν την ομάδα.
- η **συμμετοχή** όλων των ατόμων στην εκτέλεση εργασιών και στην επίτευξη των στόχων μιας ομάδας.

Η επίτευξη όλων όσων αναφέρθηκαν απαιτεί τη συμμετοχή και τη σωστή καθοδήγηση του επιχειρηματία.



#### Παράδειγμα

Πρακτικά ένα καλό εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνο, στο οποίο οι εργαζόμενοι:

- εμπιστεύονται τη Διοίκηση της εταιρείας.
- αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους.
- απολαμβάνουν τις σχέσεις τους με τους άλλους εργαζόμενους.



### ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.8

Έλεγξε, αν η επιχείρησή σου πληροί όσα αναφέρονται στο παραπάνω παράδειγμα.

---

---

---

---

#### 1.2.3.6 Έλεγξε τα τελικά αποτελέσματα

Ο έλεγχος είναι η διαδικασία παρακολούθησης όλων των εργασιών που εκτελέστηκαν από τους εργαζόμενους, για να αξιολογηθεί, εάν οι πόροι χρησιμοποιήθηκαν αποτελεσματικά κι οι στόχοι επιτευχθήκαν.

Κατά τη διαδικασία του ελέγχου, ο υπεύθυνος αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να:

- εκτιμήσει.
- συγκρίνει.
- διορθώσει.



#### Σημαντικά σημεία για έλεγχο κι εκτίμηση αποτελούν:

- στην **παραγωγή**, η ποιότητα, η ποσότητα, το κόστος κι η απόδοση του κάθε εργαζόμενου στη διαδικασία παραγωγής.
- στις **πωλήσεις**, ο όγκος των πωλήσεων, το κόστος της διαφήμισης, τα έξοδα πωλήσεων, οι πιστώσεις στους πελάτες κι η απόδοση του κάθε πωλητή.
- στα **οικονομικά**, το κόστος παραγωγής, οι επενδύσεις σε μηχανήματα και πάγια, η ρευστότητα κι η ροή των χρημάτων στο ταμείο.
- στη **διοίκηση προσωπικού**, οι εργατικές σχέσεις, οι οικονομικές παροχές, οι αποχωρήσεις των εργαζομένων, οι απουσίες και τα εργατικά ατυχήματα.

Στην πορεία θα πρέπει να συγκρίνεις και να καθορίσεις το βαθμό διαφοράς μεταξύ της πραγματικής και της προσδοκώμενης κατάστασης. Θα πρέπει να λήβεις υπόψη σου όλα



τα γεγονότα που μπορεί να έχουν μεσοπρόθεσμα κατά την απόδοση και τις συνθήκες λειτουργίας. Συνήθως, όταν μια επιχείρηση λειτουργεί για καιρό, ο υπεύθυνος για τον έλεγχο βασίζεται στις αποδόσεις του παρελθόντος.

Η διόρθωση είναι το τελευταίο βήμα του ελέγχου. Η διόρθωση έχει να κάνει με την προσπάθεια της προσαρμογής της πραγματικής κατάστασης ή απόδοσης στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα.



**Τα βασικά χαρακτηριστικά για την εκτίμηση της απόδοσης κατά τον έλεγχο είναι:**

- η ποσότητα.
- η ποιότητα.
- το κόστος.
- ο χρόνος.



#### **ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.9**

**Έλεγε την απόδοση της δικής σου ομάδας.**

---

---

---

---

### **1.2.3.7 Εκτίμηση αποτελεσματικότητας των ενεργειών σου**

Τα βήματα που ακολουθήσες, για να πετύχεις τους στόχους σου είναι:

- ο προγραμματισμός.
- η λήψη αποφάσεων.
- η οργάνωση.
- η καθοδήγηση.
- ο έλεγχος.

Τα βήματα είναι βασικά για τη σωστή διαχείριση των εργασιών της επιχείρησης.

Κάθε εργασία είναι καλό να εκτελείται μέσω των αναφερόμενων βημάτων.

Για να πειστείς για τη χρησιμότητα και τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της δικής σου επιχείρησης ακολούθησε τα βήματα αυτά σε κάθε σου εργασία. Τα βήματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν όλη την ομάδα που εργάζεται σε μια επιχείρηση να φέρει γρηγορότερα και καλύτερα αποτελέσματα.



#### **ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.10**

**Μετά από την εφαρμογή αυτών των βημάτων στην πράξη, εντόπισε τις βελτιώσεις που παρατήρησες και τα προβλήματα που αντιμετώπισες.**

---

---

---

---

---

---

---

---



## Αυτοαξιολόγηση



### Ερωτήσεις

- 1) Πού βασίζεται η επιχειρηματική ανάπτυξη;
- 2) Ποια είναι τα βήματα του καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων;
- 3) Ποια είναι η έννοια της αποστολής μιας επιχείρησης;
- 4) Ποια είναι η έννοια του οράματος μιας επιχείρησης;
- 5) Πώς θα μπορούσες να παρουσιάσεις συνοπτικά ένα διάγραμμα σχετικά με τη διαδικασία επίτευξης των στόχων;
- 6) Ποιες δυνάμεις του μικροοικονομικού περιβάλλοντος έχουν σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση;
- 7) Ποια είναι τα σημαντικά σημεία για τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων;
- 8) Ποιο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως καλό εργασιακό περιβάλλον;
- 9) Από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εργασίας;



### Ασκήσεις

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Ο σωστός καθορισμός των στόχων γίνεται ως εξής: πρώτα κατανοείς τι μπορείς να κάνεις και στη συνέχεια επιλέγεις, από όσα μπορείς, αυτό που θέλεις.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
2. Το όραμα είναι η γενική στρατηγική μιας επιχείρησης.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
3. Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι οι δραστηριότητές της.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
4. Κουλτούρα είναι η νοοτροπία που χαρακτηρίζει τη λειτουργία της επιχείρησης σε ετήσια βάση.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
5. Ο επιχειρηματίας δεν έχει τη βασική ευθύνη για τον προγραμματισμό.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος

## Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Επιχειρηματικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελεί:
  - α) το μικροοικονομικό περιβάλλον.
  - β) το μακροοικονομικό περιβάλλον.
  - γ) το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της.
  - δ) η δομή της επιχείρησης.
2. Για να πάρεις τη σωστή απόφαση:
  - α) επίλεξε την κατάσταση με τους μικρότερους κινδύνους.
  - β) κάνε τις ενέργειες που κατά τη γνώμη σου απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου σου.
  - γ) κάνε επιχειρηματικές υποθέσεις.
  - δ) βασίσου στις αποφάσεις του παρελθόντος.
3. Η οργάνωση της μικρής επιχείρησης σε επίπεδο λειτουργιών δεν περιλαμβάνει:
  - α) το διευθυντή.
  - β) τη λειτουργία πωλήσεων και μάρκετινγκ.
  - γ) τη λειτουργία παραγωγής.
  - δ) τη λειτουργία προμηθειών.
4. Καλό εργασιακό κλίμα είναι αυτό, στο οποίο:
  - α) οι εργαζόμενοι δεν έχουν την πίεση της διεύθυνσης.
  - β) οι εργαζόμενοι εργάζονται με άτομα που γνωρίζουν από πριν.
  - γ) οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα καθορισμού ωραρίου.
  - δ) οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
5. Μερικά από τα βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:
  - α) οι πόροι.
  - β) η δομή.
  - γ) η κουλτούρα κι η αλυσίδα αξίας.
  - δ) Όλα τα παραπάνω.



## Παράρτημα

### Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.1.
3. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.2.1.
4. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.2.1.
5. Διάγραμμα 1.2.1.1.
6. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.2.2.
7. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.3.3.
8. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.3.5.
9. Απάντηση στην παράγραφο 1.2.3.5.

### Απαντήσεις ασκήσεων

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Λάθος
2. Σωστό
3. Σωστό
4. Σωστό
5. Λάθος

#### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. γ (Παράγραφος 1.2.2.2)
2. α (Παράγραφος 1.2.3.3)
3. γ (Παράγραφος 1.2.3.4)
4. δ (Παράγραφος 1.2.3.5)
5. δ (Παράγραφος 1.2.2.2)

## Βοηθητικό μελέτης



### Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

- Burke, R. (2002). Διαχείριση Έργου: Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- DeGeus, A. (2002). Εταιρεία – Ένας Ζωντανός Οργανισμός: Επιβίωση σ' ένα αβέβαιο περιβάλλον. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Heller, R. (2001). Πώς να παίρνεται αποφάσεις. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Moore, P. & Longenecker, J. (2001). Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ – Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ.
- Siropolis, N. (2001). Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1993). Οργάνωση Επιχειρήσεων: Ανάλυση της δομής των οργανώσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ.
- Ζωής, Κ. (2000). Προγραμματισμός Επιχειρήσεων: Οικονομικός και γραμμικός προγραμματισμός. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Η Επιχείρηση του Μέλλοντος: Επανεξετάζοντας την επιχείρηση, τις αρχές, τον ανταγωνισμό, τον έλεγχο. (2001). Εκδόσεις ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Κιόχος, Π. & Παπανικολάου, Γ. (1999). Προγραμματισμός Δράσεων Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Λαμπρόπουλος, Π. (2002). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας: Οργάνωση, διαχείριση ατομικών και μικρών επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.
- Σκούλης, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.



### Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- Διαδικτυακός τόπος ενημέρωσης της γυναίκας επιχειρηματία:  
<http://www.businesswoman.gr/article.php?article=311&cat=33&lang=gr&offset=0>
- Διεθνείς Οργανισμοί: [http://www.primeminister.gr/index.php?option=com\\_weblinks&catid=79&Itemid=105](http://www.primeminister.gr/index.php?option=com_weblinks&catid=79&Itemid=105)
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης:  
<http://www.esaa.gr/content.php?tid=66>
- Ελληνική Κυβέρνηση και Υπουργεία:  
[http://www.primeminister.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=994&Itemid=72](http://www.primeminister.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=994&Itemid=72)
- Ελληνικό Κέντρο Ευρωπαϊκών Μελετών:  
[http://ekem.gr/policy\\_papers/257/ti-problepei-o-evropaikos-xartis-gia-tis-mikres-epixeiriseis](http://ekem.gr/policy_papers/257/ti-problepei-o-evropaikos-xartis-gia-tis-mikres-epixeiriseis)
- Ευρωπαϊκή Πύλη για τις ΜΜΕ:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/promoting\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/promoting_el.htm)
- Ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας: [www.ggb.gr](http://www.ggb.gr)
- Ιστοσελίδα της Γραμματείας Ανταγωνιστικότητας: [www.antonistikohta.gr](http://www.antonistikohta.gr)
- Ιστοσελίδα της Γραμματείας Εμπορίου: [www.gge.gr](http://www.gge.gr)
- Ιστοσελίδα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών: [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
- Ιστοσελίδα του Μετσόβιου Πολυτεχνείου σχετικά με τα πρακτικά βήματα δημιουργίας μιας επιχείρησης: <http://epixeirein.ntua.gr/core/portal.asp?cpage=NODE&cnode=82&clang=0>
- Ιστοσελίδα του περιοδικού Franchise: <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=269&pstring=78,109>
- Ιστοσελίδα του προγράμματος Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. με χρήσιμες διευθύνσεις για την εκπαίδευση και την επιχειρηματικότητα: [http://www.epeaek.gr/epeaek/el/a\\_8.html](http://www.epeaek.gr/epeaek/el/a_8.html)
- Κατάλογος Ελληνικών Επιμελητηρίων:  
[http://www.e-boss.gr/images/chamberscatalog291105\\_F32166.html](http://www.e-boss.gr/images/chamberscatalog291105_F32166.html)
- Όλα σχετικά με την επιχειρηματικότητα και τις μικρές επιχειρήσεις: [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)

- Πληροφορίες σχετικά με στατιστικά στοιχεία της Ελληνικής Οικονομίας κι όλων των κλάδων της ελληνικής οικονομίας: [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
- Πληροφορίες σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη: <http://cedefop.gr/>
- Πληροφορίες σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις: <http://www.eommex.gr/>
- Πρωτοβουλία του Υπουργείου Ανάπτυξης «Επιχειρείτε Ηλεκτρονικά», η οποία συνδέεται με τον επιχειρηματικό κι ακαδημαϊκό κόσμο, τους κοινωνικούς κι επαγγελματικούς φορείς με αντικείμενο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στη νέα ψηφιακή οικονομία: <http://www.ebusinessforum.gr>
- Σημαντικές πληροφορίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις: <http://www.e-boss.gr/index.jsp?type=1&context=101>
- Χρήσιμες συνδέσεις Ευρωπαϊκών Οργανισμών: <http://www.e-boss.gr/LinksDetail.jsp?id=2&context=702>



## Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Cabral, L. (2003). Βιομηχανική Οργάνωση. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- <http://www.cyta.com.cy/index-frame1.htm>
- Money and Life, Φεβρουάριος 2002.
- Γεωργακάς, Κ. (2005). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, Α.Π.Θ. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/prostheto/Seminariaka.pdf>
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πρόγραμμα Εικονικών Επιχειρήσεων: Υλικό επιμόρφωσης μαθητών για την Α' φάση εφαρμογής του προγράμματος – Τομέας Αισθητικής - Κομμωτικής. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έργο: Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα Τ.Ε.Ε. με συγχρηματοδότηση 75% από ΕΚΤ και 25% από εθνικούς πόρους.
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης: [www.esaa.gr](http://www.esaa.gr)
- Ευρωπαϊκές Κοινότητες. (2004). Βοηθώντας στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής κουλτούρας. Βέλγιο: Εκδόσεις – ΓΔ Επιχειρήσεις.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. (1994). Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Καρασαββίδου, Ε. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%20to%20\(H%20singroni%20agora%20ergasias\)%20etc.pdf](http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%20to%20(H%20singroni%20agora%20ergasias)%20etc.pdf)
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες - Μεθοδολογία - Τεχνικές - Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κέντρο Επιχειρηματικών σπουδών ή επιχειρηματικότητας στα ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Καβάλλας & Σερρών (<http://epix.teithe.gr/mathimata.html>).

- Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (31/03/2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση: Υπεύθυνος Φορέας; Ε.Α.Π.
- Ναυτεμπορική: <http://www.naftemporiki.gr/news/story.asp?id=1435111>
- Πρεντάνου, Π. Επιχειρησιακός οδηγός - Επιχειρηματικότητα και ο πολυδιάστατος ρόλος του επιχειρηματικού ηγέτη.
- Σιώμκος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σκούλης, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Ιανουάριος 2003, Τεύχος 12.



## Υποενότητα 1.3

### Επιχειρηματική ιδέα και διαχείριση ρίσκου

|              |                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.3.1</b> | Από τι εξαρτάται η πορεία της επιχείρησής σου                             |
| <b>1.3.2</b> | Λίγα λόγια για την επιχειρηματική ιδέα                                    |
| <b>1.3.3</b> | Ο επιχειρηματίας – φορέας της επιχειρηματικής ιδέας                       |
| <b>1.3.4</b> | Ψάξε μέχρι να βρεις την καλύτερη επιχειρηματική ιδέα για σένα             |
| <b>1.3.5</b> | Επιχειρηματική ιδέα διαχρονικής αξίας                                     |
| <b>1.3.6</b> | Ο χρόνος απαιτεί αναπροσαρμογές της δικής σου επιχειρηματικής ιδέας       |
| <b>1.3.7</b> | Το πιο σίγουρο πράγμα για μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι το ρίσκο |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι ο ορισμός της έννοιας της επιχειρηματικής ιδέας, αλλά και της διαχείρισης του ρίσκου που εμπεριέχει μια επιχειρηματική ιδέα.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας:

**Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να κατανοείς από ποιους παράγοντες εξαρτάται η πορεία της επιχείρησής σου.
- να ορίζεις την έννοια της επιχειρηματικής ιδέας.
- να κατανοείς πώς διαμορφώνεται η διαχρονική αξία μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- να γνωρίζεις την έννοια του ρίσκου της επιχειρηματικής ιδέας και της διαχείρισης ρίσκου.

**Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να διακρίνεις τους παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται η πορεία της επιχείρησής σου.
- να προσαρμόζεις κατάλληλα την επιχειρηματική ιδέα στις αλλαγές που επιφέρει ο χρόνος στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην επιχείρηση.
- να συνειδητοποιείς τη σημασία του επιχειρηματία στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας.

**Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να αξιοποιείς τις δυνατότητες που δίνει η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας αναζήτησης επιχειρηματικών ευκαιριών.
- να αναζητάς την καλύτερη επιχειρηματική ιδέα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά σου.
- να θεωρείς το ρίσκο αναγκαίο συστατικό κάθε νέας επιχειρηματικής προσπάθειας.



### Έννοιες - κλειδιά

- δημιουργία, ανάπτυξη και μεγέθυνση της επιχείρησης
- επαγγελματισμός
- τύχη
- εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών οργάνωσης και διοίκησης
- επιχειρηματική ιδέα
- πηγές επιχειρηματικής ιδέας
- εύρεση της επιχειρηματικής ιδέας
- ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- επιχειρηματικό ρίσκο
- διαχείριση ρίσκου
- μορφές ρίσκου
- σωστή διαχείριση του ρίσκου της επιχειρηματικής ιδέας



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή αφιερώνεται στην επιχειρηματική ιδέα και στη διαχείριση του πιο φυσικού ολογικού στοιχείου της, του ρίσκου της.

Καταρχήν αναπτύσσονται οι παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται η πορεία μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, παρατίθενται βασικά στοιχεία που αφορούν στην επιχειρηματική ιδέα. Αναλύεται, επίσης, ο ρόλος του επιχειρηματία στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας.

Ο σημαντικός ρόλος της επιχειρηματικής ιδέας στην ανάπτυξη της επιχείρησης καθιστά αναγκαία την παρουσίαση μιας οργανωμένης διαδικασίας εύρεσης επιχειρηματικών ιδεών. Βαρύτητα δίνεται και σε ένα καθοριστικό στοιχείο επιτυχίας της επιχειρηματικής ιδέας, στη διαμόρφωση διαχρονικής αξίας. Ένα φυσιολογικό και ταυτόχρονα ζημιογόνο στοιχείο της είναι και το ρίσκο, το οποίο απαιτεί σωστή διαχείριση.

Όλα όσα αναφέρθηκαν, θα σε βοηθήσουν να χειρίζεσαι επιχειρηματικά τις δικές σου ιδέες.

#### 1.3.1 Από τι εξαρτάται η πορεία της επιχείρησής σου

Θέλεις να είσαι επιτυχημένος/η επιχειρηματίας;

Πώς μπορείς να εξασφαλίσεις την επιτυχία σου;



Η **δημιουργία**, η **ανάπτυξη** κι η **μεγέθυνση** μιας επιχείρησης είναι συνδυασμός:

- του επαγγελματισμού,
- της τύχης - κάτι που πιστεύουν οι περισσότεροι από εμάς - και
- της εφαρμογής κατάλληλων τεχνικών οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.

*Αυτό σημαίνει πως η επιτυχία σου ως επιχειρηματίας κρίνεται από το αν έχεις τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες κι εμπειρία σε αυτό που κάνεις, από το αν βρίσκεσαι στο σωστό χρόνο και τόπο και βεβαία από το αν αντέχεις να εργάζεσαι όσο απαιτείται, για να βελτιώσεις την τύχη σου.*

Οι γνώσεις, οι ικανότητες κι η εμπειρία συνδέονται με το προσωπικό σου προφίλ.

Από την άληη, η τύχη θεωρείται σχεδόν από όλους τους ανθρώπους ως ο βασικός παράγοντας επιχειρηματικής επιτυχίας. Πρακτικά, η τύχη είναι μια σημαντική συνάντηση στη ρεωφόρο της επιτυχίας. Είναι η συνάντηση του έτοιμου επιχειρηματία με την επιχειρηματική ευκαιρία.

Ακόμη κι αν είσαι τυχερός, η επιτυχία είναι μαραθώνιος. Αν θες να είσαι επιτυχημένος, πρέπει να εργαστείς σωστά, αηλά κι αρκετά, για να αποκτήσεις όλα όσα θέλεις για σένα και την επιχείρησή σου.

Σε οποιαδήποτε φάση της επιχείρησης κι αν βρίσκεσαι, **κάνε μια νέα αρχή**. Βρες μια νέα επιχειρηματική ιδέα ή βελτίωσε την επιχειρηματική ιδέα, στην οποία ήδη στηρίζεται η επιχείρησή σου, ώστε να τη συνδυάσεις με το δικό σου προφίλ και να έχεις μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον που λειτουργείς. Δημιούργησε τη δική σου επιχειρηματική ευκαιρία επιλέγοντας την επιχειρηματική ιδέα, για την οποία είσαι έτοιμος.

Η υποεπένδυση αυτή αφιερώνεται στην επιχειρηματική ιδέα και σε σημαντικά θέματα γύρω από αυτήν.

Και μην ξεχνάς να μελετήσεις προηγούμενες κι επόμενες υποεπένδυτες που αναφέρονται στην οργάνωση και στη διοίκηση της μικρής επιχείρησης.

Είναι εξίσου σημαντικές για την επιτυχία.

### 1.3.2 Λίγα λόγια για την επιχειρηματική ιδέα

Κάθε επιχείρηση βασίζεται σε μια επιχειρηματική ιδέα.



#### Ο ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας

Η επιχειρηματική ιδέα είναι η ιδέα που εφαρμόζει πρακτικά ένας επιχειρηματίας, για να δημιουργήσει και να αναπτύσσει τη δική του επιχείρηση.

Η επιχειρηματική ιδέα είναι στην ουσία το επίκεντρο της δραστηριότητας μιας επιχείρησης.

**Πηγές επιχειρηματικών ιδεών** αποτελούν:

- η ανακάλυψη.
- η προσωπική εμπειρία.
- η ενασχόληση με το αντικείμενο.
- η έρευνα σχετικά με την εύρεση μιας εφαρμόσιμης ιδέας στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να είναι **αποτέλεσμα** της παρατήρησης:

- των αναγκών και των επιθυμιών των αγοραστών.
- των αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, για παράδειγμα τεχνολογικές αλλαγές, δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στον τρόπο ζωής και στο ύψος του διαθέσιμου εισοδήματος προς κατανάλωση.
- της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών.
- του τρόπου διανομής του προϊόντος – υπηρεσίας.
- των εξελίξεων στον τομέα της έρευνας κι ανάπτυξης.
- των ρυθμίσεων του κράτους και της πολιτείας.



**Ποια επιχειρηματική ιδέα θεωρείται καλή;**

Πρακτικά, πολλές νέες επιχειρήσεις ξεκινούν τη δραστηριότητά τους απλά παράγοντας ένα προϊόν ή προσφέροντας μια υπηρεσία που υπάρχει ήδη στην αγορά. Ασφαλώς και μια τέτοια ιδέα δεν είναι καλή επιχειρηματική ιδέα. Οι πιθανότητές σου για επιχειρηματική επιτυχία μειώνονται δραστικά.

### 1.3.3 Ο επιχειρηματίας – φορέας της επιχειρηματικής ιδέας

Η εύρεση της επιχειρηματικής ιδέας καλό θα ήταν να ξεκινάει από τον επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος που καλείται να δημιουργεί, να λειτουργεί και να αναπτύσσει την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι αποφάσεις σχετικά με την επιχειρηματική ιδέα να βασίζονται στις δικές του επιλογές και δυνατότητες, όπως εξάλλου κι η επιχείρησή του.



Η «ασυμφωνία χαρακτήρων» μεταξύ της επιχειρηματικής ιδέας και του επιχειρηματία, τον οδηγεί σε «διαζύγιο» από την επιχειρηματική επιτυχία!

Έρευνες δείχνουν ότι η επιτυχία της επιχειρηματικής ιδέας βασίζεται αρχικά στο ταίριασμα των προσωπικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων του επιχειρηματία με την αγορά, στην οποία λειτουργεί.

Κάτι τέτοιο συμβαίνει, γιατί τα ισχυρά σου σημεία, οι δυνατότητες κι οι αδυναμίες σου καθορίζουν την επιχειρηματική σου πορεία.

Για παράδειγμα, δεν μπορείς να φτιάξεις μια επιχείρηση που απαιτεί σημαντικό ύψος κεφαλαίων, αν η πρόσβασή σου σε οικονομικούς πόρους είναι περιορισμένη κι αν δεν έχεις ούτε γνώση αλήθι ούτε κι εμπειρία στον τομέα της δραστηριότητάς της.



Ξέρεις ποια επιχειρηματική ιδέα σου ταιριάζει;



Για να μάθεις ποια επιχειρηματική ιδέα σου ταιριάζει, απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν.

Τα στοιχεία δημοσίευσέ τα στον επιχειρηματία - εαυτό σου!



**1<sup>ο</sup> Ερώτημα: Τι κάνεις αυτό το διάστημα;**

Οι δυνατές απαντήσεις μπορεί να είναι:

- 1) Μόλις δημιούργησα ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
- 2) Μόλις ανέπτυξα ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία.
- 3) Είμαι άνεργος/η και θέλω να αυτοαπασχοληθώ.
- 4) Είμαι ήδη επιχειρηματίας και θέλω να φτιάξω μια επιχείρηση παράλληλα με κάποια άλλη.



### Απάντηση

Η απάντησή μου είναι: 1 2 3 4

(Κύκλωσε τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δική σου απάντηση.)



### Οδηγίες

Πρακτικά, οι δύο πρώτες απαντήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία, διότι δείχνουν τη στενή σχέση του επιχειρηματία με αυτό που προσφέρει η επιχείρησή του.



### 2<sup>ο</sup> Ερώτημα: Ποιες είναι οι σπουδές σου;

Ερεύνα, αν έχεις γνώσεις σχετικά με:

- τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα.
- την αγορά και τα οικονομικά.
- τις τελευταίες εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι γνώσεις στα αντικείμενα που αναφέρθηκαν μπορούν να σε βοηθήσουν στην δημιουργία και στη διαχείριση μιας επιχείρησης.



### Απάντηση

Οι σπουδές μου είναι:

---

---



### Οδηγίες

Οι γνώσεις αυτές δε χρειάζεται να είναι πάντα σε επίπεδο σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή πτυχίου Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. Θα μπορούσε να λειτουργήσει ως επιχειρηματίας μικρομεσαίας επιχείρησης και κάποιος/α απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ., ή Τ.Ε.Ε. Οικονομίας και Διοίκησης ή ακόμα κι ένα άτομο που δε διαθέτει γνώσεις σχετικές με την οικονομία και τη διοίκηση αρκεί μέσω της εργασιακής του εμπειρίας σε ένα συγκεκριμένο κλάδο να γνωρίζει αρκετά καλά τις απαιτήσεις ενός είδους επιχείρησης.



### 3<sup>ο</sup> Ερώτημα: Ποια είναι η εργασιακή σου εμπειρία;

Από τότε που άρχισες να εργάζεσαι από ποιες θέσεις πέρασες;

Κατάγραψε την εργασιακή σου εμπειρία χρονολογικά. Έχεις καταφέρει να αποκτήσεις κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες από την εργασιακή σου εμπειρία;



### Απάντηση

Η εργασιακή μου εμπειρία περιλαμβάνει:

από \_\_\_\_\_ μέχρι \_\_\_\_\_

από \_\_\_\_\_ μέχρι \_\_\_\_\_

από \_\_\_\_\_ μέχρι \_\_\_\_\_

από \_\_\_\_\_ μέχρι \_\_\_\_\_

από \_\_\_\_\_ μέχρι \_\_\_\_\_

από \_\_\_\_\_ μέχρι \_\_\_\_\_



### Οδηγίες

Αν η εργασιακή σου εμπειρία συνδέεται με το αντικείμενο της επιχείρησής σου, τότε οι πιθανότητες για επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα αυξάνονται. Αν υπερτερείς σε κάποιες δεξιότητες που έμαθες στην εργασία σου κι οι δεξιότητες αυτές συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο, τότε η θέση σου ως επιχειρηματίας βελτιώνεται σημαντικά.



### 4ο Ερώτημα: Ποιες είναι οι δυνατότητές σου, όσον αφορά στη χρηματοδότηση της επιχείρησής;

Οι οικονομικοί πόροι που σκοπεύεις να χρησιμοποιήσεις για τη χρηματοδότηση της δικής σου επιχείρησης μπορεί να είναι:

- προσωπικά κεφάλαια.
- οικογενειακοί, ακίνητα, καταθέσεις κ.λπ.
- δανειακά κεφάλαια (διευκρίνισε από ποιόν, σε ποιο ύψος, για ποιο χρονικό διάστημα και με ποιες θυσίες).



### Οδηγίες

Θα πρέπει να ξέρεις ότι για ένα χρονικό διάστημα η νέα επιχείρηση δε θα αποδώσει οικονομικά. Πρόκειται για την αρχική φάση, τη φάση της επένδυσης, όπου θα χρειαστεί να συντηρηθείς με δικά σου χρήματα ή άλλα εισοδήματα. Ανάλυσε προσεκτικά και σύγκρινε, αν το χρονικό διάστημα της επένδυσης της επιχείρησης είναι μικρότερο από το διάστημα που μπορείς να συντηρείς τον εαυτό σου με εισοδήματά εκτός επιχείρησης. Μερικές φορές απαιτείται επιπρόσθετη επένδυση.



### Απάντηση

Τα κεφάλαια που χρειάζομαι για την επιχείρησή μου είναι:

• Συνοληικά κεφάλαια που χρειάζομαι για την επένδυση: \_\_\_\_\_

• Δικά μου κεφάλαια: \_\_\_\_\_

Πηγές προσωπικών κεφαλαίων

1) Ακίνητα \_\_\_\_\_

2) Τραπεζικές καταθέσεις \_\_\_\_\_

3) Άλλα είδη \_\_\_\_\_

• Δανειακά κεφάλαια: \_\_\_\_\_

Πηγές δανειακών κεφαλαίων

1) Δανειακά κεφάλαια από οικογένεια, φίλους, γνωστούς \_\_\_\_\_

2) Δάνεια τραπεζών \_\_\_\_\_

3) Άλλα είδη \_\_\_\_\_

Μπορώ να συντηρούμαι από προσωπικά κεφάλαια για το ακόλουθο χρονικό διάστημα:

Κρίνω ότι η επιχείρησή μου θα δώσει έσοδα \_\_\_\_\_ μετά από τη δημιουργία της.

Πρακτικά η ανισότητα είναι της μορφής:

ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

> = <

ΑΥΤΟΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

(Κύκλωσε ό,τι ισχύει στη δική σου περίπτωση.)



### Προσοχή

Αν το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μέχρι την απόδοση της επένδυσης είναι μικρότερο από το χρονικό διάστημα αυτοσυντήρησης, τότε κατά κάποιο τρόπο έχεις εξασφαλίσει την επιβίωσή σου. Αν είναι ίσο, έχεις εξασφαλιστεί οριακά.

Αν όμως η απόδοση της επένδυσης ξεκινάει μετά από το περιθώριο ασφάλειας που σου δίνουν οι δικές σου δυνατότητες, τότε θα πρέπει να διερευνήσεις κατά πόσο είναι τολημηρό το βήμα που πας να κάνεις και ποιες θυσίες μπορείς να κάνεις σε οικονομικό επίπεδο.



**5ο Ερώτημα: Πόσο αποφασισμένος είσαι να κάνεις τη δική σου επιχείρηση;**

Επικεντρώσου στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Για ποιο λόγο θέλεις να κάνεις τη δική σου επιχείρηση;
- Είσαι σε καλή κατάσταση υγείας;
- Έχεις οικογενειακές ή άλλου είδους υποχρεώσεις;
- Αν ναι, οι δικοί σου άνθρωποι συμφωνούν με την απόφασή σου να φτιάξεις τη δική σου επιχείρηση; Θα σε υποστηρίξουν;
- Θέλεις πολύ να κάνεις τη δική σου δουλειά;
- Ποιες είναι οι θυσίες που προτίθεται να κάνεις;



**Οδηγίες**

Μια επιχείρηση απαιτεί αρκετό χρόνο κι υπομονή στα πρώτα βήματα. Αλλά και στη συνέχεια η ανάπτυξή της μπορεί να χρειάζεται αρκετή υποστήριξη. Αυτό σημαίνει ότι ο μόνος τρόπος για να πετύχεις, είναι να διαθέτεις ισχυρή θέληση γι' αυτό που κάνεις και να έχεις, αν όχι την οικονομική, την ψυχολογική τουλάχιστον υποστήριξη των δικών σου ανθρώπων.



**Απάντηση**

Η απόφασή μου για επιχειρηματική δραστηριότητα βασίζεται σε:

---

---

---

---

---



**6ο Ερώτημα: Είσαι εξειδικευμένος στον τομέα, όπου υπάγεται η επιχείρησή σου; Πόσο σε ενδιαφέρει επαγγελματικά αυτό;**

Η εξειδίκευση είναι η ικανότητα κι η δεξιότητα να χειρίζεσαι με επιτυχία μια συγκεκριμένη εργασία. Η εξειδίκευση πιο απλά είναι η ικανότητά σου να είσαι «μάστορας» σε κάτι.

Τι πιστεύεις ότι μπορείς να κάνεις καλά;

Τι γνωρίζεις σχετικά με την αγορά στον τομέα, όπου θεωρείς ότι είσαι καλός;

Διαθέτεις κάποιο ταλέντο στο αντικείμενο της επιχείρησης;



### Οδηγίες

Ένα απλό παράδειγμα όσον αφορά στην εξειδίκευση θα μπορούσε να είναι μια γυναίκα με καλές ικανότητες στη μαγειρική, η οποία θέλει να φτιάξει ένα ζαχαροπλαστείο στη γειτονιά της.



### Απάντηση

Η εξειδίκευσή μου στηρίζεται σε:

---

---

---

---



### 7<sup>ο</sup> Ερώτημα: Ποιες είναι οι προσωπικές σου ικανότητες ή τα δυνατά σου σημεία;

Είσαι ένας άνθρωπος γεμάτος ενέργεια, με ισχυρά κίνητρα για την επίτευξη των προσωπικών σου στόχων;

Είσαι ένας άνθρωπος που εργάζεται σκληρά;

Είσαι ρεαλιστής;

Είσαι πρακτικός;

Αντέχεις σε συνθήκες πίεσης;

Είσαι μαχητικός άνθρωπος;



### Οδηγίες

Ένα απλό παράδειγμα όσον αφορά στην εξειδίκευση θα μπορούσε να είναι μια γυναίκα με καλές ικανότητες στη μαγειρική η οποία θέλει να φτιάξει ένα ζαχαροπλαστείο στη γειτονιά της.



### Απάντηση

Η εξειδίκευσή μου στηρίζεται σε:

---

---

---

---



**8<sup>ο</sup> Ερώτημα: Ποιες είναι οι δυνατότητές σου σε εξειδικευμένα άτομα του χώρου, όπου πρόκειται να δραστηριοποιηθείς; Τι είδους δημόσιες σχέσεις έχεις;**

Γνωρίζεις άτομα με πολύ καλές γνώσεις κι ικανότητες στον τομέα της επιχείρησης;

Τα άτομα αυτά ανήκουν στην οικογένειά σου; Είναι φίλοι σου, γνωστοί σου;

Γνωρίζεις άλλα άτομα που ασχολούνται με επιχειρήσεις;

Γνωρίζεις άτομα που μπορούν να σε συμβουλέψουν σωστά σε θέματα επιχειρήσεων και σε οικονομικά θέματα;

Κατά πόσο θα μπορούσαν να σε βοηθήσουν;

Έχεις ένα προσωπικό δικηγόρο ή λογιστή που συνήθως συμβουλεύεσαι για τα προσωπικά σου θέματα;



### **Οδηγίες**

Η γνωριμία με ανθρώπους που είναι ειδικοί σε θέματα διαχείρισης μιας επιχείρησης και σε οικονομικά θέματα είναι πολύ σημαντική. Για τη σωστή διοίκηση μιας επιχείρησης και τη λήψη των σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων χρειάζεται έναν επαγγελματία λογιστή κι ένα δικηγόρο που να έχει ασχοληθεί με επιχειρήσεις. Εννοείται ότι κανένας επιχειρηματίας δεν μπορεί να είναι παντογνώστης. Έχει σημασία όμως να λάβει τις σωστές συμβουλές, ώστε να πάρει και τις σωστές αποφάσεις.

Από την άλλη μεριά η γνωριμία με άτομα που ασχολούνται με επιχειρήσεις σου δίνει τη δυνατότητα να επιτύχεις μια εύκολη πρόσβαση σε ένα νέο δίκτυο πελατείας. Ενδέχεται τα άτομα που γνωρίζεις να σου γνωρίσουν άλλα άτομα που μπορεί να γίνουν πελάτες σου ή ακόμη και συνεργάτες. Οι δημόσιες σχέσεις πολλές φορές αποτελούν ένα εργαλείο για την επιτυχία της επιχείρησης.



### **Απάντηση**

Σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις μου αξίζει να αναφέρω:

---

---

---

---

---

---

---

Η επικέντρωση της προσοχής στο προσωπικό προφίλ του επιχειρηματία δίνει ένα πολύ σημαντικό μήνυμα: ο ίδιος αποτελεί το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης. Τα προσωπικά του στοιχεία είναι σημαντικά γι' αυτό που σκέφτεται να κάνει.

Συγκέντρωσε τα προσωπικά σου στοιχεία σε ένα επίσημο έγγραφο, για παράδειγμα στο Ευρωπαϊκό Πρότυπο Βιογραφικού Σημειώματος.



Επισκέψου την ηλεκτρονική διεύθυνση του **Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης** σχετικά με το **Ευρωπαϊκό Πρότυπο Βιογραφικού Σημειώματος** στην ελληνική γλώσσα:

[http://europass.cedefop.europa.eu/europass/preview.action?locale\\_id=10](http://europass.cedefop.europa.eu/europass/preview.action?locale_id=10)

Επίθεξε **Λήψη αρχείων** ή επισκέψου απευθείας την ηλεκτρονική διεύθυνση:

<http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/homnav/Downloads/navigate.action>

Κατέβασε τα αρχεία της ενότητας **Βιογραφικό Σημείωμα Europass** και συγκεκριμένα:

- το Έγγραφο προς συμπλήρωση (αποτελεί το πρότυπο, πάνω στο οποίο μπορείς να φτιάξεις το δικό σου βιογραφικό συμπληρώνοντας τα πεδία του με τη βοήθεια των αρχείων που αναφέρονται στη συνέχεια).
- τις Οδηγίες για τη συμπλήρωση του βιογραφικού σημειώματος.
- τα Παραδείγματα συμπληρωμένων βιογραφικών σημειωμάτων.

Πολλές φορές οι επιχειρηματίες επιλέγουν αντικείμενο δραστηριότητας λαμβάνοντας υπόψη μόνο την πορεία της αγοράς.

Οι εξελίξεις του περιβάλλοντος είναι σημαντικές, αρκεί να μπορείς να τις υποστηρίξεις. Η καταγραφή των προσωπικών στοιχείων και του προφίλ σου, σου δίνει τη δυνατότητα να έχεις κατά νου όλα τα σημαντικά σημεία για το ξεκίνημα της επιχείρησης. Η καταγραφή πολλών φορές σου υπενθυμίζει μερικές γνώσεις και δεξιότητες που μπορεί να τις έχεις ξεχάσει, αλλά είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για το επιχειρηματικό ξεκίνημα.

### 1.3.4 Ψάξε μέχρι να βρεις την καλύτερη επιχειρηματική ιδέα για εσένα

Ήδη γνώρισες τον εαυτό σου. Ξέρεις ποιος/α είσαι! Ξέρεις τι μπορείς να κάνεις!

Τώρα μένει να βρεις την επιχειρηματική ιδέα που σου ταιριάζει ακολουθώντας τα βήματα που αναπτύσσονται στη συνέχεια.



Η παράγραφος αυτή έχει σκοπό να σε βοηθήσει να βρεις την καλύτερη για σένα επιχειρηματική ιδέα.

**1° ΒΗΜΑ:** Καταρχήν, ξεκίνα επιλέγοντας τον τομέα, στον οποίο θα δραστηριοποιηθείς.



Πώς μπορείς να αποφασίσεις εύκολα και σωστά τον κλάδο ή το είδος της δικής σου επιχείρησης;

Αφού έχεις ετοιμάσει το δικό σου βιογραφικό, τσέκαρε τα πεδία του βιογραφικού και τις απαντήσεις που έδωσες στα ερωτήματα της παραγράφου 1.3.3 ακολουθώντας τις παρακάτω συμβουλές.



Επίλεξε μια δραστηριότητα που μπορείς να κάνεις κι ως εργασία.



Δραστηριοποίησου στον κλάδο και στο αντικείμενο που γνωρίζεις καλύτερα.



Η εμπειρία είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιλογή του κλάδου. Πρόσεξε όμως, γιατί σε κάποιους κλάδους η γνώση είναι εξίσου σημαντική.



Εάν η εργασιακή σου εμπειρία είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για τον κλάδο της επιχείρησης, τότε όσο περισσότερα χρόνια έχεις εργαστεί στον κλάδο αυτό τόσο το καλύτερο.



Θα πρέπει όμως η εργασιακή εμπειρία να είναι ουσιαστική, δηλαδή να αφορά άμεσα το αντικείμενο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, δε θα μπορούσε να κάνει κάποιος επιχείρηση με αντικείμενο τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, όταν έχει εργαστεί ως γραμματέας σε μεγάλο επιχείρηση συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ούτε ο ταμίας σε ένα μεγάλο ζαχαροποιασείο μπορεί να ανοίξει δικό του ζαχαροποιασείο, εκτός κι αν η γυναίκα του έχει «ταλέντο» στη ζαχαροποιαστική.



Πριν πάρεις την τελική σου απόφαση, σκέψου πως θα πρέπει να επιλέξεις αυτό που πραγματικά αγαπάς και θέλεις. Αν κάτι δε σου αρέσει, πιθανόν κάποια στιγμή να το παραιτήσεις. Η επιχείρηση όμως είναι μια επένδυση χρημάτων, χρόνου και κόπου. Δεν μπορείς να την πετάξεις εύκολα.

*Πάρε τη σωστή απόφαση!*



### Προσοχή!

Είναι σημαντικό να έχεις καλές γνώσεις για τον κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιείσαι, αλλιώς μερικές φορές και για τις διεργασίες της παραγωγής του προϊόντος ή και της υπηρεσίας. Ως επιχειρηματίας καλείσαι να πάρεις σημαντικές αποφάσεις τόσο στην αρχή όσο και στη συνέχεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Οι σωστές αποφάσεις απαιτούν γνώση του αντικείμενου και του είδους της δραστηριότητας.

Η γνώση του είδους της δραστηριότητας είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για τη σωστή κατεύθυνση και διαδρομή στον επιχειρηματικό λαβύρινθο.



**Πώς επιλέγουν οι περισσότεροι επιχειρηματίες το αντικείμενο της επιχείρησής τους;**

Αυτό που παρατηρείται συχνά κι αποτελεί πλέον συννηθισμένο φαινόμενο είναι η επιλογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με βάση την εργασιακή εμπειρία.

Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος λογιστηρίου έχοντας αποκτήσει σημαντική εμπειρία σε διάφορες εταιρείες, αποφασίζει να δημιουργήσει το δικό του λογιστικό γραφείο.

Επίσης, πολύ διαδεδομένο για το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η μεταβίβαση επιχειρήσεων από τη μια γενιά στην άλλη.

Οι κληρονόμοι αυτών των επιχειρήσεων στην ουσία βασίζονται στις εμπειρίες των αρχικών ιδιοκτητών, αλλιώς και στην εργασιακή τους εμπειρία, για όσους είχαν ενσωματωθεί στο προσωπικό της επιχείρησης, πριν γίνουν ιδιοκτήτες.



**Σκέφτεσαι να αλλιάξεις το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σου;;;**

Λειτουργείς εδώ και καιρό την επιχείρησή σου και με βάση τα όσα ειπώθηκαν ανακάλυψες ότι η απόφασή σου για την επιλογή της δραστηριότητας δε βασίζεται ούτε στις προτιμήσεις σου ούτε στις γνώσεις ούτε στην εργασιακή σου εμπειρία. Στην ουσία η επιχειρηματική σου δραστηριότητα προέκυψε από τελείως διαφορετικούς παράγοντες π.χ. μεταβίβαση από το γονέα σου κ.λπ. Σε αυτήν την περίπτωση ερεύνα, αν υπάρχουν δυνατότητες για ανοίγματα ή ταίριασμα της σημερινής σου δραστηριότητας με τις προτιμήσεις σου. Σκέψου δημιουργικά. Έχεις ήδη κάποιους πελάτες κι είναι πιθανό το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία που μπορείς να προσφέρεις να τους είναι χρήσιμα. Θα επέλεγαν εσένα για το προϊόν ή την υπηρεσία αυτή; Κάνε μια έρευνα.



**Συμβουλή**

Επειδή μια επιχείρηση απαιτεί την αφιέρωση σημαντικού χρόνου, καλό θα ήταν να επιλέγεις κάτι, με το οποίο σου αρέσει να ασχοληθείς.

Ερεύνα βασικά στοιχεία, όπως:

- το επίπεδο του ανταγωνισμού.
- την απειλή από νέες επιχειρήσεις που μπορούν να μπουν στον κλάδο.
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- τις απειλές από υποκατάστατα προϊόντα.
- τη δύναμη των αγοραστών.



### Διερεύνηση του κλάδου



Ερώτημα 1<sup>ο</sup>: Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο που επέλεξες;



Απάντηση

---



Ερώτημα 2<sup>ο</sup>: Είναι ένας κλάδος που τραβάει την προσοχή κι άλλων επιχειρηματιών και τους ωθεί να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση;



Απάντηση

---



Ερώτημα 3<sup>ο</sup>: Εστίασε στη δική σου περιοχή.



Απάντηση

---

---



Ερώτημα 4<sup>ο</sup>: Πόσο πολύπλοκο είναι το προϊόν, οι υπηρεσίες κι η διαδικασία παραγωγής; Έχεις εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες; Χρειάζεται να προσλήψεις εξειδικευμένο προσωπικό για την παραγωγή τους;



Απάντηση

---

---



Ερώτημα 5<sup>ο</sup>: Για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του κλάδου ποιες και πόσες δυνατότητες έχεις για διαφοροποίηση;



Απάντηση

---

---

**2<sup>ο</sup> ΒΗΜΑ:** Αποφάσισε για το είδος της επιχειρηματικής ιδέας.

Η κατάλληλη προσέγγιση για την εύρεση του είδους της επιχειρηματική ιδέας σε έναν κλάδο ή τομέα είναι η διερεύνηση σε δύο άξονες:

- σχετικά με τις αγορές.
- σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Μια επιχείρηση μπορεί να:

- παραγάγει ένα προϊόν.
- εμπορεύεται ένα προϊόν.
- προσφέρει μια υπηρεσία.

Αν κι η αυθεντικότητα είναι παράγοντας επιχειρηματικής επιτυχίας, πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις κινούνται στις διάφορες περιοχές του διαγράμματος που ακολουθεί.



**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.4.2**

*Επιλογή του προϊόντος, της υπηρεσίας αλλήλ και της αγοράς, στην οποία θα δραστηριοποιηθείς*

|                   | ΠΡΟΪΟΝΤΑ | Υπάρχοντα προϊόντα<br>κι υπηρεσίες | Νέα προϊόντα κι υπηρεσίες |
|-------------------|----------|------------------------------------|---------------------------|
|                   |          |                                    |                           |
| <b>ΑΓΟΡΕΣ</b>     |          |                                    |                           |
| Υπάρχουσες αγορές |          | 1                                  | 2                         |
| Νέες αγορές       |          | 3                                  | 4                         |



**Ανάλυση του πίνακα 1.3.4.2**

*Περιοχή 1 – Εύκολη επιχειρηματική ιδέα, αλλήλ δύσκολος ανταγωνισμός.*

Οι επιχειρηματικές ιδέες που συνδυάζουν τις επιλογές της περιοχής 1 θεωρούνται οι πιο εύκολες. Οι πραγματικές περιπτώσεις για το είδος αυτό είναι πολλές. Ωστόσο, οι ιδέες αυτές, αν οι ανταγωνιστές είναι πολλοί, δεν εξασφαλίζουν επιχειρηματική επιτυχία, διότι ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος στην περιοχή αυτή.



*Περιοχή 2 και 3 – Επιλογές που προτιμώνται ιδιαίτερα από τους επιχειρηματίες κατά τη διαδικασία της εύρεσης της επιχειρηματικής ιδέας.*

Οι επιχειρηματίες δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στις περιοχές 2 και 3. Αυτό συμβαίνει, διότι δίνεται η δυνατότητα στον επιχειρηματία να επικεντρωθεί σε νέες αγορές ή νέα προϊόντα κι υπηρεσίες.

Ακόμη κι αν έχεις επιλέξει και προϊόν κι αγορά, προσπάθησε να περιορίσεις την απόφασή σου σε συγκεκριμένο τομέα. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, για να είναι επιτυχημένος, δε θα πρέπει να «κουβαλάει περισσότερο απ' ό,τι μπορεί να σηκώσει».

Επίσης, αυτό που θα πρέπει να έχεις υπόψη σου είναι πως δεν μπορείς να έχεις πλεονεκτήματα ή ηγεσία κόστους. Γι' αυτό εστίασε κυρίως στην ποιότητα.

Η στρατηγική του χαμηλού κόστους ή της τιμολόγησης σε καλύτερες τιμές από τους ανταγωνιστές σου είναι μια σχετικά δύσκολη υπόθεση στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο λόγος είναι ότι έχεις να αντιμετωπίσεις τους κολλοσσούς του κλάδου με διαφορετικούς όρους και μεγέθη!

*Περιοχή 4 – Έξυπνη επιχειρηματική ιδέα, αληθιά άγνωστη επιχειρηματική διαδρομή με υψηλή αβεβαιότητα.*

Οι επιχειρηματικές ιδέες που συνδυάζουν τις επιλογές της περιοχής 4 θεωρούνται ως οι πιο έξυπνες. Ωστόσο μπορεί να οδηγήσουν σε παγίδες. Κι αυτό γιατί, όταν ο νεωτερισμός υπάρχει σε υπερβολική δόση, το επιχειρηματικό ρίσκο αυξάνεται δραστικά, ειδικά όταν μιλάμε για νέες αγορές.

**3<sup>ο</sup> ΒΗΜΑ:** Ανάλυσε την αγορά και το προϊόν ή την υπηρεσία.

Στο σημερινό πολύ ανταγωνιστικό και συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, για να επιβιώσει μια επιχείρηση, θα πρέπει τα προϊόντα κι οι υπηρεσίες της να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών και γενικά των πιθανών αγοραστών της.



**Προσοχή!**

**Μην ξεχνάς ότι η επιχείρησή σου υπάρχει** και θα συνεχίζει να υπάρχει για όσο καιρό υπάρχουν πελάτες, δηλαδή αγοραστές του δικού σου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Ο αγοραστής του δικού σου προϊόντος ή της δικής σου υπηρεσίας, για να συνεχίσει να αγοράζει διαχρονικά το προϊόν ή την υπηρεσία σου, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες του.

Άρα, η **αποστολή της επιχείρησης** είναι να ικανοποιεί διαχρονικά τους πελάτες της, για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.



#### Η συμπεριφορά του αγοραστή

Ξεκίνα λοιπόν παρατηρώντας τη συμπεριφορά των αγοραστών στην αγορά που επέλεξες.

Ερεύνα τα ακόλουθα:

- Τι αγοράζουν τα άτομα, οι επιχειρήσεις κι οι οργανισμοί;
- Τι θέλουν να αγοράζουν, αλλιώς δεν μπορούν;
- Τι τους αρέσει και τι δεν τους αρέσει;
- Πότε αγοράζουν;
- Από πού αγοράζουν;
- Σε πόση ποσότητα αγοράζουν;
- Τι ακριβώς αγοράζουν περισσότερο;
- Τι χρειάζονται, αλλιώς δεν μπορούν να το βρουν;

Η **κατανόηση της συμπεριφοράς του αγοραστή** σου δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόσεις τα προϊόντα σου πιο κοντά στις ανάγκες των πελατών.

Για μια σωστή γνώση της αγοράς χρειάζεται:

- να κατανοήσεις τους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των αγοραστών.
- να μπορείς να κάνεις μια πρόβλεψη, σχετικά με τα όσα κατανόησες, για τους πελάτες σου.
- να μπορείς να σχεδιάζεις και να εφαρμόζεις μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Το κατά πόσο έμαθες καλά την αγορά, θα φανεί από το αν απέκτησες τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η **σημασία του αγοραστή για την επιχείρηση** επιβάλλει να παρακολουθείς και να ελέγχεις τακτικά την πορεία του πελατολογίου σου.



**Γιατί είναι αναγκαία η παρακολούθηση της διαχρονικής πορείας των πελατών σου και τι δείχνει;**

Η παρακολούθηση της διαχρονικής πορείας του αριθμού των πελατών και των στοιχείων τους είναι πολύ σημαντική, καθώς σου επιτρέπει να κατανοείς, αν αυτό που πουλάς ή προσφέρεις ικανοποιεί τους πελάτες σου ή προσελκύει τους πιθανούς αγοραστές. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί ή μπορεί να λειτουργήσει για όσο καιρό έχει έσοδα. Τα έσοδα είναι αποτέλεσμα αγορών, δηλαδή ύπαρξης της πελατείας. Η πελατεία μιας επιχείρησης δείχνει το κατά πόσο η επιχείρηση αυτή είναι αποτελεσματική.

Ο σκοπός της παρακολούθησης είναι η διαχείριση με σκοπό την αύξηση του αριθμού των πελατών κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικό να προσέχεις:

- να μη χάσεις κανέναν από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες σου.
- να αποκτήσεις όλο και περισσότερους πελάτες.

Κατάγραψε τους πελάτες σου ανά ημέρα, ανά εβδομάδα, ανά μήνα, ανά τρίμηνο, ανά έτος κ.λπ. Αυτό θα σου δώσει τη δυνατότητα να παρακολουθήσεις τη διαχρονική πορεία των πελατών σου και να αντιμετωπίσεις εγκαίρως τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν.



**Τα είδη των προϊόντων – υπηρεσιών κι οι δυνατότητες βελτίωσής τους**

Δες ποια προϊόντα ή κι υπηρεσίες ανήκουν στην αγορά που επέλεξες.

Τι είδους αλληλεγγύη θα μπορούσες να κάνεις, για να ικανοποιήσεις καλύτερα τις ανάγκες των αγοραστών;

Ερεύνα τα χαρακτηριστικά που ακολουθούν:

- Αντικατάσταση \_\_\_\_\_
- Απλοποίηση \_\_\_\_\_
- Απόδοση \_\_\_\_\_
- Ασφάλεια \_\_\_\_\_
- Αυτοματισμός \_\_\_\_\_
- Βάρος \_\_\_\_\_
- Διαθεσιμότητα \_\_\_\_\_
- Διανομή \_\_\_\_\_

- Δυνατότητα για νέες προδιαγραφές
- Δυνατότητα για προεκτάσεις
- Δυνατότητα για προσθήκη αξεσουάρ
- Εύκολη μετακίνηση
- Ευκολία
- Ευκολία επισκευής
- Ευκολία στον καθαρισμό
- Κινητικότητα
- Μέγεθος
- Μορφή
- Ποιότητα
- Ποσότητα
- Πρόσβαση
- Συντήρηση
- Συσκευασία
- Ταχύτητα
- Υλικό
- Χρήση
- Χρώμα

Σημείωσε στα κενά τα είδη των αλληλαγών που θα μπορούσες να κάνεις σε κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με σκοπό την ικανοποίηση των αγοραστών.



#### Στοιχεία που πρέπει να προσέχεις

Πρέπει να επιλέγεις το είδος του προϊόντος που έχει ζήτηση, την ομάδα - στόχο με σημαντικές ανάγκες ή προτιμήσεις ή ακόμα κι ομάδες πληθυσμού που αποτελούν σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Για παράδειγμα, δημογραφικά οι τάσεις κινούνται προς την κατεύθυνση της αύξησης της ομάδας των ηλικιωμένων ατόμων και της ζήτησης για νέες μορφές προϊόντων κι υπηρεσιών.



Εστίασε την προσοχή σου σε ομάδα ή ομάδες, των οποίων θεωρείς ότι θα μπορούσες να καλύψεις τις ανάγκες και τις προτιμήσεις.

Με αυτόν τον τρόπο θα βρεις τη χρυσή για εσένα τομή στο συνδυασμό που επέλεξες (δηλαδή το προϊόν με τη μέγιστη ζήτηση για μια ομάδα αγοραστών που προτιμά τα ειδικά χαρακτηριστικά που μόνο η επιχείρησή σου προσφέρει).

**4ο ΒΗΜΑ:** Διαμόρφωσε και βελτίωσε την ιδέα ή και τις ιδέες σου.

Μέσω των προηγούμενων βημάτων σκέφτηκες κάποια/ες ιδέα/ες.

Για να διαμορφώσεις την τελική επιχειρηματική ιδέα και να τη βελτιώσεις:

- συζήτησε με τους ανθρώπους που συμβουλεύεσαι, για παράδειγμα με την οικογένειά σου, τους φίλους σου, τους συνεργάτες σου.
- ρώτα τους σχετικά με δικές τους ιδέες, δηλαδή ποιες είναι οι δικές τους προστάσεις σχετικά με τα όσα σκέφτηκες.
- βελτίωσε την ιδέα σου ή άλλαξε την, αν χρειάζεται.
- ενημερώσου για τις αλλαγές και τις εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- διάβασε εφημερίδες, περιοδικά.
- αναζήτησε στο Internet τις εξελίξεις του προϊόντος ή ακόμη και της αγοράς σου.

Η εύρεση μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικής ιδέας είναι πολύ σημαντική διαδικασία και απαιτεί από τον επιχειρηματία:

- δημιουργικότητα,
- φαντασία,
- αυθεντικότητα και
- προσανατολισμό στον αγοραστή και στην αγορά.



**Συμβουλή**

Στην εποχή μας η «**συνταγή**» για επιχειρηματική επιτυχία ξεκινά από τον **προσανατολισμό προς την αγορά**. Ο προσανατολισμός αυτός αφορά στην:

- **εστίαση στον καταναλωτή.**
- **εστίαση στον ανταγωνισμό.**
- **εστίαση σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.**

Ακολουθώντας την παραπάνω «συνταγή», ως επιχειρηματίας θα πρέπει να σκεφτείς να παράγεις προϊόντα ή υπηρεσίες, για τις οποίες εκδηλώνεται τέτοια ζήτηση σε ποσότητα και σε τιμή, ώστε να είναι **βιώσιμη διαχρονικά** κι η επιχείρησή σου.

Η ιδέα που σκέφτηκες ως επιχειρηματίας για την παραγωγή προϊόντος ή την προσφορά υπηρεσίας κι υλοποιήσες στην πράξη, αποτελεί τη δική σου **επιχειρηματική ιδέα**.



### Πώς να αυξήσεις τις πιθανότητες για επιτυχία της δικής σου επιχειρηματικής ιδέας;

Για να πετύχει μια επιχειρηματική ιδέα, θα πρέπει να υπερτερεί, να δημιουργεί αξία για τον αγοραστή ή, όπως αλλιώς λέγεται, να αναπτύσσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αξία που δημιουργείται για τον αγοραστή επιστρέφει στην ίδια την επιχείρηση μέσω της αύξησης του πελατολογίου, του τζίρου, των κερδών κ.λπ. Σε μια ανταγωνιστική αγορά, ανταγωνίζεσαι για τους αγοραστές. Αποκτά αγοραστές πιο εύκολα, εκείνος που προσφέρει μεγαλύτερη αξία στον αγοραστή.

*Αυτό σημαίνει πως η επιτυχία της επιχειρηματικής ιδέας βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*



Πώς να αναπτύσσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή σου;

**Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** υπάρχει, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία:

- καλύπτει μια νέα ανάγκη.
- έχει τιμή χαμηλότερη από των άλλων ανταγωνιστών.
- έχει ποιότητα καλύτερη από των άλλων ανταγωνιστών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα **προκύπτει από:**

- την **καινοτομία** και το **νεωτερισμό** του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Αυτό σημαίνει ότι η καινοτομία αυτή ικανοποιεί μια ανάγκη κι είναι αποτέλεσμα μόνο της δικής σου επιχείρησης. Μόνο εσύ μπορείς να καλύψεις αυτήν την ανάγκη των αγοραστών!

- την **τεχνολογία** που ενσωματώνεται στις πρακτικές παραγωγής ή επεξεργασίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η νέα τεχνολογία μπορεί να προσφέρει χαμηλότερη τιμή ή καλύτερη ποιότητα.

- τη **μέθοδο πωλήσεων ή διανομής**.

Η μεθοδολογία κι η πρόσβαση στους πελάτες μπορεί να σου δώσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές φορές η επιτυχία βασίζεται στο κατά πόσο μπορεί κάποιος να διοχετεύσει αυτό που προσφέρει και να ενημερώσει σωστά και γρήγορα αυτόν που έχει ανάγκες προς κάλυψη.



- **την ποιότητα των πρώτων υλών.**

Η ποιότητα των πρώτων υλών για μερικά προϊόντα είναι πολύ σημαντική, διότι έχει σημαντική επίπτωση στην ποιότητα του τελικού προϊόντος.

- **τη γνώση της αγοράς.**

Η γνώση της αγοράς είναι σημαντική και μπορεί να συμβάλει σε ουσιαστικές βελτιώσεις, για παράδειγμα στην προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών.

- **τις προσφερόμενες υπηρεσίες στους πελάτες ή και στους διανέμους.**

Η διαδικασία της πώλησης δεν τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πολλές φορές τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι τόσο πολύπλοκα που, για να μπορεί ο πελάτης να ωφεληθεί από τη χρήση τους, χρειάζεται κι υποστήριξη μετά την πώληση. Επίσης, όταν πουλάς μέσω διανέμους κι όχι απευθείας στον καταναλωτή και το προϊόν είναι δύσκολο, τότε θα πρέπει να υποστηρίξεις κατάλληλα και το διανέμους, προκειμένου το προϊόν να διανέμεται με επιτυχία στον πωλητή.

- **την είσοδο ή τη δημιουργία νέας αγοράς.**

Η δημιουργία της νέας αγοράς μπορεί να γίνει μέσω της εστίασης σε μια γεωγραφική περιοχή, στην οποία δύσκολα έχουν πρόσβαση άλλοι ανταγωνιστές.

### 1.3.5 Επιχειρηματική ιδέα διαχρονικής αξίας

Μια επιχειρηματική ιδέα είναι καλή και πετυχημένη επιχειρηματικά, αν έχει το στοιχείο της διαχρονικότητας.

Η **επιχειρηματική ιδέα**, για να είναι **διαχρονικά επιτυχημένη** θα πρέπει να βασίζεται σε ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** που μπορεί να **διατηρηθεί διαχρονικά**.

Οι παράγοντες που συντελούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- **ο τρόπος με τον οποίο ανταγωνίζεσαι.**

Ο τρόπος με τον οποίο ανταγωνίζεσαι συνδέεται με τη στρατηγική που ακολουθείς. Για παράδειγμα, μπορεί να έχεις επιλέξει να παραγάγεις ένα προϊόν με εστίαση στην ποιότητά του. Με αυτόν τον τρόπο πιστεύεις ότι η επιχείρησή σου μπορεί να αποκτήσει πιο εύκολα, αργά και πιο γρήγορα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

- **η βάση του ανταγωνισμού.**

Η βάση του ανταγωνισμού για κάθε επιχείρηση είναι τα περιουσιακά της στοιχεία, οι ικανότητές της κι η εξειδίκευση του προσωπικού της. Αν στηρίζεις σε γερές βάσεις που σου δίνουν το πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, προσπάθησε να τις διατηρήσεις.

- **ο τομέας του ανταγωνισμού.**

Ο τομέας συνδέεται με την επιλογή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που επιλέγει η επιχείρηση να παραγάγει ή να προσφέρει. Αν ο χώρος, στον οποίον βρίσκεσαι, είναι ένας τομέας με καλές προοπτικές για το άμεσο μέλλον, τότε η επιχειρηματική σου ιδέα είναι πολύ καλή.

- **η επιλογή των ανταγωνιστών σου.**

Επίσης, πολύ σημαντική απόφαση είναι η επιλογή του ανταγωνιστή. Η επιλογή του ανταγωνιστή συνδέεται με την ομάδα - στόχο της αγοράς. Αν δύο επιχειρήσεις στοχεύουν στην ίδια ομάδα - στόχο, τότε είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Αν προσφέρεις κάτι μοναδικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου, τότε ίσως βρίσκεσαι σε καλύτερη θέση από αυτούς για αρκετό χρόνο ακόμη.

Δώσε μεγάλη προσοχή σ' αυτούς τους παράγοντες, προκειμένου να αναπτύξεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να μην αντιγράφεται, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **1.3.6 Ο χρόνος απαιτεί αναπροσαρμογές της δικής σου επιχειρηματικής ιδέας**

Όπως αναφέρθηκε τελευταία το περιβάλλον εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Σκέψου πόσο γρήγορα αλληάζουν όλα γύρω μας. Αλληάζει το περιβάλλον μας και με τη σειρά τους προσαρμόζονται κι οι άνθρωποι σε αυτό. Άρα αλληάζουν οι ανάγκες κι οι προτιμήσεις τους.

Για αυτό θα πρέπει να παρατηρείς τακτικά όλα όσα συμβαίνουν γύρω σου και να κάνεις τις απαραίτητες προσαρμογές στην επιχειρηματική ιδέα. Ίσως ήρθε η στιγμή να γίνουν αλλαγές και στην επιχειρηματική σου ιδέα.

*Κάνε τις απαραίτητες αλλαγές, πριν σε προλάβουν οι ανταγωνιστές σου και κυρίως πριν σε πετάξουν εκτός ανταγωνισμού οι αγοραστές σου.*

Σκέψου λογικά! Ποιος θα αγόραζε ένα προϊόν που δε χρειάζεται πια, ποιος θα ξόδευε χρήματα, για να προμηθευτεί κάτι άχρηστο. Όλοι θέλουμε να έχουμε κάτι χρήσιμο, κάτι καλό, το καλύτερο δυνατό, με τα όσα διαθέτουμε.

Γι' αυτό ακολούθησε την επιχειρηματική «μόδα». Προσαρμόσου γρήγορα κι αποτελεσματικά στο γήπεδο που παίζεις.



### 1.3.7 Το πιο σίγουρο πράγμα για μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι το ρίσκο

Είναι παγκοσμίως γνωστός ο φυσικός Αλβέρτος Αϊνστάιν, η έρευνα του οποίου κι η θεωρία της σχετικότητας αποκάλυψαν σε όλους μας πως δεν υπάρχει πιο απόλυτο πράγμα από τη σχετικότητα. Αν ο Αϊνστάιν ερευνούσε την επιχειρηματικότητα, τότε τα αποτελέσματα σίγουρα θα είχαν αποδείξει πως γι' αυτή δεν υπάρχει πιο βέβαιο πράγμα από την αβεβαιότητα.

Η αβεβαιότητα είναι το φυσικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας.

Η αβεβαιότητα σε μια επιχείρηση προκαλεί ρίσκο.

Καταρχήν, τι σημαίνει ρίσκο για έναν επιχειρηματία ή για μια επιχείρηση;



#### Ο ορισμός του επιχειρηματικού ρίσκου

Το επιχειρηματικό ρίσκο συνήθως συνδέεται με το ρίσκο μιας επιχείρησης να μην έχει επαρκείς ταμειακές ροές, για να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα.

Τι είναι η διαχείριση ρίσκου;



#### Ο ορισμός της διαχείρισης ρίσκου

Η διαχείριση του ρίσκου μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης κι ελέγχου των δραστηριοτήτων της, με τρόπο τέτοιο ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις του ρίσκου στα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί σε αυτήν και στα προσδοκώμενα έσοδα.



#### Οι μορφές του ρίσκου για έναν επιχειρηματία

Η διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου περιλαμβάνει πολλές μορφές ρίσκου ξεκινώντας από το ρίσκο της επιδείνωσης της προσωπικής ακεραιότητας, υγείας κι ασφάλειας, το ρίσκο για δυστυχήματα και καταστροφές, αλλά και το λειτουργικό, στρατηγικό, χρηματοοικονομικό κι άηλου είδους ρίσκο.



#### Γιατί να διαχειρίζεσαι το ρίσκο της επιχείρησης;

Οι δυναμικές εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν ωθήσει σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητας και του μεγέθους να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό το είδος διαχείρισης.

Καταρχήν οι μεγάλες εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο αποτελούν συνεχώς αντικείμενο ελέγχου σχετικά με την πολιτική τους, όσον αφορά στη διαχείριση ρίσκου. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, αλλιώς κι οι βιομηχανίες το απαιτούν για την ασφάλεια των επενδύσεων σε ομόλογα, μετοχές κι άλλα χρηματιστηριακά προϊόντα.

Από την άλλη οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν κι αυτές με τη σειρά τους μια άλλη ομάδα, η οποία, αν και δεν απαιτείται να σχεδιάσει ολόκληρη πολιτική, χρειάζεται να εκτιμήσει και να αναφέρει στο επιχειρηματικό σχέδιο το ρίσκο που έχει, προκειμένου να λάβει χρηματοδότηση από μια τράπεζα ή από κάποιο άλλο χρηματοπιστωτικό φορέα.

Αυτό που αξίζει να τονιστεί είναι πως είναι αδύνατον να υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα χωρίς ρίσκο.

Απλά ένας καλός κι ικανός επιχειρηματίας ισορροπεί τα οφέλη της επιχείρησης με το ρίσκο, μέσω της διαχείρισής του.

Μια επιχείρηση είναι από τη φύση της μια κερδοσκοπική δραστηριότητα και πρέπει η δραστηριότητά της να αποφέρει οφέλη. Από την άλλη αναφέρθηκε πως κάθε επιχείρηση βασίζεται σε μια επιχειρηματική ιδέα. Άρα και σε μια επιχειρηματική ιδέα υπάρχει ρίσκο.

Το ρίσκο μιας επιχειρηματικής ιδέας μπορεί να είναι χρηματοοικονομικό, εμπορικό ή άλλο είδους.

Θα πρέπει να εκτιμήσεις προσεκτικά όλα τα είδη του ρίσκου που ενέχει η δική σου επιχειρηματική ιδέα. Όταν μια επιχειρηματική ιδέα περιλαμβάνει μεγάλο ρίσκο σε σχέση με τα οφέλη που παρέχει στον επιχειρηματία, τότε αυτή η επιχειρηματική ιδέα είναι μια κακή επιχειρηματική ιδέα.



### Πώς να διαχειρίζεσαι σωστά το ρίσκο μιας επιχειρηματικής ιδέας;

Για να εκτιμήσεις σωστά το ρίσκο μιας επιχειρηματικής ιδέας, ακολούθησε τα παρακάτω βήματα:

- Πρώτον, εκτίμησε το ενδεχόμενο της πραγματοποίησης του κάθε κινδύνου.
- Δεύτερον, εκτίμησε την επίπτωση του κάθε ρίσκου στην επιχειρηματική σου δραστηριότητα.

Ο συνδυασμός της πιθανότητας και της επίπτωσης του κάθε ρίσκου στη δική σου επιχειρηματική δραστηριότητα σου δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσεις σωστά και στο σύνολό του το ρίσκο της επιχειρηματικής σου ιδέας.

Είναι πολύ σημαντικό να ξέρεις ότι δεν πρέπει να επιλέξεις επιχειρηματικές ιδέες με υψηλή πιθανότητα ρίσκου και σημαντικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σου. Κι αυτό γιατί οι υψηλές τιμές σε πιθανότητες κι επιπτώσεις συντελούν σε μεγάλη επιχειρηματική αβεβαιότητα, η οποία, στην περίπτωση του ρίσκου, μπορεί να αποτελέσει καταστροφικό παράγοντα.



## Αυτοαξιολόγηση



### Ερωτήσεις

- 1) Συνδυασμός ποιων παραγόντων είναι η δημιουργία, η ανάπτυξη κι η μεγέθυνση μιας επιχείρησης;
- 2) Ποιος είναι ο ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας;
- 3) Ποιες είναι οι πηγές των επιχειρηματικών ιδεών;
- 4) Αποτέλεσμα παρατήρησης ποιων στοιχείων είναι η επιχειρηματική ιδέα;
- 5) Ποια επιχειρηματική ιδέα θεωρείται καλή;
- 6) Ποιες είναι οι τέσσερις επιλογές αναζήτησης της επιχειρηματικής ιδέας;
- 7) Τι πρέπει να ερευνήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του αγοραστή;
- 8) Ποια στοιχεία πρέπει να προσέξεις κατά την ανάλυση της αγοράς ή του προϊόντος/υπηρεσίας;
- 9) Ποια είναι η συνταγή για την επιχειρηματική επιτυχία;



### Ασκήσεις

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Η επιχειρηματική ιδέα είναι η ιδέα που εφαρμόζει στην πράξη ένας επιχειρηματίας, για να δημιουργήσει και να αναπτύσσει τη δική του επιχείρηση.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
2. Η επιχειρηματική ιδέα είναι αποτέλεσμα της παρατήρησης της συμπεριφοράς των αγοραστών.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
3. Η αποστολή της επιχείρησης είναι να ικανοποιεί διαχρονικά τους πελάτες.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
4. Η βιωσιμότητα της επιχείρησης δεν εξαρτάται από τον προσανατολισμό των δραστηριοτήτων της προς την αγορά.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος

5. Η διαχρονική επιτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας εξαρτάται από τη διαχρονικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

☐ Σωστό

☐ Λάθος

### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Η δημιουργία, η ανάπτυξη κι η εξέλιξη μιας επιχείρησης εξαρτάται από:

α) τον επαγγελματισμό.

β) την τύχη.

γ) την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.

δ) Όλα τα παραπάνω.

2. Η κατάλληλη προσέγγιση για την εύρεση του είδους της επιχειρηματικής ιδέας σε έναν κλάδο ή τομέα είναι η διερεύνηση σχετικά με:

α) τις αγορές.

β) τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

γ) τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

δ) τις αγορές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

3. Η εύρεση μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικής ιδέας απαιτεί από τον επιχειρηματία:

α) δημιουργικότητα και φαντασία.

β) αυθεντικότητα.

γ) προσανατολισμό στον αγοραστή και στην αγορά.

δ) Όλα τα παραπάνω.

4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία:

α) καλύπτει μια νέα ανάγκη.

β) έχει τιμή χαμηλότερη από των άλλων ανταγωνιστών.

γ) έχει ποιότητα καλύτερη από των άλλων ανταγωνιστών.

δ) Όλα τα παραπάνω.



5. Οι μορφές ρίσκου μιας επιχείρησης είναι:

- α) το ρίσκο επιδείνωσης της προσωπικής ακεραιότητας, υγείας κι ασφάλειας.
- β) το ρίσκο για δυστυχήματα και καταστροφές.
- γ) το λειτουργικό, στρατηγικό, χρηματοοικονομικό ρίσκο.
- δ) Όλα τα παραπάνω.

## Παράρτημα

### Απαντήσεις ερωτήσεων

- 1) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.1.
- 2) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.2.
- 3) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.2.
- 4) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.2.
- 5) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.2.
- 6) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.4.
- 7) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.4.
- 8) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.4. (3 Βήμα).
- 9) Απάντηση στην παράγραφο 1.3.4. (4 Βήμα).

### Απαντήσεις ασκήσεων

Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

- 1. Σωστό
- 2. Σωστό
- 3. Σωστό
- 4. Λάθος
- 5. Σωστό

### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. δ (Παράγραφος 1.3.1.)
2. δ (Παράγραφος 1.3.4. Βήμα 2)
3. δ (Παράγραφος 1.3.4. Βήμα 4)
4. δ (Παράγραφος 1.3.4. Βήμα 4)
5. δ (Παράγραφος 1.3.7.)

## Βοηθητικό μελέτης



### Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

- Armstrong, M. (2000). Επιτυχημένος Μάνατζερ: Βασικές τεχνικές και οδηγίες για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις ANUBIS.
- Siropolis, N. (2001). Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Syrett, M. & Lammiman J. (2004). Επιτυχημένες καινοτομίες: Πώς να ενθαρρύνετε και να διαμορφώσετε επικερδείς ιδέες. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ.
- Γεωργαντά, Ζ. (2003). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το management της επιχειρηματικής καινοτομίας. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Κυριαζόπουλος, Π. (2000). Δημιουργώντας μια Επιτυχημένη Επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Μπαλιδάς, Γ. (2003). Συμπεριφορά Καταναλωτή: Αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές. Αθήνα: Εκδόσεις ROSILI.



### Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- <http://epixeirein.blogspot.com/2007/08/10.html>
- [http://ikaros.teipir.gr/ske/epixiristeto\\_eisagwgi.htm](http://ikaros.teipir.gr/ske/epixiristeto_eisagwgi.htm)
- [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1105](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1105)
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης:  
<http://www.esaa.gr/content.php?tid=66>



- Όλα σχετικά με την επιχειρηματικότητα και τις μικρές επιχειρήσεις: [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)
- Πρωτοβουλία του Υπουργείου Ανάπτυξης «Επιχειρείτε Ηλεκτρονικά», η οποία συνδέεται με τον επιχειρηματικό κι ακαδημαϊκό κόσμο, τους κοινωνικούς κι επαγγελματικούς φορείς, με αντικείμενο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στη νέα ψηφιακή οικονομία: <http://www.ebusinessforum.gr>

## Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Bangs, D. & συντάκτες του Common Sense. (1994). Δημιουργία Πελατών. Αθήνα: Εκδόσεις ANUBIS.
- [http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20\(H%20singroni%20agora%20ergasias\)%20etc.pdf](http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20(H%20singroni%20agora%20ergasias)%20etc.pdf)
- IDEOPOLIS ([www.ideopolis.gr](http://www.ideopolis.gr))
- Γεωργακάς, Κ. (2005). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, Α.Π.Θ. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/prostheto/Seminariaka.pdf>
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πρόγραμμα Εικονικών Επιχειρήσεων: Υλικό επιμόρφωσης μαθητών για την Α' φάση εφαρμογής του προγράμματος – Τομέας Αισθητικής - Κομμωτικής. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έργο: Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα Τ.Ε.Ε. με συγχρηματοδότηση 75% από ΕΚΤ και 25% από εθνικούς πόρους.
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης: [www.esaa.gr](http://www.esaa.gr)
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. (1994). Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

- Καρασαββίδου, Ε. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20\(H%20singroni%20agora%20ergasias\)%20etc.pdf](http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20(H%20singroni%20agora%20ergasias)%20etc.pdf)
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες - Μεθοδολογία - Τεχνικές - Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) Δυτικής Μακεδονίας. (2005). Οδηγός Χρηματοδότησης Επιχειρήσεων. Έργο συγχρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Συνεργασία του Οικονομικού Επιμελητηρίου (5ο περιφερειακού τμήματος Δυτικής Μακεδονίας) και του τμήματος Χρηματοοικονομικών Εφαρμογών του Α.Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας.
- Κέντρο Επιχειρηματικών σπουδών ή επιχειρηματικότητας στα ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Καβάλλας & Σερρών (<http://epix.teithe.gr/mathimata.html>).
- Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (31/03/2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση: Υπεύθυνος Φορέας; Ε.Α.Π.
- Μάηλιαρης, Π. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Πρεντάνου, Π. Επιχειρησιακός οδηγός - Επιχειρηματικότητα και ο πολυδιάστατος ρόλος του επιχειρηματικού ηγέτη.
- Σιώμος, Γ. (2002). Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Αθήνα: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σιώμος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σκούλας, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.



## Υποενότητα 1.4

### Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ

|        |                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1.4.1  | Η αγορά... ο κριτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας                     |
| 1.4.2  | Μια σύντομη αναφορά σε βασικές και σημαντικές έννοιες                      |
| 1.4.3  | Το τρίγωνο της ανάλυσης της αγοράς: Αγοραστές – Ανταγωνιστές – Προμηθευτές |
| 1.4.4  | Ανάλυση των αγοραστών                                                      |
| 1.4.5  | Ανάλυση των ανταγωνιστών                                                   |
| 1.4.6  | Ανάλυση των προμηθευτών                                                    |
| 1.4.7  | Η στρατηγική σου σχετικά με την αγορά                                      |
| 1.4.8  | Η τμηματοποίηση της αγοράς                                                 |
| 1.4.9  | Προσαρμόσου στο τμήμα των αγοραστών που επέλεξες                           |
| 1.4.10 | Αξιολόγησε την αποτελεσματικότητά σου                                      |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η ανάλυση της αγοράς και των τεχνικών μάρκετινγκ.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας:

**Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να ορίζεις την έννοια της αγοράς.
- να ορίζεις την έννοια του μάρκετινγκ.
- να ορίζεις τη γενική έννοια της αγοράς μιας επιχείρησης.

**Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να εντοπίσεις τους πιθανούς σου αγοραστές.
- να διακρίνεις τους ανταγωνιστές σου.
- να αναζητάς τους κατάλληλους προμηθευτές.

**Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να διαμορφώνεις την κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρησή σου σε σχέση με την αγορά, στην οποία λειτουργείς.
- να τμηματοποιήσεις κατάλληλα την αγορά και να υιοθετήσεις μια οργανωμένη διαδικασία καθορισμού επιχειρησιακών στόχων.
- να προσαρμόζεσαι στο τμήμα αγοραστών που επέλεξες.



### Έννοιες - κλειδιά

- ανάλυση της αγοράς
- επιλογή των κατάλληλων τεχνικών μάρκετινγκ
- επιχειρηματική επιτυχία
- αγορά
- αγοραστές
- πελάτες
- μάρκετινγκ
- ανταγωνιστές
- προμηθευτές
- ανάλυση αγοραστών
- βασικές αρχές συμπεριφοράς του καταναλωτή
- ανάλυση ανταγωνιστών
- ανάλυση αγοραστών



- ανάλυση προμηθευτών
- στρατηγική
- πετυχημένες στρατηγικές
- τμηματοποίηση της αγοράς
- σωστή τμηματοποίηση των αγοραστών
- σωστή επιλογή του τμήματος αγοραστών
- στοιχεία του μείγματος του μάρκετινγκ
- προϊόν ή υπηρεσία
- διανομή
- προβολή
- τιμολόγηση



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή αναφέρεται στην ανάλυση της αγοράς και στο μάρκετινγκ.

Περιγράφεται ο ρόλος της αγοράς ως κριτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε γενικούς ορισμούς, προκειμένου να κατανοήσεις κάποιες βασικές και σημαντικές έννοιες σχετικά με τα θέματα που διαπραγματεύεται η υποενότητα. Η ανάλυση της αγοράς βασίζεται στη γενική έννοιά της και πιο συγκεκριμένα στις βασικές της ομάδες: στους αγοραστές, στους ανταγωνιστές και στους προμηθευτές. Αυτή η ανάλυση απαιτείται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής σου στην αγορά, αλλιά και για τη λήψη σωστών αποφάσεων σχετικά με την τμηματοποίηση και την προσαρμογή της στο τμήμα των αγοραστών που επέλεξες.

#### 1.4.1 Η αγορά... ο κριτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Κάθε επιχείρηση παράγει ένα ή περισσότερα του ενός προϊόντα ή προσφέρει μία ή περισσότερες υπηρεσίες. Η επιχείρηση είναι ένας κερδοσκοπικός οργανισμός. Αποσκοπεί στην εκτέλεση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, προκειμένου να καλυφθούν ανάγκες κι επιθυμίες. Δηλαδή, έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αγοραστών, οι οποίοι με τη σειρά τους θα επιβραβεύσουν την ανάπτυξη και τη μεγέθυνση μέσω των επιχειρηματικών κερδών.



Η εστίαση της προσοχής στον αγοραστή και στην αγορά απαιτεί να κατανέμονται οι ενέργειες του επιχειρηματία σε δύο κατευθύνσεις:

- στην **ανάλυση της αγοράς** και
- στην **επιλογή των κατάλληλων τεχνικών μάρκετινγκ** για την προσέγγιση της και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.



Ένας επιχειρηματίας, προκειμένου να πετύχει τους στόχους του, πρέπει να αποδεχτεί ότι η στάση της αγοράς, στην οποία απευθύνεται, θα καθορίσει την **επιχειρηματική του επιτυχία**.

*Η αγορά είναι αυτή που θα τον ανταμείβει για την επιχειρηματική του προσφορά κι αυτή που θα κρίνει, εάν αυτό που κάνει έχει αξία για το περιβάλλον που ζει και για όσους τον επιλέγουν.*

*Εάν όμως δεν τους προσφέρει τίποτα χρήσιμο ή αξιόλογο, η αποτυχία του είναι δεδομένη ανεξαρτήτως των προσπαθειών του. Δεν αρκεί να προσπαθεί πολύ, όταν οι προσπάθειές του δεν αποδίδουν.*

Σε αυτήν την υποενότητα θα μάθεις πώς να προσεγγίσεις σωστά τους αγοραστές σου και να προσαρμόσεις τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σου στις ανάγκες και στις επιθυμίες τους. Αυτό βέβαια θα γίνει εφόσον έχεις ήδη διερευνήσει το προφίλ τους και τα βασικά τους χαρακτηριστικά, ώστε να μην κάνεις άσκοπες κινήσεις.

### 1.4.2 Μια σύντομη αναφορά σε βασικές και σημαντικές έννοιες

Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση του μικροοικονομικού περιβάλλοντος, οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, όπου λειτουργεί μια επιχείρηση, την επηρεάζουν άμεσα και σημαντικά.

Για το λόγο αυτό, πριν ξεκινήσει η ανάπτυξη των ενεργειών που αποσκοπούν στην απόκτηση μεριδίου της αγοράς, γίνεται μια σύντομη αναφορά σε βασικές έννοιες.



#### Ο ορισμός της αγοράς

Η **αγορά** διακρίνεται:

- στην καταναλωτική αγορά και
- στη βιομηχανική αγορά.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών αγορών βρίσκεται στο σκοπό που έχει η καθεμία.

Οι αγοραστές της καταναλωτικής αγοράς αγοράζουν, για να ικανοποιήσουν τις δικές τους άμεσες ανάγκες ή τις ανάγκες άλλων ατόμων.



Οι αγοραστές της βιομηχανικής αγοράς κάνουν τις αγορές τους με σκοπό την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι **αγοραστές** είναι άτομα που έχουν:

- ανικανοποίητες ανάγκες και
- δυνατότητα, αλλιώς κι αποφασιστικότητα, να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

**Πελάτες** της επιχείρησης είναι οι αγοραστές που επιλέγουν τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες της.



### Ο ορισμός του μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι η ανάληψη κι η υλοποίηση των επιχειρηματικών αποφάσεων που κατευθύνουν το προϊόν ή και την υπηρεσία της δικής σου επιχείρησης προς τους αγοραστές.

(προσαρμογή του ορισμού της Αμερικάνικης Εταιρείας Μάρκετινγκ)



Ένα σχέδιο δράσης για την προσέγγιση της αγοράς και τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων

- Υιοθέτησε την επιχειρηματική φιλοσοφία.

Με βάση τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, η σκέψη του κάθε επιχειρηματία στρέφεται προς την αγορά, τους αγοραστές, τα προβλήματα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των τωρινών, αλλιά και των μελλοντικών αναγκών των αγοραστών.

- Ερεύνα την αγορά, στην οποία λειτουργείς, τις ανάγκες και τις επιθυμίες.

Θα πρέπει να εστιάσεις την προσοχή σου στην πραγματική κατάσταση της αγοράς εντοπίζοντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς, αλλιώς και τα χαρακτηριστικά των αγοραστών. Για παράδειγμα, έστω ότι εντοπίζεις μια ανάγκη. Η ικανοποίησή της από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία της δικιάς σου επιχείρησης, δε θα λύσει το πρόβλημα των αγοραστών, αν οι περισσότεροι από αυτούς δεν έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό για διάφορους λόγους. Δηλαδή, μπορεί η επιχείρησή σου να βρίσκεται σε μια σημαντική απόσταση ή μπορεί η τιμή να είναι πολύ ακριβή για τις οικονομικές δυνατότητες των αγοραστών.

- Σχεδίασε τις κινήσεις σου και προγραμματίσε την εξέλιξη της επιχείρησής σου.

Με βάση τα στοιχεία που εντόπισες από την ανάλυση της αγοράς σχεδίασε τι θα ήταν προτιμότερο να κάνεις, ώστε να αποκτήσεις ένα σημαντικό μερίδιο αγοραστών. Οι στρατηγικές κινήσεις συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιπτώσεις τους είναι διαχρονικές για την επιχείρηση, γι' αυτό η επιλογή κι οι αποφάσεις σου θα πρέπει να λάβουν υπόψη πολλούς παράγοντες της αγοράς.

- Επίλεξε τα σωστά εργαλεία του μάρκετινγκ για τους αγοραστές σου.

Επίσης, προκειμένου να φτάσει στα χέρια του αγοραστή ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, θα πρέπει να έχουν εκτελεστεί πολλές λειτουργίες, όπως η παραγωγή σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των αγοραστών, η ενημέρωση των αγοραστών για την ύπαρξη του προϊόντος, ο ορισμός της σωστής τιμής, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα αγοράς. Τέλος, το προϊόν θα πρέπει να είναι προσβάσιμο στην αγορά, δηλαδή θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα σχετικά κανάλια διανομής κ.λπ.

### **1.4.3 Το τρίγωνο της ανάλυσης της αγοράς: Αγοραστές – Ανταγωνιστές – Προμηθευτές**

Ήδη γνωρίζεις τις βασικές έννοιες, ώστε να μπορείς να προχωρήσεις σε μια ανάλυση της αγοράς.

Ανακεφαλαιώνοντας την έννοια της αγοράς, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι, αν κι η αγορά συνδέεται άμεσα με τον αγοραστή των προϊόντων ή και των υπηρεσιών της επιχείρησης, μια γενικότερη έννοια της αγοράς περιλαμβάνει και τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές της επιχείρησης.

Συνεπώς, γενικά την αγορά μιας επιχείρησης αποτελούν:

- **οι αγοραστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.**

Οι αγοραστές αποτελούν τη σημαντικότερη ομάδα, το σημαντικότερο τμήμα της αγοράς της, καθώς τα έσοδα, τα κέρδη, η επιβίωση κι η ανάπτυξή της εξαρτώνται άμεσα από την ομάδα αυτή.

- **οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.**

Είναι μια άλλη ομάδα, η οποία στοχεύει στην απόκτηση των ίδιων αγοραστών, δηλαδή στο μοίρασμα της «πίτας» των αγοραστών.

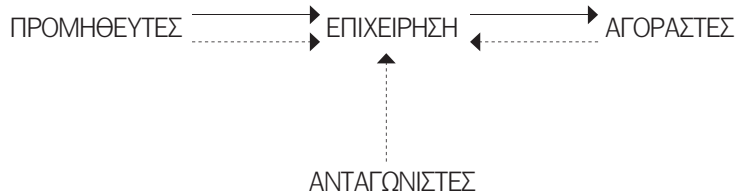
- **οι προμηθευτές.**

Είναι η ομάδα, στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται ως αγοραστής των πρώτων υλών κι άλλων υλικών που απαιτούνται για την κατασκευή των προϊόντων και των υπηρεσιών.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4.3.1**

Η ροή των προϊόντων ή και των υπηρεσιών κι η ροή των πληροφοριών στην αγορά της επιχείρησης



—————→ Δείχνει τη ροή των προϊόντων ή και των υπηρεσιών.

- - - - -→ Δείχνει τη ροή των πληροφοριών σχετικά με την αγορά, στην οποία λειτουργεί.

Είναι πολύ σημαντικό η ανάλυση της αγοράς να ξεκινήσει από τους αγοραστές, προκειμένου να σχηματιστεί μια αναλυτική εικόνα. Στη συνέχεια πρέπει να εντοπιστούν οι ανταγωνιστές και τα σημαντικά χαρακτηριστικά τους που μπορεί να έχουν επίπτωση στο μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Τέλος, η ανάλυση της αγοράς κλείνει με την ανάλυση των προμηθευτών, προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να βρει πρώτες ύλες κι άλλα υλικά, για να μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές τα προϊόντα που χρειάζονται και μπορούν να αγοράσουν ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική ανάλογα με το είδος της στρατηγικής που έχει επιλέξει.

#### 1.4.4 Ανάλυση των αγοραστών



Πριν αναλύσεις τους αγοραστές σου, μάθε τι κοινό και τι διαφορετικό έχουν οι έννοιες **αγοραστής, καταναλωτής και πελάτης**.

Το κοινό είναι πως κι οι τρεις συναρτίζονται με επιχειρήσεις ή οργανισμούς, προκειμένου να αποκτήσουν ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή ένα συνδυασμό τους για διάφορους λόγους.

Η διαφοροποίηση βρίσκεται στα ακόλουθα:

- Ο αγοραστής είναι το άτομο που αγοράζει ένα συγκεκριμένο προϊόν, για να ικανοποιήσει ανάγκες κι επιθυμίες δικές του ή άλλων ατόμων. Για παράδειγμα, για την εταιρεία ΔΕΛΤΑ αγοραστές με την ευρύτερη έννοια της αγοράς είναι όλη τα άτομα που αγοράζουν γάλα, ανεξαρτήτως αν επιλέγουν τη ΔΕΛΤΑ ή κάποια άλλη εταιρεία. Κι αυτό γιατί, αν κάποιος δεν είναι σήμερα αγοραστής της, δεν παύει να είναι πιθανός ή και μελλοντικός αγοραστής της.

- Ο καταναλωτής είναι το άτομο που αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και την καταναλώνει ο ίδιος, ανεξαρτήτως αν επιλέγει τη δική σου ή κάποια άλλη επιχείρηση που προσφέρει το ίδιο προϊόν.
- Ο πελάτης είναι το άτομο που επιλέγει να αγοράζει δικό σου προϊόν ή δική σου υπηρεσία για τον εαυτό του ή τους άλλους.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4.4.1**

Διαγραμματική παρουσίαση της εννοιολογικής σημασίας του αγοραστή, του καταναλωτή και του πελάτη μιας επιχείρησης



Ποια είναι η χρησιμότητα της ανάλυσης των αγοραστών;

Η ανάλυση των αγοραστών σου δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσεις τις μεταβλητές που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Δηλαδή, αποσκοπεί στην κατανόηση και στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους στο μέλλον, αλλά και στο σχεδιασμό των κινήσεών σου, προκειμένου να γίνουν πελάτες της δικής σου επιχείρησης.

Καλό είναι να ξεκινάς την ανάλυση από τους αγοραστές, δηλαδή από εκείνους, στους οποίους γενικά αναφέρεται το προϊόν ή η υπηρεσία σου.

Η ανάλυση των αγοραστών **βασίζεται σε δύο σημεία:**

- στην παρατήρηση του τι κάνουν οι αγοραστές.
- στην ανάλυση και στον εντοπισμό της αιτίας της συμπεριφοράς τους.



Ποιοι είναι οι αγοραστές σου με βάση το προϊόν ή την υπηρεσία σου;

Οι αγοραστές σου είναι όλη τα άτομα που έχουν ανάγκες ή επιθυμίες, διαθέτουν οικονομική ή άλλη δυνατότητα κι είναι αποφασισμένοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές.

Καθόρισε λοιπόν την πορεία της επιχείρησής σου με βάση το τι προσφέρει στους αγοραστές σου. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τα βήματα που ακολουθούν.



Τι αγοράζουν οι αγοραστές σου την παρούσα χρονική στιγμή;

Καταρχήν όρισε γενικά ποιο είναι το ποσοστό των αγοραστών σου που είναι ήδη πελάτες σου, δηλαδή πόσοι περίπου αγοράζουν το δικό σου προϊόν.

Γίνε συγκεκριμένος/η για τη δική σου περιοχή.



Ανάλυσε τους υπάρχοντες πελάτες σου.

Η αγορά κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας έχει τρία στάδια:

- το στάδιο που προηγείται της αγοράς.
- το στάδιο που αναφέρεται στην αγορά.
- το στάδιο που ακολουθεί την αγορά.

Λαμβάνοντας υπόψη τα στάδια της αγοράς απάντησε στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν στους πελάτες σου με βάση τα ακόλουθα:

- Ποιοι είναι οι πελάτες σου;

Δημιούργησε μια βάση δεδομένων για τους πελάτες σου και τα στοιχεία επικοινωνίας κι αποθήκευσε τις αγορές τους κι άλλα στοιχεία που έχουν σχέση με το προφίλ τους.

- Ποιες είναι οι ανάγκες κι οι επιθυμίες τους και ποιες καλύπτει το δικό σου προϊόν ή δική σου υπηρεσία;
- Πώς ενημερώνονται για την αγορά;
- Βάσει ποιων κριτηρίων αγοράζουν; Πώς επιλέγουν; Πώς συγκρίνουν τα υποκατάστατα προϊόντα;
- Από πού προτιμούν να αγοράζουν;
- Τι αγοράζουν οι πελάτες σου;
- Για ποιο λόγο αγοράζουν;
- Ποια είναι η συχνότητα των πωλήσεων; Κάθε πότε αγοράζουν το προϊόν;
- Σε ποια ποσότητα αγοράζουν συνήθως;
- Σε ποια τιμή αγοράζουν;

- Με ποιους άλλους οικονομικούς όρους αγοράζουν;
- Τι αξία έχει το προϊόν για τον πελάτη;
- Πώς χρησιμοποιούν το προϊόν;
- Είναι δύσκολη ή εύκολη η χρήση του προϊόντος μετά την πώληση;
- Αποθηκεύεται το προϊόν;
- Χρειάζεται συντήρηση;
- Πόσες φορές έως τώρα έχουν αγοράσει οι πελάτες σου από εσένα;



Επιπλέον, ανέλυσε όλους τους αγοραστές σου εκτός από τα άτομα που είναι δικοί σου πελάτες με βάση τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι αγοραστές σου;

Φτιάξε το γενικό προφίλ τους.

- Ποιες είναι οι ανάγκες κι οι επιθυμίες τους και ποιες μπορεί να καλύψει το δικό σου προϊόν ή η δική σου υπηρεσία;
- Πώς ενημερώνονται για την αγορά;
- Βάσει ποιων κριτηρίων αγοράζουν; Πώς επιλέγουν; Πώς συγκρίνουν τα υποκατάστατα προϊόντα;
- Από πού προτιμούν να αγοράζουν;
- Τι αγοράζουν;
- Για ποιο λόγο αγοράζουν;
- Ποια είναι η συχνότητα πωλήσεων; Κάθε πότε αγοράζουν το προϊόν;
- Σε ποια ποσότητα αγοράζουν συνήθως;
- Σε ποια τιμή αγοράζουν;
- Με ποιους άλλους οικονομικούς όρους;
- Τι αξία έχει το προϊόν για τον πελάτη;
- Πώς χρησιμοποιούν το προϊόν;
- Τι μπορείς να κάνεις, για να γίνουν πελάτες σου;



**Ποιες είναι οι βασικές αρχές συμπεριφοράς του αγοραστή;**

Βασικές αρχές της συμπεριφοράς του αγοραστή αποτελούν οι αρχές που ακολουθούν:

1<sup>η</sup> Αρχή - Η αρχή του βιολογικού κύκλου: Οι επιλογές του αγοραστή εξαρτώνται από την ηλικία του ή τον κύκλο ζωής, στον οποίο βρίσκεται.

2<sup>η</sup> Αρχή - Η αρχή του οικονομικού ορθολογισμού: Οι επιλογές του αγοραστή εξαρτώνται από το επίπεδο ικανοποίησης. Ένας ορθολογικός αγοραστής επιλέγει το συνδυασμό των προϊόντων ή και των υπηρεσιών που μπορεί να του δώσει το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης. Ο στόχος της επιλογής του είναι να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα επιλέγοντας τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό τους. Μην ξεχνάς πως ένας αγοραστής έχει ανάγκη για την επιβίωση κι ικανοποίηση των αναγκών κι επιθυμιών του πολλή διαφορετικά προϊόντα. Η σχέση ανάμεσα στην τιμή και στην ποσότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική στον καθορισμό με βάση την οικονομική αρχή της επιλογής του.

3<sup>η</sup> Αρχή - Η αρχή της ιεράρχησης των αναγκών: Οι επιλογές των αγοραστών εξαρτώνται από το είδος της ανάγκης ή της επιθυμίας που θέλουν να ικανοποιήσουν. Η πιο γνωστή ιεράρχηση των αναγκών στη διοίκηση των επιχειρήσεων αναφέρεται σε πέντε κατηγορίες: στις φυσιολογικές ανάγκες, στις ανάγκες ασφάλειας, στις κοινωνικές ανάγκες, στις ανάγκες εκτίμησης και στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Να θυμάσαι ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει πολλές ανάγκες ή επιθυμίες ταυτόχρονα.

4<sup>η</sup> Αρχή - Η αρχή της κοινωνικής ομάδας: Οι επιλογές του αγοραστή καθορίζονται από το πρότυπο της ομάδας ή των ομάδων που ανήκει. Πρότυπο ομάδας του αγοραστή αποτελεί η οικογένειά του, η κοινωνική του τάξη, ο πολιτισμός, στον οποίον ανήκει κ.λπ.

5<sup>η</sup> Αρχή - Η αρχή της συμπεριφορικής μάθησης: Οι επιλογές των αγοραστών συνδέονται με τις συνήθειες που έχουν αποκτήσει κι έχουν συνδέσει με τη διαδικασία της αγοράς και της κατανάλωσης.

6<sup>η</sup> Αρχή - Η αρχή της ψυχαναλυτικής διεργασίας: Οι επιλογές των αγοραστών βασίζονται στη διεργασία των αλληλεπιδράσεων των τεσσάρων ψυχολογικών δυνάμεών του:

- της ψυχής και του νου του,
- των ενστίκτων του,
- του συνειδητού μέρους του νου του που εγκρίνει την ικανοποίηση των ενστίκτων με τη χρήση κοινωνικά αποδεκτών τρόπων και
- του ηθικού κώδικα συμπεριφοράς.

Η απόφαση λήψης ενός αγοραστή είναι αποτέλεσμα της διεργασίας των μηνυμάτων που στέλνουν κι οι τέσσερις ψυχολογικές δυνάμεις.

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Ποιες είναι οι ανάγκες κι οι επιθυμίες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι αγοραστές;<br>Η γνώση κι η ανάλυση των αναγκών και των επιθυμιών των αγοραστών είναι η βάση για τη σωστή προσέγγισή τους και τη σωστή σχεδίαση και βελτίωση του προϊόντος ή και της υπηρεσίας.                                                                      |
|  | Ποιους άλλους αγοραστές θα μπορούσε να ικανοποιήσει το προϊόν, αν υποστεί αλλοιές;<br>Υπάρχουν σαφή όρια στην αγορά που δραστηριοποιείσαι; Μπορείς να ικανοποιήσεις κι άλλες ομάδες αγοραστών, αν κάνεις κάποιες αλλοιές στο προϊόν που προσφέρεις; Ποιες είναι αυτές οι αλλοιές; Πόσο εύκολο είναι να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλοιές; |
|  | Σε ποιο τμήμα της αγοράς ανήκουν οι δικοί σου πελάτες;                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  | Πρακτικά σε ποιο τμήμα της αγοράς στοχεύεις;                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



#### Παράδειγμα 1.4.4.1

##### Ο Έλληνας καταναλωτής<sup>10</sup>

Με βάση αποτελέσματα ερευνών, η εικόνα του Έλληνα καταναλωτή παρουσιάζει τα εξής:

- Το 80-85% του πληθυσμού αγοράζει με την παρακίνηση των διαφημίσεων κάνοντας άστοχες κι άσκοπες αγορές.
- Από όσους αναγνωρίζουν την επίπτωση της διαφήμισης στις αγοραστικές τους αποφάσεις, σχεδόν οι μισοί (περίπου το 42%) συνεχίζουν να κάνουν άσκοπες αγορές.
- Το 20-25% του πληθυσμού αγοράζει με βάση την επιρροή του φιλικού περιβάλλοντος.
- Καθοριστικό παράγοντα άσκοπων αγοραστικών αποφάσεων αποτελούν τα παιδιά. Το 93% των οικογενειών με παιδιά παίρνουν αγοραστικές αποφάσεις με βάση τις απαιτήσεις τους.
- Υψηλό ύψος αγορών παρατηρείται στις πρώτες ημέρες του μήνα λόγω της μισθοδοσίας.
- Οι αγοραστικές αποφάσεις των γυναικών βασίζονται σε γυναικεία περιοδικά.
- Η κατανάλωση στους εργαζόμενους έχει πρωταθλήτριες τις γυναίκες.
- Ο υπερβολικός δανεισμός από τις τράπεζες θεωρείται ως μέσο για ένα ποιοτικό επίπεδο ζωής που τις περισσότερες φορές δεν μπορεί να υποστηριχθεί από τις οικονομικές δυνατότητες του Έλληνα.

<sup>10</sup> **Πηγή:** Marketing Week «Ο Έλληνας καταναλωτής... αυτός ο “άγνωστος”», 21 Οκτωβρίου 2002, Επιμέλεια: Δημήτρης Κορδέρας.



- Ο Έλληνας αναζητά την καταξίωση και την προσωπική ευτυχία. Πιστεύει στην κατανάλωση ως μέσο για την απόκτηση των όσων αναζητά, βάζοντάς την πιο πάνω από τη μόρφωση και τη διαρκή καλλιέργεια.
- Οι αποφάσεις κι ο προγραμματισμός της αγοραστικής συμπεριφοράς εξαρτάται από την παιδεία του κάθε ατόμου.

### 1.4.5 Ανάλυση ανταγωνιστών

Αφού γνωρίζεις ήδη τους αγοραστές σου, δηλαδή ποια είναι εκείνα τα άτομα που παρουσιάζουν ανάγκες ή επιθυμίες κι είναι έτοιμα να τις ικανοποιήσουν (δυνατότητα αληθιά κι αποφασιστικότητα), στη συνέχεια θα πρέπει να διερευνήσεις ποιοι άλλοι εκτός από την επιχείρησή σου μπορούν να τις ικανοποιήσουν.

Όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν το ίδιο προϊόν ή κι υπηρεσία, η «πίτα» των αγοραστών τους μοιράζεται. Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να έχει - αν όχι το μεγαλύτερο ποσοστό της «πίτας» - ένα τέτοιο ποσοστό που να της εξασφαλίζει επαρκή έσοδα για την επιβίωση και την κάλυψη των λειτουργικών της εξόδων.

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Ποιοι είναι οι βασικοί σου ανταγωνιστές;<br><br>Βασικοί σου ανταγωνιστές είναι άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν σχεδόν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία με τη δική σου επιχείρηση. Κάνε μια σύντομη περιγραφή των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών τους σε σχέση με τη δική σου επιχείρηση.                   |
|  | Ποια είναι η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές σου;<br><br>Η στρατηγική των ανταγωνιστών αναφέρεται στους στόχους τους, όσον αφορά στους αγοραστές, στο τμήμα της αγοράς που έχουν και στο τμήμα που στοχεύουν.                                                                                 |
|  | Ποια είναι η στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές σου;<br><br>Η στρατηγική των ανταγωνιστών αναφέρεται στους στόχους τους, όσον αφορά στους αγοραστές, στο τμήμα της αγοράς που έχουν, στο τμήμα που στοχεύουν, στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στον τρόπο διανομής, στην προβολή και στην τιμή. |
|  | Ποιο είναι το ιστορικό κι οι κινήσεις του παρελθόντος των ανταγωνιστών;<br><br>Διερεύνα το παρελθόν της αγοράς και των ανταγωνιστών. Μπορεί να σε βοηθήσει να κατανοήσεις και να προβλέψεις τη συμπεριφορά τους.                                                                                        |
|  | Κατά πόσο ο ανταγωνιστής έχει καλή γνώση της αγοράς και των προβλημάτων της;<br><br>Σύγκρινε την πληροφορότητά σου σε σχέση με τους ανταγωνιστές.                                                                                                                                                       |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Πώς προβλέπεις ότι θα κινηθούν οι ανταγωνιστές σου στο μέλλον;<br>Κάνε μια πρόβλεψη με βάση τις κινήσεις του παρελθόντος και τις παρούσες εξελίξεις της αγοράς.                                                                          |
|  | Σε ποια σημεία μπορείς να νικήσεις τον ανταγωνισμό;<br>Εντόπισε και κατάγραψε ρεαλιστικά τα πλεονεκτήματά σου σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου. Μην υπερβάλλεις! Στην πραγματικότητα τα αποτελέσματα θα σου δείξουν τις υπερβολές τους. |
|  | Σε ποια σημεία ο ανταγωνισμός σε νικάει;<br>Σκέψου ρεαλιστικά και κατάγραψε πού υστερείς και για ποιο λόγο σε σχέση με τους άλλους.                                                                                                      |

#### 1.4.6 Ανάλυση προμηθευτών

Βάσει του προϊόντος ή της υπηρεσίας σου βρίσκεισαι σε μια συγκεκριμένη αγορά με συγκεκριμένους ανταγωνιστές. Οι αποφάσεις σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεις δεν μπορούν να βασιστούν μόνο σε αυτούς. Θα πρέπει να εξετάζουν και τους προμηθευτές, οι οποίοι αποτελούν τη βασική πηγή των υλικών για την κατασκευή του προϊόντος. Οι προμηθευτές αποτελούν μια ομάδα, η οποία επηρεάζει τις αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης στην αγορά που λειτουργεί.

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Ποιες είναι οι ανάγκες σου σε εξοπλισμό κι υλικά;<br>Καταρχήν θα πρέπει να καταγράψεις τις ανάγκες σου. Βασικοί σου ανταγωνιστές είναι άλλοι επιχειρήσεις που προσφέρουν σχεδόν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία με τη δική σου επιχείρηση. Κάνε μια σύντομη περιγραφή των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών τους σε σχέση με τη δική σου επιχείρηση. |
|  | Καθόρισε την ποσότητα και τις προδιαγραφές των υλικών που χρειάζεσαι.<br>Είναι σημαντικό να είσαι αρκετά προσεκτικός/ή.                                                                                                                                                                                                                       |
|  | Αναζήτη κι αξιολόγησε τους πιθανούς προμηθευτές.<br>Διερεύνα την αγορά κι αποφάσισε από ποιους μπορείς να προμηθευτείς, όσα χρειάζεσαι στους καλύτερους όρους.                                                                                                                                                                                |
|  | Όταν καταλήξεις σε κάποιους προμηθευτές, ζήτη προσφορές κι επίλεξε τον καλύτερο με βάση τους όρους της προσφοράς.                                                                                                                                                                                                                             |



Ποια είναι τα κριτήρια για την επιλογή των προμηθευτών;

Επίλεξε τους προμηθευτές με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Τιμή.
- Ποιότητα.
- Δυνατότητα για άμεση παράδοση (θυμήσου ότι η έλλειψη των πρώτων υλών έχει σοβαρές συνέπειες στη διαδικασία παραγωγής).
- Ταχύτητα παράδοσης.
- Συντήρηση.
- Τεχνική βοήθεια.
- Εξαρτήματα για επιδιορθώσεις.
- Εγγύηση.
- Απόδοση.
- Παραγωγική δυνατότητα.
- Τεχνικές δυνατότητες.
- Αξιοπιστία προμηθευτή.
- Ευκολία επικοινωνίας με τον προμηθευτή.
- Εμπειρία.
- Εξειδίκευση.
- Συμβατότητα με τα πρότυπα παραγωγής.
- Ανταγωνιστικές τιμές.
- Τήρηση συμφωνιών.
- Ευκολία χρήσης προϊόντος.
- Παροχή υποστήριξης μετά την πώληση.
- Λειτουργικό κόστος.
- Εξοικονόμηση ενέργειας.

#### 1.4.7 Η στρατηγική σου σχετικά με την αγορά

Έχεις καθορίσει τους επιχειρηματικούς σου στόχους.

Αποφάσισες τι θα παραγάγεις ή και τι θα προσφέρεις.

Γνωρίζεις τους αγοραστές, τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές σου.

Για να πετύχεις τους στόχους σου, πρέπει το προϊόν ή κι η υπηρεσία σου να έχει επιτυχία στην αγορά. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να:

- καλύψεις τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγοραστών.

- υπερτερείς των ανταγωνιστών σου.
- βασίζεσαι σε σωστές προμήθειες.

Η στρατηγική σου καθορίζεται:

- από το συνδυασμό των αναγκών και των προτιμήσεων των αγοραστών.
- από το συνδυασμό των κινήσεων των ανταγωνιστών και των δυνατών κι αδύνατων σημείων σου σε σχέση με αυτούς.
- ανάλογα με τις δυνατότητες που έχεις να προμηθευτείς υλικά (επίπτωση στον κόστος παραγωγής).



Σε τι σου χρησιμεύει η ανάλυση της αγοράς;

Η **ανάλυση των αγοραστών** σου δίνει τη δυνατότητα να μάθεις πού κινείσαι και ποιοι μπορεί να είναι οι πιθανοί σου αγοραστές.

Η **ανάλυση των ανταγωνιστών** σου δίνει τη δυνατότητα να μάθεις με ποιους ανταγωνίζεσαι για τους ίδιους αγοραστές. Η ανάλυση των ανταγωνιστών σε βοηθάει να μάθεις τις κινήσεις τους, προκειμένου να καταλάβεις τη γενικότερη στρατηγική τους, σε ποιους αγοραστές απευθύνονται, τι προϊόν προσφέρουν και με ποιες διαφοροποιήσεις και σου επιτρέπει να το συγκρίνεις με το δικό σου προϊόν και τη δική σου υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο θα μάθεις τα γενικά χαρακτηριστικά όλων των ανταγωνιστών και θα εντοπίσεις τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του ανταγωνισμού. Γνωρίζοντας τα αντίστοιχα για τον εαυτό σου, θα μπορείς να αμυνθείς κατάλληλα και με επιτυχία.

Ο συνδυασμός αγοραστής – ανταγωνιστής καθορίζει κατά κάποιον τρόπο τις κινήσεις σου. Αν για παράδειγμα οι αγοραστές σου στο συγκεκριμένο προϊόν δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην ποιότητα κι οι περισσότεροι ανταγωνιστές σου προσπαθούν να προσφέρουν προϊόντα με ειδικές προδιαγραφές υψηλής ποιότητας, τότε η λύση είναι μία: να επιλέξεις ένα τμήμα της αγοράς που μπορεί να είναι σημαντικό για την επιχείρησή σου και να σου δώσει πελατεία με σκοπό να πετύχεις τους στόχους σου. Σε αγοραστές που ήδη ικανοποιούνται από τους ανταγωνιστές – ειδικά αν οι ανταγωνιστές σου υπερτερούν σε δυνατότητες και διαθέτουν εξειδικευμένη τεχνολογία παραγωγής – είναι καλύτερα να μπεις σε ένα τμήμα που απέχει των στόχων τους. Η επιτυχία σου στο τμήμα αυτό θα εξαρτηθεί από το αν μπορείς να ικανοποιήσεις πραγματικά τις ανάγκες τους. Για να το καταφέρεις αυτό, θα πρέπει να σχεδιάσεις ένα τέτοιο προϊόν ή μια τέτοια υπηρεσία που να ικανοποιεί περισσότερο και καλύτερα τις ανάγκες τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως θα πρέπει να προμηθευτείς τα απαραίτητα υλικά που έχουν σημασία και μεγάλη επίπτωση στο τελικό προϊόν. Η **επιλογή των προμηθευτών** δεν εξαρτάται μόνο από τις ανάγκες σου, αλλά κι από την κατάσταση της αγοράς και τις δυνατότητές σου.

Ποιοι είναι οι πιθανοί σου προμηθευτές και ποιους έχεις τη δυνατότητα να επιλέξεις;



Οι αποφάσεις σχετικά με την κάθε ομάδα σε οδηγούν σε συγκεκριμένες κινήσεις και σε μια γενικότερη μορφή δράσης. Αυτή είναι η στρατηγική σου.

**Πετυχημένες στρατηγικές** μιας μικρής επιχείρησης αποτελούν:

- η εστίαση στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσία. Ούτως ή άλλως μια μικρή επιχείρηση δεν έχει δυνατότητες για χαμηλότερο κόστος εκτός από σπάνιες περιπτώσεις.
- οι καινοτομίες σε προϊόντα, υπηρεσίες και πρακτικές, μιας και μπορούν να διαφοροποιήσουν την επιχείρησή σου.
- η ανάπτυξη σε όμοιες ή σχετικές αγορές και σε παρόμοια προϊόντα, όταν η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλήλα και σε άλλες κατευθύνσεις.
- η υιοθέτηση μιας επιχειρηματικής νοοτροπίας με αξίες. Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη και τους αγοραστές του. Οι κινήσεις του πρέπει να είναι κοινωνικά αποδεκτές και να έχουν στόχο την ανάπτυξη πραγματικών σχέσεων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- η εσωτερική ευελιξία κι η εξειδίκευση του προσωπικού.

### 1.4.8 Η τμηματοποίηση της αγοράς

Η **τμηματοποίηση της αγοράς** είναι μια τεχνική, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από τη μικρομεσαία επιχείρηση. Η μικρομεσαία επιχείρηση βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή κι έχει περιορισμένες δυνατότητες να προβληθεί.

Μερικές φορές είναι θέμα στρατηγικών επιλογών να εστιάσει σε κάποιο τμήμα αγοραστών και μερικές φορές είναι θέμα συνθηκών.

Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις εστιάζουν σε τμήματα αγοραστών που βρίσκονται σε κοντινή γεωγραφική απόσταση με αυτήν.



Ποια είναι η έννοια της τμηματοποίησης;

Η τμηματοποίηση είναι η μελέτη της αγοράς για τον εντοπισμό των ομάδων-αγοραστών και των βασικών τους χαρακτηριστικών π.χ. μέγεθος ομάδας, ανάγκες, τρόπος ικανοποίησης.



**Σωστή τμηματοποίηση των αγοραστών** σου έχεις κάνει, αν:

- οι αγοραστές της κάθε ομάδας – τμήματος συμπεριφέρονται κατά τον ίδιο περίπου τρόπο.
- τα διαφορετικά τμήματα δεν μπορούν να αποτελέσουν μια ομάδα.

- βρίσκεις ένα τμήμα που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τη δική σου επιχειρηματική δραστηριότητα.
- το τμήμα στο οποίο στοχεύεις μπορείς να το προσεγγίσεις, να το ενημερώσεις για το προϊόν και να του το παραδώσεις.



#### Πώς να επιλέξεις σωστά το τμήμα της αγοράς;

Η επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί μια νοοτροπία με προοπτική για το μέλλον. Για να **επιλέξεις σωστά το τμήμα της αγοράς**, στο οποίο θα στοχεύεις, βασίσου στα παρακάτω κριτήρια:

- **προοπτική για μεγέθυνση στο μέλλον.** Για παράδειγμα, τα άτομα τρίτης ηλικίας είναι μια ομάδα αγοραστών που πληθαίνει και θα συνεχίσει να πληθαίνει, λόγω της αύξησης του μέσου όρου ζωής.
- **χαρακτηριστικά που δεν τραβάνε την προσοχή του ανταγωνισμού.**
- **μικρό κόστος για αλληλαγές των χαρακτηριστικών του προϊόντος – υπηρεσίας.**
- **πολύ καλή επίπεδα κερδοφορίας και αποδοτικότητας λόγω των καλών εσόδων σε σύγκριση με τα έξοδα.**
- **οι ανάγκες κι οι προτιμήσεις των αγοραστών** ικανοποιούνται όχι μόνο από το προϊόν ή και την υπηρεσία σου, αλλά κι από το γενικότερο προφίλ της επιχείρησής σου.

Τώρα που επέλεξες το τμήμα, στο οποίο θα προσφέρεις προϊόντα κι υπηρεσίες, ανέλυσε τους αγοραστές του τμήματος με βάση τις ερωτήσεις της παραγράφου 1.4.4.

### 1.4.9 Προσαρμόσου στο τμήμα των αγοραστών σου

Εφόσον έχεις επιλέξει το τμήμα, στο οποίο θα απευθυνθείς, σχεδίασε αυτό που θα τους προσφέρεις, δηλαδή το προϊόν ή την υπηρεσία σου.

Το προϊόν ή η υπηρεσία σου έχει τέσσερα στοιχεία, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για τον αγοραστή, καθώς καθορίζουν τις αποφάσεις του.

Τα **τέσσερα στοιχεία του μείγματος του μάρκετινγκ** είναι:

- το προϊόν ή κι η υπηρεσία,
- η διανομή,
- η προβολή κι
- η τιμολόγηση.



Το **προϊόν ή η υπηρεσία** είναι ένα σύνολο υλικών, αληθιά κι άυλων στοιχείων που ωφελούν κι έχουν χρησιμότητα στον καταναλωτή.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορεί να είναι:

- η αντικατάσταση.
- η απλοποίηση.
- η απόδοση.
- η ασφάλεια.
- ο αυτοματισμός.
- το βάρος.
- το γούστο.
- η διάκριση.
- η διάρκεια χρήσης του προϊόντος.
- η δυνατότητα για προεκτάσεις.
- η δυνατότητα για προσθήκη αξεσουάρ.
- η ευκολία.
- η ευκολία επισκευής.
- η ευκολία στον καθαρισμό.
- η κινητικότητα.
- η κοινωνική αποδοχή.
- η κοινωνικότητα.
- το μέγεθος.
- η μόδα.
- η μορφή.
- ο παραγωγός (για τα εμπορικά είδη).
- η περιεκτικότητα στα διάφορα υλικά παραγωγής.
- η ποιότητα.
- η ποσότητα ανά συσκευασία.
- η πρόσβαση.
- η συντήρηση.
- η συσκευασία.
- η ταχύτητα.
- το υλικό.
- η χρήση.
- το χρώμα.
- η χώρα προέλευσης.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή και της υπηρεσίας ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες:

- στις τεχνικές αξίες (προδιαγραφές του προϊόντος) και
- στις συμβολικές αξίες (άυλες αξίες που αντιλαμβάνεται ο αγοραστής στο προϊόν).

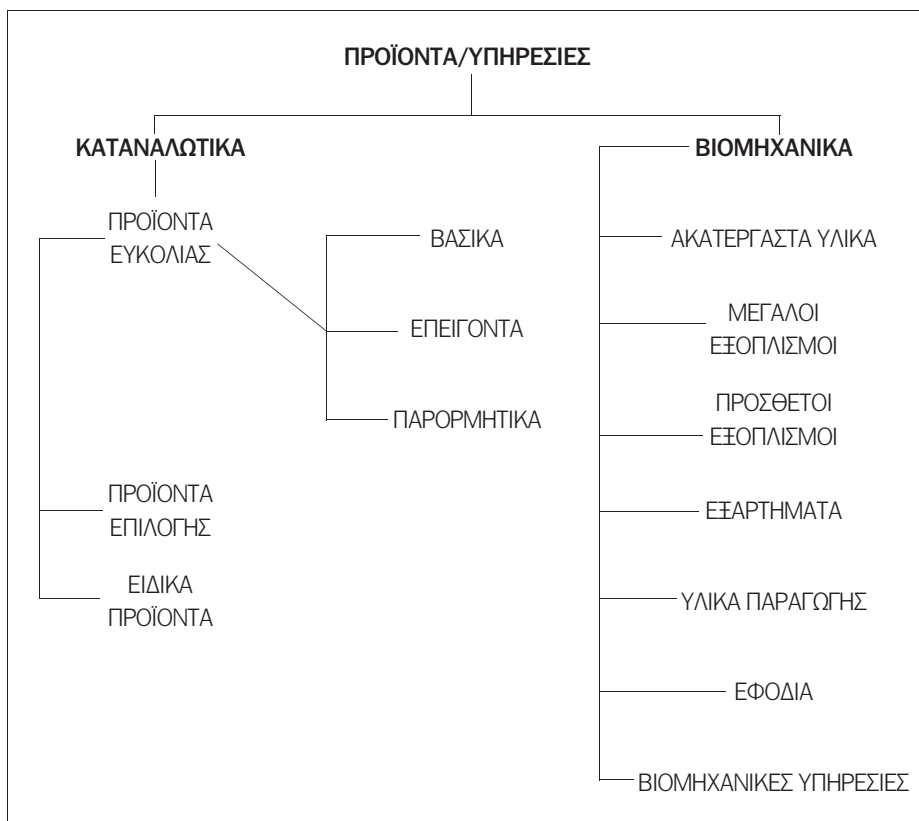
Στο σχεδιασμό του προϊόντος είναι πολύ σημαντικά:

- η φύση του προϊόντος (αν είναι προϊόν ή υπηρεσία).
- ο βαθμός επεξεργασίας (πρώτες ύλες, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα).
- η συχνότητα ικανοποίησης των αναγκών (διαρκή ή καταναλωτικά).
- η πρόθεση της αγοράς (για την άμεση ικανοποίηση των αναγκών ή για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4.9.1

Τα είδη των προϊόντων και των υπηρεσιών



ΠΗΓΗ: Μάλλιαρης, Π. (2001). «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ». Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.



Η **διανομή** συνδέεται με τις δραστηριότητες για τη διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον αγοραστή.

Το είδος της διανομής καθορίζεται από:

- τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης.
- τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- τη μέθοδο επικοινωνίας κι επαφής με τον καταναλωτή.
- τον τρόπο εξυπηρέτησης.
- τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- τα χαρακτηριστικά των αγοραστών.

Η επιτυχημένη διανομή είναι αυτή που σου δίνει τη δυνατότητα να πουλάς ό,τι προσφέρεις σε μια τέτοια απόσταση που η αγορά – στόχος δέχεται να πάει προσθέτοντας κάποιες αξίες που βελτιώνουν την εικόνα του προϊόντος.

Η μικρομεσαία επιχείρηση συνήθως διανέμει η ίδια το προϊόν ή την υπηρεσία της, εκτός από κάποιες περιπτώσεις, όταν η φύση, δηλαδή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (βιομηχανικό προϊόν ή όταν το προϊόν χρειάζεται περαιτέρω επεξεργασία) κι η γεωγραφική της θέση, δεν της επιτρέπουν την άμεση διάθεση και πώληση του προϊόντος.



Η **προβολή** συνδέεται με την επικοινωνία της επιχείρησης με τους αγοραστές.

Η προβολή διενεργείται με τρεις σκοπούς:

- Για να μεταφέρει στους αγοραστές πληροφορίες.
- Για να πείσει τους αγοραστές να προβούν σε συγκεκριμένη ενέργεια, δηλαδή να κάνουν μια συγκεκριμένη αγορά.
- Για να υπενθυμίσουν στους αγοραστές την ύπαρξη της επιχείρησης.

Οι εναλλακτικές τεχνικές για την προβολή μιας επιχείρησης είναι:

- η διαφήμιση.
- η προσωπική πώληση.
- η προώθηση πωλήσεων.
- οι δημόσιες σχέσεις.
- η δημοσιότητα.
- η χορηγία.

Από τις τεχνικές αυτές οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες από τη μικρομεσαία επιχείρηση είναι η προώθηση πωλήσεων, η προσωπική πώληση κι η διαφήμιση. Οι δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούνται επίσης. Ωστόσο, η χρήση αυτής της τεχνικής εξαρτάται άμεσα από τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του ίδιου του επιχειρηματία.

Η δημοσιότητα κι η χορηγία είναι τεχνικές που χρησιμοποιούν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις. Μιας κι οι πόροι της επιχείρησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του μείγματος προβολής, η επιλογή των βασικών τεχνικών προβολής περιορίζεται κατά πολύ από οικονομικούς παράγοντες.

Μια άλλη τεχνική προβολής που αναπτύχθηκε πρόσφατα, ως αποτέλεσμα των τεχνολογιών της πληροφορικής και του Διαδικτύου, είναι η προβολή μέσω του Διαδικτύου.

Παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα προβολής χωρίς περιορισμούς. Ο μόνος περιορισμός είναι το επίπεδο χρήσης του Διαδικτύου. Το μεγάλο πλεονέκτημα του Διαδικτύου είναι το χαμηλό κόστος σε σχέση με τις άλλες τεχνικές. Είναι σύγχρονο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις που στοχεύουν σε νεαρές ηλικίες, μιας και η πλειονότητα των ατόμων που «σερφάρουν» στο Διαδίκτυο ανήκουν σε αυτήν τη ηλικία. Μερικές φορές η προβολή καθορίζεται από τη νομοθεσία.

Το τελευταίο στοιχείο του μάρκετινγκ συνδέεται με την **τιμολόγηση**.

Η τιμή ενός προϊόντος είναι πολύ σημαντικό στοιχείο.

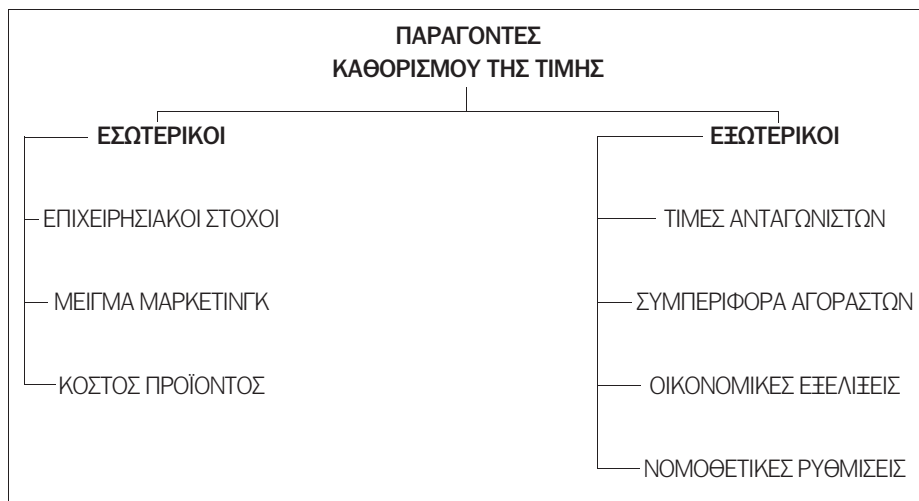
Το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησής σου είναι να έχεις επιλέξει τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο, ώστε να ταιριάζουν απόλυτα με το τμήμα της αγοράς, στο οποίο απευθύνεσαι.

Θα πρέπει να αναγνωρίζεις σωστά τη βαρύτητα του κάθε στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4.9.2

Παράγοντες καθορισμού της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας



ΠΗΓΗ: Μάλλιαρης, Π. (2001). «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ». Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.



Ενημερώσου για την κατάσταση της επιχείρησής σου και τους παράγοντες που καθορίζουν την τιμή του δικού σου προϊόντος ή της δικής σου υπηρεσίας.



Τον καθορισμό της τιμής του προϊόντος επηρεάζουν:

- ο καθορισμός των στόχων σχετικά με την τιμολόγηση.
- η εκτίμηση της ζήτησης που εκδηλώνεται στην αγορά.
- ο υπολογισμός του κόστους της παραγωγής.
- η ανάλυση κι η σύγκριση των τιμών των ανταγωνιστών.
- ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής.
- ο καθορισμός της μεθοδολογίας της τιμολόγησης.
- ο καθορισμός της τελικής τιμής.

Είναι πολύ σημαντικό να βασίζεσαι σε μεθόδους τιμολόγησης.

Η μεθοδολογία της τιμολόγησης μπορεί να βασιστεί:

- στο κόστος της επιχείρησης.
- στη ζήτηση των αγοραστών.
- στον ανταγωνισμό.

Η μέθοδος τιμολόγησης που βασίζεται στο κόστος είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Οι παραλλαγές αυτής της μεθόδου είναι τέσσερις:

- Μέθοδος κόστους συν.
- Μέθοδος περιθωρίου.
- Μέθοδος καθορισμένης αποδοτικότητας.
- Μέθοδος με βάση το νεκρό σημείο.

Η μέθοδος τιμολόγησης κόστος συν υπολογίζει την τιμή του προϊόντος με βάση το κόστος του. Πάνω στο κόστος γίνεται πρόσθεση ενός ποσοστού για την κάλυψη των επιβαρύνσεων, όπως έξοδα και κέρδος.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε πως το κόστος παραγωγής μιας επιχείρησης για μια μονάδα προϊόντος είναι 10€ (8€ μεταβλητό κόστος και 2€ σταθερό κόστος). Ο επιχειρηματίας υπολογίζει ένα περιθώριο 20% του μέσου κόστους, δηλαδή  $10€ \cdot 20\%$  άρα 2€. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή πώλησης είναι μέσο κόστος συν περιθώριο κέρδους.

$$\text{ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ} = \text{ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ} + \text{ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ} + \text{ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΟΣΤΟΥΣ}$$

Η μέθοδος περιθωρίου βασίζεται στον υπολογισμό της τιμής πώλησης με βάση το περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων ή του κόστους αγοράς.

$$\text{ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ} = \frac{\text{ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ}}{1 - \text{ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (\% ΠΩΛΗΣΕΩΝ)}}$$

Η **μέθοδος καθορισμένης αποδοτικότητας** καθορίζει ως στόχο ένα ποσοστό κερδών. Ως επιχειρηματίας καθορίζεις το ποσοστό των καθαρών κερδών, για να είσαι ικανοποιημένος, ενώ παράλληλα γνωρίζεις πόσα κεφάλαια έχεις επενδύσει, πόσο χρόνο λειτουργείς την επιχείρησή σου, ποιες άλλες επιλογές θα είχες να χρησιμοποιείς αλλού τα κεφάλαιά σου και με ποια απόδοση.

$$\text{ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ} = \text{ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ} * \text{ΥΨΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ}$$

$$\text{ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ} = \text{ΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ} + \text{ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ}$$

Η **μέθοδος τιμολόγησης με βάση το νεκρό σημείο** καθορίζει την τιμή λαμβάνοντας υπόψη την εξίσωση των εσόδων με το κόστος.

Για να υπολογίσεις την τιμή πώλησης, ακολούθησε τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ} = \frac{\text{ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ}}{\text{ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ} - \text{ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ}}$$

Αυτό που πρέπει να ισχύει είναι:

$$\text{ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ} < \text{ΤΩΡΙΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ}$$

#### 1.4.10 Αξιολόγησε την αποτελεσματικότητά σου

Ο δείκτης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς σου είναι οι ίδιοι οι αγοραστές.

Αυτό σημαίνει πως πρέπει να παρακολουθείς συνέχεια την αγορά και τους πελάτες σου. Οι ενέργειες αυτές σου δίνουν τη δυνατότητα να αντιδράς εγκαίρως στις τις φαντασμένες αποφάσεις και στρατηγικές. Είναι σημαντικό να προσαρμόζεσαι διαχρονικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εξέλιξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.



## Αυτοαξιολόγηση



### Ερωτήσεις

- 1) Πού επικεντρώνονται οι ενέργειες του επιχειρηματία, όσον αφορά στην εστίαση της προσοχής στον αγοραστή;
- 2) Ποιος είναι ο ορισμός της αγοράς;
- 3) Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των αγοραστών και των πελατών;
- 4) Ποιος είναι ο ορισμός του μάρκετινγκ;
- 5) Ποια είναι η γενική έννοια της αγοράς;
- 6) Πού διαφέρουν οι έννοιες αγοραστής, καταναλωτής και πελάτης;
- 7) Σε ποια σημεία βασίζεται η ανάλυση των αγοραστών;
- 8) Ποιες είναι οι βασικές αρχές συμπεριφοράς των αγοραστών;
- 9) Ποιες είναι οι πετυχημένες στρατηγικές μιας μικρής επιχείρησης;



### Ασκήσεις

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Η βασική διαφορά μεταξύ της καταναλωτικής και βιομηχανικής αγοράς είναι οι προτιμήσεις των αγοραστών τους.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
2. Το μάρκετινγκ είναι η ανάληψη κι η υλοποίηση των επιχειρηματικών αποφάσεων που κατευθύνουν το προϊόν ή και την υπηρεσία της δικής σου επιχείρησης προς τους αγοραστές.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
3. Μια γενική εικόνα του Έλληνα καταναλωτή δείχνει ότι τα παιδιά αποτελούν καθοριστικό παράγοντα άσκοπων αγοραστικών αποφάσεων.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
4. Η εστίαση στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποτελεί μια από τις πετυχημένες στρατηγικές της μικρής επιχείρησης.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος

5. Τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ είναι το προϊόν ή η υπηρεσία, η διανομή, η προβολή και η προώθηση.

☒ Σωστό

☐ Λάθος

### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

1. Με βάση ένα πρακτικό σχέδιο δράσης για την προσέγγιση της αγοράς και τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων, θα πρέπει:

- α) να υιοθετήσεις την επιχειρηματική φιλοσοφία.
- β) να ερευνήσεις τις ανάγκες της αγοράς, στην οποία λειτουργείς.
- γ) να σχεδιάσεις τις ενέργειές σου, πριν προγραμματίσεις την εξέλιξή της.
- δ) να επιλέξεις τα σωστά εργαλεία μάρκετινγκ για τις προβλέψεις των πωλήσεων που έχεις κάνει.

2. Η γενική έννοια της αγοράς μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:

- α) τους αγοραστές.
- β) τους πελάτες.
- γ) τους καταναλωτές.
- δ) τους αγοραστές, τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές.

3. Για τη σωστή τμηματοποίηση των αγοραστών θα πρέπει:

- α) να έχεις τμηματοποιήσει την αγορά, ώστε οι αγοραστές του κάθε τμήματος να συμπεριφέρονται κατά τον ίδιο περίπου τρόπο.
- β) τα διαφορετικά τμήματα που όρισε να έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά.
- γ) να ενημερώσεις τους αγοραστές σου για την ύπαρξη του προϊόντος κι όχι για τη διανομή του.
- δ) να δεις πρώτα ποιοι αγοραστές μπορεί να έχουν εύκολη πρόσβαση στην επιχείρησή σου, μιας και βρίσκονται στην ίδια περιοχή με την έδρα της.

4. Ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος επηρεάζεται από:

- α) τον καθορισμό του κόστους της παραγωγής.
- β) τη σύγκριση των στόχων τιμολόγησης.
- γ) τη μέθοδο παραγωγής.
- δ) την εκτίμηση της ζήτησης που εκδηλώνεται στην αγορά.



5. Τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας είναι:

- α) το στάδιο που προηγείται της αγοράς.
- β) το στάδιο που αναφέρεται στην αγορά.
- γ) το στάδιο που ακολουθεί την αγορά.
- δ) Όλα τα παραπάνω.

## Παράρτημα

### Απαντήσεις ερωτήσεων

- 1) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.1.
- 2) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.2.
- 3) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.2.
- 4) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.2.
- 5) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.3.
- 6) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.4.
- 7) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.5.
- 8) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.5.
- 9) Απάντηση στην παράγραφο 1.4.7.

### Απαντήσεις ασκήσεων

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

- 1. Λάθος
- 2. Σωστό
- 3. Σωστό
- 4. Σωστό
- 5. Λάθος

#### Άσκηση 2 (Πολλαπλής επιλογής)

- 1. α (Παράγραφος 1.4.2)
- 2. δ (Παράγραφος 1.4.3)
- 3. α (Παράγραφος 1.4.8)
- 4. δ (Παράγραφος 1.4.9)
- 5. δ (Παράγραφος 1.4.4)

## Βοηθητικό μελέτης



### Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

- Kay, J. (2003). Θεμέλια της Επιτυχίας: Οδηγός στρατηγικής συμπεριφοράς για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ.
- Kotler, P. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μ. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ.
- Heller, R. (2001). Επιτυχημένες Πωλήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Denny, R. (2003). Πρώτη στις πωλήσεις: Τεχνικές για να πετύχετε στις πωλήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Beckwith, H. (2003). Πως να πουλάτε υπηρεσίες. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Τζωρτζάκης,
- Αυλωνίτης, Γ. (2001). Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ - Business to Business Marketing. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Γαλάνης, Β. (1995). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σιώμος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κεχαγιάς, Ι. (1994). Διοίκηση Πωλήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Θωμάς, Π. (2000). Έρευνα αγοράς: Πρακτικός οδηγός. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Κυριαζόπουλος, Π. (2001). Εφαρμοσμένο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Kotler, P. (2001). Ο Kotler για το μάρκετινγκ: Πώς να δημιουργήσετε, να κερδίσετε και να κυριαρχήσετε στην αγορά.
- Τσιμπόγος, Χ. (1995). Τα Μυστικά του Πετυχημένου Πωλητή. Αθήνα.
- Πολιτικές και Διαδικασίες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων. Εκδόσεις Alexander Hamilton Institute. 2001.
- Ζαίρης, Α. (2000). Πρακτική των Πωλήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Jain, S. (1999). Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.



### Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- <http://marketing--research.blogspot.com/2007/11/blog-post.html>
- <http://ionio.gr/career/epixeir/marketing.html>
- <http://www.marketingweek.gr/>
- Κουίζ για Πωλήσεις και Μάρκετινγκ για τον ιδιοκτήτη μικρής επιχείρησης: [http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/quiz/sm\\_questions.aspx](http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/quiz/sm_questions.aspx)
- Διαδικτυακός τόπος ενημέρωσης της γυναίκας επιχειρηματία: <http://www.businesswoman.gr/article.php?article=311&cat=33&lang=gr&offset=0>
- Ιστοσελίδα του περιοδικού Franchise: <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=269&pstring=78,109>
- Όλα σχετικά με την επιχειρηματικότητα και τις μικρές επιχειρήσεις: [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)

## Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Beckwith, H. (2003). Πως να πουλάτε υπηρεσίες. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Cabral, L. (2003). Βιομηχανική Οργάνωση. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Denny, R. (2003). Πρώτη στις πωλήσεις: Τεχνικές για να πετύχετε στις πωλήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Heller, R. (2001). Επιτυχημένες Πωλήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Jain, S. (1999). Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Kay, J. (2003). Θεμέλια της Επιτυχίας: Οδηγός στρατηγικής συμπεριφοράς για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ.
- Kotler, P. (2001). Ο Kotler για το μάρκετινγκ: Πώς να δημιουργήσετε, να κερδίσετε και να κυριαρχήσετε στην αγορά.
- Kotler, P. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μ. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ.
- Αυλωνίτης, Γ. (2001). Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ - Business to Business Marketing. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

- Γαϊάνης, Β. (1995). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πρόγραμμα Εικονικών Επιχειρήσεων: Υλικό επιμόρφωσης μαθητών για την Α' φάση εφαρμογής του προγράμματος – Τομέας Αισθητικής - Κομμωτικής. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έργο: Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα Τ.Ε.Ε. με συγχρηματοδότηση 75% από ΕΚΤ και 25% από εθνικούς πόρους.
- Ζαίρης, Α. (2000). Πρακτική των Πωλήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Θωμάς, Π. (2000). Έρευνα αγοράς: Πρακτικός οδηγός. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες - Μεθοδολογία - Τεχνικές - Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κεχαγιάς, Ι. (1994). Διοίκηση Πωλήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Κουρεμένος, Α. (1991). Μέθοδοι έρευνας αγοράς. Πειραιάς: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- Κυριαζόπουλος, Π. (2001). Εφαρμοσμένο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (31/03/2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση: Υπεύθυνος Φορέας; Ε.Α.Π.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Πολιτικές και Διαδικασίες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων. Εκδόσεις Alexander Hamilton Institute. 2001.



- Σιώμκος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σιώμκος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σκούλης, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2001). Μάρκετινγκ Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου. Αθήνα: Εκδόσεις ROSILI.
- Τσιμπόγος, Χ. (1995). Τα Μυστικά του Πετυχημένου Πωλητή. Αθήνα.

## Υποενότητα 1.5

### Δημιουργικότητα, συνεργασία & ανθρώπινο δυναμικό

|                |                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>1.5.1</b>   | Βασικές λειτουργίες διοίκησης προσωπικού                  |
| <b>1.5.1.1</b> | Επιλογή, πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού               |
| <b>1.5.1.2</b> | Συνεχής, δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού               |
| <b>1.5.1.3</b> | Παροχές και κίνητρα                                       |
| <b>1.5.1.4</b> | Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων                      |
| <b>1.5.1.5</b> | Ειδικά θέματα: αναπηρία, ίση μεταχείριση – ίσες ευκαιρίες |
| <b>1.5.2</b>   | Τεχνικές οργάνωσης                                        |
| <b>1.5.3</b>   | Δημιουργικότητα                                           |
| <b>1.5.4</b>   | Διαπροσωπική επικοινωνία                                  |
| <b>1.5.5</b>   | Ηγεσία                                                    |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Ο σκοπός αυτής της υποενότητας είναι να κατανοήσεις την αξία και τον πλούτο των ανθρώπων στην επιχείρησή σου και να αντιληφθείς τη σημασία που έχει για τη βελτίωση της επιχείρησής σου η συνεχής επένδυση στην προσωπική σου ανάπτυξη και στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείς.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας θα είσαι σε θέση:

- να κατανοείς τις βασικές λειτουργίες διοίκησης του προσωπικού σου.
- να εφαρμόζεις τεχνικές για την καλύτερη οργάνωση των εργασιών.
- να αξιοποιείς και να ενθαρρύνεις τη δημιουργικότητα



- να κατανοείς και να ενθαρρύνεις την ομαδικότητα και τη συνεργασία.
- να εντοπίζεις τα εμπόδια στην επικοινωνία.
- να βελτιώνεις τις επικοινωνιακές σου ικανότητες.



### Έννοιες - κλειδιά

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Οργάνωση
- Επικοινωνία



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή επιχειρεί να προσεγγίσει τις έννοιες Δημιουργικότητα, συνεργασία και ανθρώπινο δυναμικό μέσα από δύο διαδρομές.

Η πρώτη διαδρομή γίνεται μέσα από μια γενική εισαγωγή στις βασικές λειτουργίες διοίκησης προσωπικού. Τα θέματα που προσεγγίζονται είναι η επιλογή, η πρόσληψη και η αξιολόγηση του προσωπικού, η συνεχής, δια βίου εκπαίδευση, ζητήματα που έχουν σχέση με τις παροχές και τα κίνητρα και θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ευαισθητοποίηση σε θέματα ένταξης της αναπηρίας στη σύγχρονη επιχείρηση καθώς και σε θέματα ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών.

Η δεύτερη διαδρομή γίνεται μέσα από την ανάδειξη των ζητημάτων που αφορούν τόσο στην προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία και τη βελτίωση των στάσεων και συμπεριφορών του που επηρεάζουν την ικανότητα διοίκησης, όσο και ζητημάτων που αφορούν στην ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Τα θέματα που προσεγγίζονται είναι οι τεχνικές οργάνωσης, η δημιουργικότητα, η διαπροσωπική επικοινωνία και η ηγεσία.

#### 1.5.1 Βασικές λειτουργίες διοίκησης προσωπικού

Οι άνθρωποι είναι ίσως το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει η επιχείρηση. Στη μικρή επιχείρηση, συχνά, ένας άνθρωπος επωμίζεται πολλούς ρόλους και καλύπτει τις δραστηριότητες περισσότερων από μία θέσεων εργασίας.

Το προσωπικό πρέπει να είναι ευέλικτο, να έχει την ευκαιρία και τη δυνατότητα να μαθαίνει γρήγορα ώστε η επιχείρησή σου να ανταποκρίνεται στις συνεχείς εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το ίδιο πρέπει να κάνεις και συ.

Οι βασικές λειτουργίες που πρέπει να διαχειριστείς είναι:

- η επιλογή, πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού.
- η συνεχής, δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού.
- οι παροχές και τα κίνητρα
- η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζόμενων.
- ειδικά θέματα: αναπηρία, ίση μεταχείριση – ίσες ευκαιρίες

#### **1.5.5.1 Επιλογή, πρόσληψη και αξιολόγηση προσωπικού**

Η σαφής περιγραφή της θέσης εργασίας σε βοηθάει στο σωστό προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησής σου σε ανθρώπινο δυναμικό.

Για να αποτυπώσεις την **περιγραφή της θέσης εργασίας** μπορείς να εστιάσεις στα ακόλουθα στοιχεία:

- στην εργασία που πρέπει να εκτελεστεί στα πλαίσια αυτής της θέσης.
- στις ευθύνες του ατόμου που αναλαμβάνει την εκτέλεση αυτής της εργασίας.
- στις δεξιότητες και στην εκπαίδευση που απαιτείται να διαθέτει ο άνθρωπος που θα τοποθετηθεί στη θέση αυτή.
- στις ατομικές απαιτήσεις της εργασίας. Για παράδειγμα, τα ταξίδια, τα επαγγελματικά ραντεβού και το μεταβαλλόμενο ωράριο απαιτούν διαθεσιμότητα του εργαζόμενου και μειωμένες προσωπικές υποχρεώσεις.
- στις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα πραγματοποιείται η εργασία.
- στη διασύνδεση της θέσης με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας.

Η περιγραφή των θέσεων εργασίας μπορεί να γίνει ένα σπουδαίο εργαλείο προγραμματισμού:

- Διαπιστώνεις ποιο ή ποια άτομα από το υπάρχον προσωπικό μπορούν να καλύψουν και άλλες δραστηριότητες. Αυτή είναι μια χρήσιμη διαπίστωση που μπορεί να οδηγήσει στη σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού.



- Γνωρίζεις τι προσόντα (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος που θέλεις να προσλάβεις ώστε να είναι σχετικά γρήγορα αποδοτικός στην εργασία του.
- Εντοπίζεις τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και προετοιμάζεις καλύτερα το μέλλον της επιχείρησής σου.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα βρεις ένα χρήσιμο υπόδειγμα που μπορείς να αξιοποιήσεις για την περιγραφή των θέσεων εργασίας στην επιχείρησή σου.

Η επιλογή του προσωπικού είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται η επιλογή ενός ατόμου, από έναν κατάλογο υποψηφίων, τα προσόντα του οποίου ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις μιας θέσης υπό δεδομένες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ένας απλός και αρκετά αποτελεσματικός τρόπος για την επιλογή προσωπικού είναι να συνεκτιμήσεις τα τυπικά προσόντα που αναφέρονται στο **βιογραφικό** και την αξιολόγηση του υποψηφίου μέσα από μια **προσωπική συνέντευξη**.

Φρόντισε να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα σε σπουδές κι εργασιακή εμπειρία.

Μπορείς να αξιοποιήσεις τη συνεργασία πιο εξειδικευμένου εργαζόμενου ή να αναθέσεις σε αυτόν την πρόσληψη κάποιου νέου μέλους του προσωπικού.

Να θυμάσαι πάντα ότι για την πρόσληψη προσωπικού μπορείς να αξιοποιήσεις τις εθνικές πολιτικές για την επιδότηση της απασχόλησης στις επιχειρήσεις και τις δυνατότητες πρόσληψης σπουδαστών που κάνουν πρακτική άσκηση.



**Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις:**

**Ο.Α.Ε.Δ. Προγράμματα – Δράσεις** επιχορήγησης της απασχόλησης και επιδότησης θέσεων εργασίας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.

<http://www.oaed.gr/>

**Γραφεία Διασύνδεσης Α.Ε.Ι. – Κατάλογος Διευθύνσεων**

[http://career.admin.uoc.gr/modules.php?op=modload&name=Web\\_Links&file=index&req=viewlink&cid=1](http://career.admin.uoc.gr/modules.php?op=modload&name=Web_Links&file=index&req=viewlink&cid=1)

### Υπόδειγμα για την Περιγραφή Θέσης Εργασίας

|                                                         |                     |
|---------------------------------------------------------|---------------------|
| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                                |                     |
| ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:                                          |                     |
| ΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ:                                     |                     |
| ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟΝ:                                        |                     |
| ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΠΟΥΣΙΑΣ<br>ΑΝΤΙΚΑΘΙΣΤΑΤΑΙ ΑΠΟ:            |                     |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ<br>(ΓΝΩΣΕΙΣ, ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ) |                     |
|                                                         |                     |
| A/A                                                     | ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΘΕΣΗΣ |
|                                                         |                     |
|                                                         |                     |
|                                                         |                     |

**Σημ:** Το υπόδειγμα αυτό μπορεί να εφαρμοστεί και σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και να κωδικοποιηθεί ως έντυπο του συστήματος.

### Αξιολόγηση του προσωπικού

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, που κατά καιρούς έχει προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων.

Μια αξιολόγηση που εναρμονίζεται με την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για αλληλεγγύη και ευελιξία, η οποία «περνάει μέσα από τη δια βίου εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ξεφεύγει από τη διασύνδεση με τον έλεγχο και την αύξηση της παραγωγής είναι μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα και δαπανηρή για την μικρή επιχείρηση. Η εφαρμογή της όμως έστω και μερικά από την επιχείρηση μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα πολύ σημαντικά οφέλη.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στη χώρα μας η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν είναι θετικά φορτισμένη έννοια. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχειρησιακή μας κουλτούρα είναι βασισμένη περισσότερο στις κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων σε γραφειοκρατικές- ιεραρχικές κατανομές αρμοδιοτήτων και υπάρχει έντονη αλληλεπικάλυψη ευθυνών. Η αξιολόγηση έχει συνδεθεί στην συνείδηση των εργαζομένων με αναχρονιστικές και παρωχημένες πολιτικές ελεγκτικού περιεχομένου. Επιπλέον, πολλά από τα ήθη των εργα-



ζομένων και η επιφανειακή αστοχία των επιλογών τους, οφείλονται σε λάθος δομές του συστήματος και σε εγγενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση δεν μπορεί να λύσει από μόνη της οργανωτικές δυσλειτουργίες και προβλήματα από την εφαρμογή αδόκιμων πολιτικών.

Να λάβεις υπ' όψιν σου ότι η ύπαρξη καλών και κακών υπαλλήλων είναι μύθος. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν καλές και κακές συμπεριφορές, στιγμές δημιουργικότητας και αδράνειας, ενώ η απόδοση τους επηρεάζεται από μη ελέγξιμους παράγοντες όπως η ισορροπία στην οικογενειακή ζωή, συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης, εμπειρίες και συμβάντα ζωής. Είναι πολύ σημαντικό αν αποφασίσεις να εφαρμόσεις ένα σύστημα αξιολόγησης να φροντίσεις να εξετάζει την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση μέσα από τη συνέχεια της και όχι με τρόπο στατικό.

Μπορείς να δημιουργήσεις σταδιακά στην επιχείρησή σου μια κουλτούρα εποικοδομητικής αξιολόγησης, η οποία μπορεί να γίνεται με απλά μέσα και να συμβάλει στο θετικό κλίμα στην επιχείρηση και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Τα βασικά βήματα που μπορείς σταδιακά να κάνεις είναι:

Να συζητήσεις με τους εργαζόμενους το ζήτημα της αξιολόγησης και να ξεκινήσεις ένα project στο οποίο θα συμμετέχουν ισότιμα. Οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης κι αν επιλέξεις για να έχει αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι αποδεκτή από όλα τα μέρη και να έχει θεπιστεί μέσα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς κανόνες που θα εξασφαλίσει τη θετική αντιμετώπιση της αξιολόγησης και την αποφυγή συγκρούσεων και προβλημάτων.

Να καταγράψετε από κοινού:

Την περιγραφή κάθε θέσης εργασίας έτσι ώστε να συμφωνηθεί από κοινού ποιες είναι οι εργασίες που αναμένει η επιχείρηση από τον κάθε εργαζόμενο. Μπορείς να αξιοποιήσεις το υπόδειγμα που δίνεται στο μάθημα αυτό.

Η αποτύπωση των εργασιών πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένη. Για παράδειγμα όταν λέμε ότι πρέπει ο εργαζόμενος να κάνει «καλή χρήση υπολογιστών» αυτό είναι μια αόριστη έννοια. Πρέπει να ορίσουμε τι ακριβώς σημαίνει και σε ποιο βαθμό θεωρείται επαρκής η χρήση.

Να εντοπίσετε τα λειτουργικά και οργανωτικά προβλήματα που επηρεάζουν τις εργασίες αυτές.

Να θέσετε από κοινού συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους για την αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου.

Να καθορίσετε το χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο θα πρέπει να υλοποιηθούν οι στόχοι.

Να συμφωνήσετε στους ανθρώπους που θα χρησιμεύσουν ως αξιολογητές. Μπορείς να αξιοποιήσεις την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι θα έχουν μια πιο αντικειμενική στάση και συμπεριφορά ως προς την αξιολόγηση της επίτευξης αυτών των στόχων και θα γίνουν αποδεκτοί με μεγαλύτερη ευκολία από τους εργαζόμενους.

Να συμφωνήσετε στα κριτήρια και στο περιεχόμενο του φύλλου αξιολόγησης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής ο κύκλος να ολοκληρώνεται με μια συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, κατά την διάρκεια της οποίας επεξηγούνται λεπτομερώς και με επιχειρήματα τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου, συναποφασίζονται οι στρατηγικές βελτίωσης και αναθεωρούνται οι λιγότερο λειτουργικές συμπεριφορές.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που χρειάζεται χρόνο και βασίζεται στην οικοδόμηση συναίνεσης και συμφωνίας με τους εργαζόμενους και στη δέσμευση όλων των μερών. Η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να συνδυαστεί συνολικά με τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που θα αποφασίσεις και θα εφαρμόσεις στην επιχείρησή σου.

*«Δύναμη και μέλλον μιας επιχείρησης είναι πάνω από όλα το ανθρώπινο δυναμικό της. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι έχουν δημιουργικές και πρωτότυπες ιδέες, οι οποίες συνήθως καταπνίγονται υπό την πίεση των γραφειοκρατικών και ιεραρχικών διαδικασιών ή της αδιαφορίας που είναι αποτέλεσμα της μη συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Οι κλίμακες αξιολόγησης οφείλουν να επικεντρωθούν στα χαρακτηριστικά εκείνα που τονώνουν τη συνεργατικότητα, το ομαδικό πνεύμα και την ενεργή δραστηριοποίηση στο γίγνεσθαι της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις είναι ζώντες οργανισμοί, λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο, προσπαθούν να αφομοιώσουν τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες, έχουν κοινωνική ευθύνη και οφείλουν να παράγουν κοινωνικό έργο. Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται πολίτης της μικρογραφίας της κοινωνίας που είναι η επιχείρηση, να συνδέει τις προσωπικές του φιλοδοξίες με τους στόχους της εταιρείας, να επιμορφώνεται μέσα σε αυτήν, να διαμορφώνει τις πολιτικές της και να εξελίσσει την κοινωνικότητα του με τις σχέσεις που διαμορφώνει μέσα σε αυτήν».*

**ΠΗΓΗ:** Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, Ευστράτιος Παπάνης και Κώστας Ρόντος, [http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_285.html](http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html)

### **1.5.1.2 Συνεχής, δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού**

Η δια βίου μάθηση τείνει να γίνει μια λειτουργία του σύγχρονου ανθρώπου σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς από όλες τις δραστηρι-



ότητες τους είτε προσωπικές, είτε επαγγελματικές, είτε οικογενειακές. Αυτή είναι η άτυπη μάθηση που τείνει να αρχίσει να γίνεται πιο «ορατή» να αναγνωρίζεται στη σύγχρονη κοινωνία.

Η επιχείρηση σου πρέπει να λειτουργεί ως εστία μάθησης ώστε να προσφέρει την ευκαιρία συνεχούς βελτίωσης στο προσωπικό. Η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων τις περισσότερες φορές δημιουργεί άγχος και αρνητική συμπεριφορά.

Ίσως σκέφτεσαι ότι η επιχείρησή σου δεν είναι εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Να θυμάσαι όμως ότι ο ανταγωνισμός, ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης και η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας δεν μπορούν να αφήσουν καμιά επιχείρηση να επιβιώσει χωρίς να επενδύει συνεχώς στην κατάρτιση και απόκτηση νέων γνώσεων των εργαζομένων της ανεξάρτητα από το μέγεθος της και από τον τομέα δραστηριοποίησης της.

Ο κάθε εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του μαθαίνει με διάφορους τρόπους. Με την παρατήρηση αυτών που κάνουν την ίδια ή παρόμοια εργασία που αργότερα ο ίδιος θα παράγει, με την εκπαίδευση από τους παλαιότερους, με την μελέτη των ανάλογων κανονισμών, οδηγιών ή εγχειριδίων ή ακόμη και παρακολουθώντας ένα πρόγραμμα κατάρτισης στο οποίο έχει ενταχθεί η επιχείρηση στην οποία αυτός απασχολείται, αλλιώς κυρίως με την εμπειρία του.

Το πιο σημαντικό στοιχείο που έχει μεγάλη αξία για την επιχείρησή σου είναι ότι όχι μόνο οι άνθρωποι μιας επιχείρησης ως μεμονωμένες οντότητες μαθαίνουν, **αλλά και η ίδια η επιχείρηση μαθαίνει.**



**Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες για «Τη διαχείριση της γνώσης στην επιχείρηση» στην ηλεκτρονική διεύθυνση:**

Πρόγραμμα **ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ**,

:[http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1427](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1427)

Η απόκτηση γνώσεων, η σωστή ροή της γνώσης και η λειτουργία κάθε επιχείρησης ως εστία μάθησης συντελούν στην βελτίωσή της στον τομέα των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Μπορείς να προγραμματίσεις τη συνεχή και συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού αξιοποιώντας :

- Τα προγράμματα κατάρτισης που προσφέρονται από τους προμηθευτές σου (νέοι εξοπλισμοί, νέα μηχανήματα, νέα προϊόντα, νέες τεχνικές παραγωγής κλπ)
- Τα επιδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων που παρέχονται από το Υπουρ-

γείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και από μια σειρά άλλους φορείς.

- Τα προγράμματα του Λ.Α.Ε.Κ.
- Τη συνεχή υποστήριξη των εργαζομένων σε κάθε διαδικασία μάθησης που επιλέγουν



**Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα προσφερόμενα προγράμματα κατάρτισης στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις:**

**Λ.Α.Ε.Κ.** Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση

[http://laek.oaed.gr/\(S\(xpfkmgf2s0i4hg55r0aiy2m0\)\)/intro.aspx](http://laek.oaed.gr/(S(xpfkmgf2s0i4hg55r0aiy2m0))/intro.aspx)

**Ο.Α.Ε.Δ.** Προγράμματα – Δράσεις,

[http://www.oaed.gr/Pages/SN\\_47.pg](http://www.oaed.gr/Pages/SN_47.pg)

**Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας**, Δημιουργία θέσεων εργασίας και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας :

<http://www.ypakp.gr/index.php?ID=ifHqh01ApF0lzJSb>

**Κ.Ε.Κ. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.**, Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδας

[http://www.gsevee.gr/index.asp?a\\_id=8](http://www.gsevee.gr/index.asp?a_id=8)

### 1.5.1.3 Παροχές και κίνητρα

Αξίζει τον κόπο να αναρωτηθείς τι είναι εκείνο που κάνει τους εργαζόμενους σε ένα σωστικό συνεργείο της ΕΜΑΚ να ρισκάρουν τη ζωή τους για να σώσουν όχι μόνο ανθρώπους αλλά και ζώα από τα χαλάσματα ενός σεισμού;

Σίγουρα δεν είναι η οικονομική ανταμοιβή γιατί είναι ένας από τους χειρότερα – δυστυχώς - αμειβόμενους κλάδους.

Η ανάγκη των ανθρώπων αυτών να νιώσουν χρήσιμοι τους κάνει αφοσιωμένους στο καθήκον τους. Αυτό το ψυχολογικό χαρακτηριστικό σε συνδυασμό με ένα υψηλό σύστημα αξιών τους κάνει να παράγουν το βέλτιστο αποτέλεσμα, χωρίς να χρειάζονται καν επίβλεψη ή έλεγχο.

Αν μπορείς να εμφυσήσεις μια τέτοια νοοτροπία στους εργαζόμενους της επιχείρησής σου, ικανοποιώντας τις δικές τους ανάγκες μέσα από την εργασία θα έχεις επιτύχει μια ση-



μαντική αύξηση της παραγωγικότητας στην επιχείρησή σου και θα έχεις εξασφαλίσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

Η οικονομική ανταμοιβή δεν πρέπει να υποτιμηθεί και είναι πολύ σημαντική για όλους τους εργαζόμενους. Σίγουρα, οι χρηματικές απολαβές αποτελούν κυρίως παράγοντα ικανοποίησης των υπαλλήλων, ωστόσο δεν είναι ο μοναδικός. Στη συνέχεια, όμως, θα βρεις μερικούς τρόπους που μπορείς να αξιοποιήσεις για να δώσεις κίνητρα στους εργαζόμενους της επιχείρησής σου πέρα από την οικονομική ανταμοιβή.

#### Αναγνώριση

Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρησή σου, δημιουργεί θετικό κλίμα και συμβάλλει στη καλλιέργεια ενός πιο ικανοποιημένου και κατά συνέπεια πιο αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Όσο περισσότερο δείχνεις ότι εκτιμάς την εργασία των συνεργατών σου και των υπαλλήλων σου τόσο περισσότερο νοιάζονται για την επιχείρηση.

#### Επιβράβευση

Ξόδεψε περισσότερο χρόνο επιβραβεύοντας τις υψηλές επιδόσεις των υπαλλήλων σου και θα διαπιστώσεις ότι θα μειωθεί ο χρόνος που χρειάζεται να διαθέσεις για να διορθώνεις τις χαμηλές επιδόσεις.

Η επικοινωνιακή επιβράβευση φέρνει καλύτερα αποτελέσματα από την αρνητική κριτική και «τιμωρία», γεγονός που ισχύει ακόμα περισσότερο στον επαγγελματικό τομέα. Ο έπαινος των θετικών πράξεων αποδίδει περισσότερο και θα οδηγήσει τους υπαλλήλους σου σε βελτιωμένες επιδόσεις.

#### Ομαδικό πνεύμα – ενεργή συμμετοχή

Ενθάρρυνε το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία τόσο μεταξύ των υπαλλήλων. Δώστε ευκαιρίες για την ενεργοποίηση και την συμμετοχή όλων σε θέματα που αφορούν στην εργασία αληθιά και σε θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (όπως για παράδειγμα η κατάρτιση, η αξιολόγηση).

Αξιοποίησε όλες τις ευκαιρίες για εορτασμό, ομαδικές μετακινήσεις, εκδρομές που έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία φιλικών δεσμών και ενισχύουν το δέσιμο της ομάδας των εργαζομένων.

#### Παροχές

Αν δεν μπορείς να κάνεις αύξηση μισθών και χρηματικών απολαβών μπορείς να δημιουργήσεις μια σειρά παροχών όπως ομαδική ασφάλιση, επιδότηση επιμόρφωσης για θέματα προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων, δώρα για τα παιδιά των εργαζομένων κλπ.

#### 1.5.1.4 Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζόμενων

Η υγιεινή κι η ασφάλεια στο χώρο εργασίας επηρεάζει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα κάθε εργαζόμενου.

Η υγιεινή κι η ασφάλεια εργασίας αναφέρεται σε δυο πολύ σημαντικές έννοιες:

- Στην **Υγιεινή στο χώρο της εργασίας**, που αφορά στην εξασφάλιση κατάλληλων εργασιακών συνθηκών που συμβάλλουν στην ομαλή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων χωρίς να προξενούν προβλήματα ή να επιδεινώνουν την υγεία των εργαζομένων.
- Στην **Ασφάλεια εργασίας**, που αφορά στην εξασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων.

Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων έχει μεγάλη αξία γιατί διασφαλίζει:

- την ομαλή εκτέλεση των εργασιών.
- την καλή επαγγελματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων.
- την πρόληψη παραγόντων που επιδεινώνουν την κατάσταση της υγείας και της ασφάλειας της εργασίας.
- τη μείωση του εργασιακού στρες.
- τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.
- Τη μείωση του κόστους από ασθένειες και ατυχήματα.

Στην Ελλάδα και στη Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχει ειδική νομοθεσία που διέπει τα θέματα της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων καθώς και τις υποχρεώσεις κάθε επιχείρησης στον τομέα αυτό.



**Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες στην ηλεκτρονική διεύθυνση:**

Σύντομη ιστορική αναδρομή στα βασικά νομοθετήματα περί υγιεινής κι ασφάλειας εργασίας: <http://www.genop.gr/yae/nomothetimata.htm>

Η υγιεινή κι η ασφάλεια εργασίας αφορά στις συνθήκες εργασίας και κατά συνέπεια, συνδέεται με τα δύο συμβαλλόμενα μέρη μιας εργασιακής σχέσης, δηλαδή τον εργοδότη και τον εργαζόμενο.

Για την σωστή εφαρμογή μια πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία μπορεί να σε βοηθήσει ο παρακάτω κατάλογος:



**Τι πρέπει να κάνεις σαν εργοδότης:**

- ✓ • Γνωρίζεις και εφαρμόζεις τη σχετική νομοθεσία και να πληροίς τις απαιτούμενες προδιαγραφές ανάλογα με το είδος της επιχείρησής σου
- ✓ • Διασφαλίζεις την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων [είτε αυτοπροσώπως είτε αναθέτοντας αυτό το καθήκον σε εξειδικευμένους συνεργάτες].
- ✓ • Κάνεις πρόληψη επαγγελματικού κινδύνου.
- ✓ • Ενημερώνεις και να καταρτίζεις το προσωπικό.
- ✓ • Παρέχεις στους εργαζόμενους τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και τον απαιτούμενο εξοπλισμό.
- ✓ • Επιβλέπεις την κατάσταση των χώρων και των θέσεων εργασίας.
- ✓ • Ελέγχεις την τήρηση των κανόνων υγιεινής κι ασφάλειας εργασίας.
- ✓ • Υποβάλλεις δικαιολογητικά απασχόλησης τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας.
- ✓ • Καταθέτεις έντυπο εκτίμησης κινδύνου.
- ✓ • Κάνεις αναγγελία εργατικού ατυχήματος εντός 24ώρου σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη νομοθεσία
- ✓ • Τηρείς ειδικό βιβλίο ατυχημάτων
- ✓ • Προσαρμόζεις την κάθε θέση εργασίας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου, ώστε η εκτέλεση της εργασίας να μην επικέρει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία του.
- ✓ • Παρέχεις υπηρεσίες πρώτης βοήθειας, πυρασφάλειας κι αντιμετώπισης σοβαρών κινδύνων.

**Ποιες είναι οι υποχρεώσεις του εργαζόμενου:**

- ✓ • τηρεί τους κανόνες υγιεινής κι ασφάλειας εργασίας που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση
- ✓ • τηρεί την προσωπική κι ομαδική υγιεινή κι ασφάλεια στο χώρο όπου εργάζεται.
- ✓ • χρησιμοποιεί σωστά τον ειδικό για την εργασία του εξοπλισμό.
- ✓ • ενημερώνεται σχετικά με τους κινδύνους υγιεινής κι ασφάλειας στο χώρο εργασίας.
- ✓ • επισημαίνει τυχόν προβληματικές καταστάσεις ή συνθήκες του χώρου όπου εργάζεται ή του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί.
- ✓ • επισημαίνει ακατάλληλες συνθήκες εργασίας που απειλούν την προσωπική του υγεία κι ασφάλεια.



**Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα προσφερόμενα προγράμματα κατάρτισης στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις:**

- «Καλές πρακτικές για ασφαλή εργασία στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις», Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας, Αθήνα 2002.

Ηλεκτρονική μορφή στο: <http://www.ypakp.gr/downloads/texts/1704.pdf>

- «Πηγές εργασιακού στρες», Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, Αθήνα 2002.

Ηλεκτρονική μορφή στο: <http://www.ypakp.gr/downloads/texts/1703.pdf>

- «Πρακτικές οδηγίες για τη σύνταξη της εκτίμησης του κινδύνου σε μικρές επιχειρήσεις – Πέντε απλά βήματα», Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας, Αθήνα 1998.

Ηλεκτρονική μορφή στο: <http://www.ypakp.gr/downloads/texts/1706.pdf>

### **1.5.1.5 Ειδικά θέματα: αναπηρία, ίση μεταχείριση – ίσες ευκαιρίες**

Είναι πολύ σημαντικό να εστιάζεις στην ολόπλευρη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σου, να αποφύγεις προκαταλήψεις και στερεότυπα και να προσεγγίσεις από μια δημιουργική οπτική γωνία τις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων.

Η ευαισθητοποίηση, η ενημέρωση και η ενεργή δράση στον τομέα αυτό μπορούν να αποδώσουν πολλαπλά οφέλη τόσο στην επιχείρησή σου όσο και σε σένα προσωπικά.



### Quiz: Διαφορετικότητα

Απάντησε στις παρακάτω ερωτήσεις για να ανακαλύψεις τι ξέρεις για τη διαφορετικότητα.

Τσεκάρισε την απάντηση που θεωρείς σωστή

1. Η διαφορετικά αφορά στον πολιτισμό και την εθνικότητα

☐ A. ΣΩΣΤΟ

☐ B. ΛΑΘΟΣ

2. Ένας ιδιοκτήτης νοικιάζει το σπίτι του σε ένα ζευγάρι Ελλήνων αντί για ένα ζευγάρι Αλβανών που έχουν ακριβώς την ίδια επαγγελματική κατάσταση και οικονομική άνεση.

Αυτό είναι ένα παράδειγμα:

☐ A. Ρατσισμού

☐ B. Προκατάληψης

☐ Γ. Στερεοτύπου

☐ Δ. Διακρίσεων

3. Κάποιος απ' το Περού είναι Αμερικάνος;

☐ A. ΣΩΣΤΟ

☐ B. ΛΑΘΟΣ

4. Σε τι νομίζεις ότι χρησιμεύει ο σεβασμός της διαφορετικότητας;

☐ A. Να κάνει τους ήευκούς να νοιώθουν ένοχοι

☐ B. Βοηθάει τους ανθρώπους να βελτιώσουν την διαπροσωπική επικοινωνία

☐ Γ. Εφαρμόζεται η σχετική νομοθεσία

☐ Δ. Οδηγεί σε νέες ιδέες και μεγαλύτερη δημιουργικότητα

☐ E. Τα A και Γ

☐ ΣΤ. Τα B και Δ

5. Όλοι οι μαύροι τρώνε κοτόπουλο και καρπούζι.

Η διαπίστωση αυτή είναι ένα παράδειγμα:

- ☐ Α. Ρατσισμού
- ☐ Β. Προκατάληψης
- ☐ Γ. Στερεοτύπου
- ☐ Δ. Διακρίσεων

6. Δείχνει σεβασμό να φέρεσαι στους άλλους έτσι όπως θα ήθελες να σου φερθούν

- ☐ Α. ΣΩΣΤΟ
- ☐ Β. ΛΑΘΟΣ

7. Ποιο από τα παρακάτω σενάρια αντανakλά την ύπαρξη διαφορετικότητας;

- ☐ Α. Έχω δυο αδερφούς και έξι αδερφές
- ☐ Β. Οι γονείς μου είναι Πολωνοί, αηλιά μεγάλησα στη Γερμανία
- ☐ Γ. Στο Γυμνάσιο ήμουν εσωτερικός σε οικοτροφείο.
- ☐ Δ. Είμαι Διευθύνων σύμβουλος πολυεθνικής Εταιρείας
- ☐ Ε. Για μένα δεν είναι «φυσιολογικό» να διακόπτεις κάποιον την ώρα που μιλάει
- ☐ ΣΤ. Δε μ αρέσει κάποιος να στέκεται πολύ κοντά μου
- ☐ Ζ. Το Β
- ☐ Η. Όλα τα παραπάνω
- ☐ Θ. Κανένα από τα παραπάνω

8. Η ποιο σημαντική αηληαγή στο εργατικό δυναμικό από το 1960 είναι η αύξηση του εργατικού δυναμικού των

- ☐ Α. Αηβανών
- ☐ Β. Μεγάλης ηηλικίας (άνω των 65 ετών) εργαζομένων
- ☐ Γ. Ξένων
- ☐ Δ. Γυναικών
- ☐ Ε. Κανένα από τα παραπάνω



9. Ο θυρωρός στην είσοδο του κτιρίου δεν πρέπει να είναι πολύ έξυπνος γιατί τα ελληνικά του δεν είναι και πολύ καλά.

☐ Α. ΣΩΣΤΟ

☐ Β. ΛΑΘΟΣ

10. Ποιο από τα παρακάτω είναι παράδειγμα προκατάληψης

☐ Α. Νομίζω ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να κάνουν τόσο καλά μια δουλειά

☐ Β. Δεν νοικιάζω το σπίτι μου σε ομοφυλόφιλους

☐ Γ. Πιστεύω ότι τα παιδιά μου είναι τα έξυπνότερα στην τάξη τους

☐ Δ. Δεν προσλαμβάνω μαύρους

☐ Ε. Τα Α και Γ

☐ ΣΤ. Τα Β και Δ

Δες τις σωστές απαντήσεις στο Παράρτημα και συζήτησέ τις με τους συναδέλφους και τον εκπαιδευτή / τριά σου.

## Αναπηρία

Οι άνθρωποι με αναπηρίες και με ανικανότητες δεν είναι μόνο αυτοί που συγκροτούν ως μέλη τα σωματεία παραπηληγικών, κωφών, τυφλών κ.ο.κ. Είναι πολύ περισσότεροι που δεν εκπροσωπούνται και που δεν έχουν γραφτεί ως μέλη σε αυτά τα σωματεία.

Είναι ακόμη και οι πρώην επιχειρηματίες που αμέσως μετά την απόκτηση μίας αναπηρίας ή μίας ανικανότητας ή μίας χρόνιας νόσου εγκαταλείπουν την ενεργό επιχειρηματική δραστηριότητα. Αλήθεια ακόμη και όταν πρόκειται για έμπειρους και επιτυχημένους επιχειρηματίες είναι δύσκολη η συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ύστερα από την απόκτηση μίας αναπηρίας ή μίας ανικανότητας ή μίας χρόνιας νόσου. Δεν μπορούμε να αλλιάξουμε τις αναπηρίες και τις ανικανότητες, μπορούμε όμως να αλλιάξουμε το περιβάλλον και τη συμπεριφορά μας.

Στην επιχείρησή σου μπορείς να εφαρμόσεις πολιτικές πρόσληψης προσωπικού, συνεργασίας σε εξειδικευμένα θέματα, σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών, προσβασιμότητα για ανθρώπους με αναπηρίες.

Να θυμάσαι πάντα ότι οι Έλληνες με αναπηρίες συγκροτούν μια σημαντική ομάδα καταναλωτών με αποτελούν μια σημαντική οικονομική δύναμη αξιοσημείωτα μεγάλη αγοραστική δύναμη.

Επίσης σε διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με τις πιο νέες αντιλήψεις η αναπηρία, η προσπελασιμότητα και ο οικουμενικός σχεδιασμός αναδεικνύονται σε ισχυρό εργαλείο marketing. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες σε όλη τα μέρη του κόσμου έχουν πολλή συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων εταιριών.

Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμη επεκταθεί η έκφραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στην κοινότητα των ανθρώπων που συγκροτούν τις κοινωνικές μειονότητες γενικά.

Μπορείς να αποφασίσεις να κάνεις την επιχείρησή σου πρωτοπόρο σε αυτό τον τομέα.



### **Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις:**

Αναπηρία Τώρα, Disabled.gr

<http://www.disabled.gr/lib/?cat=1>

Οδηγός του Πολίτη με Αναπηρία,

<http://www.disabled.gr/lib/?p=13851>

Αναπηρία Τώρα, Επιχειρηματικότητα

<http://www.disabled.gr/lib/?cat=19>

Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία,

<http://www.mohaw.gr/gr/socialwelfare/links/link.2005-04-21.6890207720>

Η Πύλη της ΕΕ για την Υγεία / Άτομα με αναπηρία

[http://ec.europa.eu/health-eu/my\\_health/people\\_with\\_disabilities/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/my_health/people_with_disabilities/index_el.htm)

### **Ίσες ευκαιρίες - ίση μεταχείριση**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει μια από τις πιο εκτενείς νομοθεσίες κατά των διακρίσεων που υπάρχουν στον κόσμο. Το 2000, η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε δύο ευρείς νόμους με σκοπό να απαγορεύσει τις διακρίσεις στους τομείς της εθνικής και φυλετικής καταγωγής, της θρησκείας και των πεποιθήσεων, της αναπηρίας, της ηλικίας ή του γενετήσιου προσανατολισμού στο χώρο απασχόλησης και όσον αφορά στην εθνική και φυλετική καταγωγή και σε άλλους τομείς της καθημερινότητας. Τα κείμενα αυτά θεμελιώθηκαν στα μέτρα που έχει λάβει η ΕΕ για να προωθήσει την ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών.

Παρόλα αυτά η θέσπιση νέων νόμων που να διασφαλίζουν τα ίσα δικαιώματα δεν είναι αρκετή για να διασφαλίσει ότι όλοι οι πολίτες απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες.

Είναι ακόμα ανάγκη να αλληλέξυμμε όλοι συμπεριφορά και τρόπο σκέψης ώστε να συμβάλουμε στη δημιουργία μιας κοινωνίας χωρίς διακρίσεις.



Οι αμοιβές των γυναικών εξακολουθούν να είναι κατά 20% χαμηλότερες από αυτές των ανδρών. Το 20% ως 40% των γυναικών σε θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης χαρακτηρίζεται ως χαμηλά αμειβόμενο. Το 70% των εργαζόμενων γυναικών απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών και οι περισσότερες από αυτές δεν κατέχουν καίριες θέσεις.

Η χαμηλή συμμετοχή των γυναικών στην επιχειρηματική δραστηριότητα, το ποσοστό των γυναικών που διοικεί μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη είναι χαμηλότερο του 30% και μόνο το 9,6% εξ αυτών διοικεί δικές του επιχειρήσεις δεν σημαίνει ότι αδιαφορούν για τη βελτίωση της θέσης τους.

Για παράδειγμα οι γυναίκες επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα αυξημένες δυσκολίες όταν αυτοαπασχολούνται. Σκέψου ότι μια γυναίκα που έχει ένα μικρό τουριστικό γραφείο ή ένα μικρό εμπορικό κατάστημα και δεν έχει υπαλλήλους μπορεί να οδηγηθεί σε κλείσιμο της επιχείρησής της αν έχει μια δύσκολη εγκυμοσύνη που θα την καθηλώσει στο κρεβάτι.

Ποιος θα «τρέξει» την επιχείρηση στην περίπτωση αυτή; Από πού παίρνει άδεια κύησης και λοχείας η γυναίκα επιχειρηματίας;

Η ανεργία, όπως προκύπτει από τα στοιχεία πρόσφατης έρευνας «ευρωβαρόμετρου» σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες των δύο φύλων, επηρεάζει από οικονομικής και ψυχολογικής απόψεως εξίσου τους άνδρες και τις γυναίκες. Οι γυναίκες ωστόσο δεν έπαψαν να διεκδικούν θέσεις εργασίας ακόμη και σε περιόδους έντονης οικονομικής κρίσης, όπως αυτές των τελευταίων ετών.

Οι γυναίκες είναι σαφώς δυσκολότερο να συνδυάσουν την εργασία και τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Οι γυναίκες δυσκολεύονται να αντεπεξέλθουν πλήρως στις εργασιακές τους υποχρεώσεις όταν έχουν παιδιά, ενώ το γεγονός αυτό δεν επηρεάζει σχεδόν καθόλου την επαγγελματική εξέλιξη των ανδρών. Η ζωή των γυναικών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη δεδομένου ότι στις περισσότερες χώρες - μέλη της Ένωσης παρατηρείται ακόμη έλλειψη υποδομής για τη διευκόλυνση των εργαζόμενων γυναικών (παιδικοί σταθμοί και άλλα ανάλογα ιδρύματα).



#### **Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις:**

2007 – Ευρωπαϊκό Έτος Ίσων Ευκαιριών για Όλους,  
[http://www.eu.nl/employment\\_social/eyeq/index.cfm?language=EL&cat\\_id=EY](http://www.eu.nl/employment_social/eyeq/index.cfm?language=EL&cat_id=EY)

Απονεμήθηκαν τα Επιχειρηματικά Βραβεία “Οι Καλύτερες 5 εταιρίες στις Ίσες Ευκαιρίες”,  
11/12/2007,  
<http://www.sev.org.gr/online/viewNews.aspx?id=1200&mid=&lang=gr>

Εργασιακό Περιβάλλον και Ίσες Ευκαιρίες : Μια αμφίδρομη Σχέση  
<http://www.enthesis.net/index.php?news=412>

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας  
<http://www.kethi.gr/>

### 1.5.1.6 Μελέτη περίπτωσης

Επιχείρηση εμπορίας ηλεκτρολογικού υλικού θέλησε να κατασκευάσει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα με επιπλέον δυνατότητες, όπως τη σύνθεση πακέτων οικοδομής που περιλαμβάνουν όλα τα αναγκαία ηλεκτρολογικά υλικά και εξαρτήματα που χρειάζεται μια οικοδομή, τόσο στα διαμερίσματα όσο και στους κοινόχρηστους χώρους. Η δυνατότητα της σύνθεσης πακέτου οικοδομής ήταν μια από τις παραδοσιακές διαδικασίες της επιχείρησης και γινόταν μέσω εντύπων με κωδικούς υλικών και εξαρτημάτων.

Όταν ο επιχειρηματίας ανακάλυψε ότι μια τέτοια δυνατότητα δεν υπήρχε έτοιμη στα πακέτα ηλεκτρονικού εμπορίου που διερεύνησε, αποφάσισε να συνεργαστεί με δύο προγραμματιστές τους οποίους προσέλαβε με μειωμένο ωράριο ειδικά για την κατασκευή του λογισμικού του ηλεκτρονικού καταστήματος. Οι δύο αυτοί προγραμματιστές κατασκεύασαν γρήγορα ένα ηλεκτρονικό κατάστημα που ικανοποιούσε πλήρως την αρχική ιδέα του επιχειρηματία.

Ωστόσο, η διορατικότητα και η φαντασία των δύο αυτών νέων υπαλλήλων της επιχείρησης οδήγησε στη σταδιακή δημιουργία επιμέρους προγραμμάτων, δικτυακών ή μη, τα οποία υποβοήθησαν πολίτες από τις παραδοσιακές διαδικασίες του καταστήματος. Για παράδειγμα, η ενημέρωση της λίστας των πελατών (ιδιωτών και επιχειρήσεων) γινόταν αυτόματα μέσω συλλογής στοιχείων από διάφορους ηλεκτρονικούς καταλόγους και αποθήκευσής τους σε μια βάση δεδομένων. Κατόπιν, με κατάλληλη διαχείριση και ταξινόμηση των στοιχείων της βάσης αυτής έγινε δυνατή η στόχευση εξειδικευμένων κατηγοριών πελατών και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων ως προς τη σύσταση της πελατειακής βάσης.

Σήμερα, οι δύο προγραμματιστές απασχολούνται πλήρως στο τμήμα πληροφορικής της επιχείρησης, που έχει ανεβάσει κατακόρυφα τον κύκλο εργασιών της, και έχει μειώσει το λειτουργικό της κόστος.

**ΠΗΓΗ:** Η – *Επιχείρειν*

[http://www.go-online.gr/training/pdfs/E2/E2\\_kef5\\_math1.pdf?PHPSESSID=a0ff3a388e308d15](http://www.go-online.gr/training/pdfs/E2/E2_kef5_math1.pdf?PHPSESSID=a0ff3a388e308d15)



### 1.5.2 Τεχνικές οργάνωσης

Η πρώτη και πιο σημαντική στρατηγική που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να οργανωθείς, να διαχειριστείς καλύτερα το χρόνο σου και να οργανώσεις καλύτερα τις εργασίες της επιχείρησής σου είναι να έχεις ξεκάθαρους και σαφείς στόχους στον εαυτό

Για να μπορέσεις να κάνεις πολλή στην επιχείρησή σου, ο καλύτερος τρόπος είναι να ξέρεις ποιοι ακριβώς είναι **οι στόχοι** σου και να κατευθύνεις τις προσπάθειές σου και τους πόρους της επιχείρησής στην κατεύθυνση της εκπλήρωσης των στόχων αυτών.

Οι αποτελεσματικοί στόχοι είναι:

Συγκεκριμένοι – Όταν ένας στόχος είναι αόριστος ποτέ δεν θα ξέρεις πώς να τον πετύχεις.

Μετρήσιμοι – Όταν έχεις ένα μετρήσιμο στόχο, θα ξέρεις πόσο μακριά μπορείς να πάς για να τον εκπληρώσεις και πότε το επιτυγχάνεις. Για παράδειγμα όταν λες θα επεκτείνω την επιχείρησή μου είναι ένας πολύ αόριστος στόχος.

Όταν πεις όμως θα κάνω τρία νέα υποκαταστήματα τότε ο στόχος σου είναι συγκεκριμένος (νέα καταστήματα) και μετρήσιμος (τρία).

Εφικτοί – Είναι καλό να βάζεις τον πήχη ψηλά αλλά μερικές φορές προσπαθούμε να πετύχουμε περισσότερα από αυτά που πραγματικά μπορούμε. Το να δημιουργήσεις τρία νέα υποκαταστήματα μπορεί να είναι ή να μην είναι εφικτό αυτή την περίοδο για πολλούς και διαφόρους λόγους.

Ρεαλιστικοί – Μπορεί να είναι εφικτό να κάνεις τρία νέα υποκαταστήματα αλλά μπορεί να μην είναι ρεαλιστικός στόχος αυτή τη στιγμή. Για παράδειγμα ίσως θα πρέπει πρώτα να κάνεις μια έρευνα για να επιλέξεις σε ποιες περιοχές θα ήταν σκόπιμο ή να διαφημίσεις περισσότερο τα προϊόντα σου ώστε να δημιουργήσεις το κατάλληλο έδαφος.

Χρονικά προγραμματισμένοι – Είναι πολύ σημαντικό να βάζεις το χρονοδιάγραμμα των στόχων σου έτσι ώστε να μπορείς να αποτυπώνεις και να παρακολουθείς την πρόοδο που γίνεται και να εντοπίζεις τις καθυστερήσεις.

Η ικανότητά σου να βάζεις **προτεραιότητες**, συνδέοντας τους στόχους με τις εργασίες στην επιχείρησή σου είναι ένας παράγοντας αποτελεσματικότητας.

Για να αποφασίσεις ποιες είναι οι προτεραιότητές σου μπορείς να αξιοποιήσεις τον κανόνα 80/20.

Ο κανόνας 80/20 βασίζεται στο θεώρημα του Pareto. Ο Vilfredo Pareto, Ιταλός οικονομολόγος, κοινωνιολόγος και φιλόσοφος, **παράτηρσε το 1897 ότι 80% του πλούτου**

**στην Ιταλία (και σε κάθε χώρα που μελέτησε στη συνέχεια) κατεχόταν από 20% του πληθυσμού.** Η θεωρία του Pareto για την προβλέψιμη ανισομερή κατανομή έχει έκτοτε συσχετιστεί με σχεδόν κάθε πτυχή της ζωής.

Το θεώρημα του Pareto υποστηρίζει ότι 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από 20% των μέσων ή αιτιών. Με άλλα λόγια, ο κανόνας 80/20 σημαίνει ότι, σε κάθε κατάσταση, λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικοί και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις.

Το βασικό μήνυμα που δίνει ο κανόνας αυτός είναι πως το 80% των αποτελεσμάτων από κάτι το οποίο κάνουμε, θα έρθει από το 20% των προσπαθειών μας.

Αυτό πρακτικά σημαίνει πως

- Το 20% των εγγράφων που περνούν απ τα χέρια σου, περιέχουν το 80% των πληροφοριών που σου χρειάζονται
- Το 20% των πελατών αποφέρουν 80% των συνολικών πωλήσεων
- Το 20% του προσωπικού της επιχείρησής σου θα προξενήσει το 80% των προβλημάτων
- Το 20% των πωλητών θα κάνει το 80% των πωλήσεων

Οι υπεύθυνοι διαχείρισης έργων γνωρίζουν ότι 20% της εργασίας (το πρώτο 10% και το τελευταίο 10%) αναλώνουν 80% του χρόνου και των πόρων.

Ο κανόνας σου ότι υπενθυμίζει πως πρέπει να εστιάζεις στο σημαντικό 20% για να ορίσεις τις προτεραιότητες της επιχείρησής σου.

**Αν και ο κανόνας αυτός δεν έχει μεγάλη επιστημονική βάση,** δίνει πολύ χρήσιμα συμπεράσματα για τις αναλογίες μεταξύ πωλήσεων, πελατών και κερδών σε μια επιχείρηση. Αυτό που μπορείς να κάνεις είναι να προσπαθήσεις να εφαρμόσεις τον κανόνα 80/20 στην οργάνωση των εργασιών της επιχείρησής σου και να δεις ποιες νέες γνώσεις μπορείς να αποκτήσεις. Ο κανόνας αυτός μπορεί να σε βοηθήσει να δεις σε ποια σημεία στην επιχείρησή σου θα πρέπει να δώσει το μεγαλύτερο βάρος.

Θα πρέπει να εντοπίσεις ποιο είναι αυτό το 20% των πελατών και των προϊόντων και υπηρεσιών με το οποίο αξίζει να ασχοληθείς και το οποίο μπορεί να σου προσφέρει υψηλές αποδόσεις.

Ο Κανόνας 80-20, μπορεί να σου χρησιμεύει σαν καθημερινή υπενθύμιση για να αφιερώνεις 80% του χρόνου και της ενέργειάς σου στο 20% των πραγμάτων στη ζωή και την εργασία σου που είναι πραγματικά σημαντικά.



Σου θυμίζει να ξεχωρίζεις τα σημαντικά από τα ασήμαντα, να δουλεύεις έξυπνα και αποτελεσματικά, κάνοντας τα σωστά πράγματα.

**Επένδυσε στο σχεδιασμό.** «Αν αποτύχεις στο σχεδιασμό έχεις σχεδιάσει την αποτυχία σου».

Σχεδιασμός είναι η διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεις κατά πόσο πρέπει να ξεκινήσεις μια εργασία, ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να πετύχεις τους στόχους σου, ποια προετοιμασία πρέπει να κάνεις για να ξεπεράσεις τυχόν αναπάντεχες δυσκολίες και ποιους πόρους θα αξιοποιήσεις.

Σχεδιασμός σημαίνει να αρχίσεις τη διαδικασία μέσα από την οποία θα μετατρέψεις τα όνειρα σε επιτεύγματα. Σε βοηθάει να αποφύγεις την παγίδα να δουλεύεις σκληρά και να επιτυγχάνεις λίγα.

Ο σχεδιασμός είναι επένδυση για την επιτυχία.

Πως μπορείς να σχεδιάζεις αποτελεσματικά;

Αξιοποίησε τις δυνάμεις και τους πόρους της επιχείρησής σου. Είναι εύκολο να σπαταλήσεις πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, χρόνο, χρήμα) σε δραστηριότητες που στη συνέχεια θα αποδειχτούν άσχετες και άχρηστες. Μπορεί να χάσεις προθεσμίες γιατί δεν αξιολόγησες καλά ποιες εργασίες αποτελούν προϋπόθεση για κάποιες άλλες. Ο σχεδιασμός βοηθάει να έχεις το μέγιστο αποτέλεσμα από μια δεδομένη προσπάθεια που καταβάλλεται.

Λάβε υπ' όψιν σου όλους τους παράγοντες και εστίασε στους πιο σημαντικούς. Αυτό διασφαλίζει ότι έχεις επίγνωση των συνεπειών αυτών που κάνεις και έχεις προετοιμαστεί για όλα τα λογικά ενδεχόμενα.

Φρόντισε να πληροφορείσαι κάθε αλλαγή η οποία πρέπει να γίνει. Αν ξέρεις αυτές τις αλλαγές θα μπορείς να αξιολογήσεις τις πιθανότητες που έχουν να γίνουν και θα ενεργήσεις έτσι ώστε να διασφαλίσεις την επιτυχία.

Συγκέντρωσε τους αναγκαίους πόρους. Αυτό θα επιτρέψει να μη σου λείπει τίποτα από και γίνει αιτία αποτυχίας του έργου της επιχείρησής σου.

Η τυπική διαδικασία σχεδιασμού σε βοηθάει:

- Να εκτιμήσεις την τρέχουσα κατάσταση
- Να εντοπίσεις με ακρίβεια τι πρέπει να ολοκληρωθεί
- Να αναλύσεις λεπτομερώς και να κοστολογήσεις απαντώντας στις ερωτήσεις: ποιος, τι, πότε, πού, γιατί και πώς

- Να εκτιμήσεις το αντίκτυπο που θα έχει ο σχεδιασμός σου για την επιχείρησή σου, για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτή αλληλά και για τον υπόλοιπο κόσμο.
- Να αξιολογήσεις αν η προσπάθεια, το κόστος και οι συνέπειες του σχεδίου σου αξίζουν σε σχέση με το αποτέλεσμα.
- Να λάβεις υπ' όψιν τους μηχανισμούς ελέγχου, τις αναφορές που πρέπει να γίνονται κλπ που είναι αναγκαία για το έργο που κάνεις.

Τέλος μια σημαντική τεχνική για την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησής σου, των προσωπικών σου εργασιών και του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησής είναι η **βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου**.

Εντόπισε και τους λόγους που δημιουργούν εμπόδια στην αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση των εργασιών και του χρόνου.

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς είναι:

- Ασάφεια στόχων.
- Έλλειψη οργάνωσης
- Αναβλητικότητα
- Παρεμβολές
- Περίοδοι αδράνειας
- Πολλά πράγματα ταυτόχρονα
- Άγχος και κούραση
- Υπερβολική δουλειά χωρίς καθόλου διασκέδαση

Στη συνέχεια μπορείς να βρεις μερικούς χρήσιμους τρόπους να βελτιώσεις τη διαχείριση του χρόνου σου.

#### Οργανώσου και προγραμματίσε το χρόνο σου

Καθώς ιεραρχείς τις εργασίες σου και βάζεις προθεσμίες θα πρέπει να οργανώσεις τις ενέργειες που θα κάνεις.

Χρησιμοποίησε μοχλίδι και χαρτί αν αυτό σε εξυπηρετεί καλύτερα. Διάλεξε μια ατζέντα, ένα ημερολόγιο (εβδομάδας ή μήνα) που να έχει χώρο ώστε να μπορείς να καταγράφεις σε λίστες τις δουλειές που έχεις να κάνεις.

Βρες αυτό που σε εξυπηρετεί καλύτερα και ταιριάζει με τις ανάγκες σου και σύντομα θα



διαπιστώσεις ότι είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την καλή διαχείριση του χρόνου σου.

#### Προγραμματίσε τη μέρα σου

Σχημάτισε νοερά την εικόνα της επιτυχίας σου και αποτύπωσέ τη γραπτά. Να ξανακοιτάς τους στόχους σου τακτικά και να θυμάσαι ότι οι στόχοι σου πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και συμβατοί με το σημείο στο οποίο βρίσκεσαι. Όρισε μια προθεσμία φυσικά. «Ξεκίνα πάντα έχοντας κατά νου το τέλος μιας εργασίας»

Προσπάθησε να προγραμματίζεις καθημερινά, την ίδια πάντα ώρα. Κάνε έλεγχο να δεις τι έχει γίνει και προγραμματίσε τις νέες δουλειές σου.

Μη «φρακάρεις» το πρόγραμμα σου με δραστηριότητες. Άφηνε πάντα χρόνο για έκτακτες δουλειές, για ειδικές περιπτώσεις ή για να συγκεντρωθείς και να σκεφτείς.

#### Προσπάθησε να αποτρέψεις τις παρεμβολές

Κλείνε ην πόρτα του γραφείου σου.

Μην αισθάνεσαι την υποχρέωση να εφαρμόζεις την πολιτική της «ανοιχτής πόρτας»

Αυτό επιτρέπει στους άλλους να κάνουν διαχείριση του χρόνου σου με τους δικούς τους όρους.

Η πόρτα μου είναι πάντα ανοιχτή για ότι χρειαστείτε. Αυτό στην πραγματικότητα σημαίνει ότι είσαι γενικά διαθέσιμος / διαθέσιμη για επικοινωνία σε κάθε επίπεδο.

Δεν σημαίνει ότι είσαι ΠΑΝΤΑ διαθέσιμος / διαθέσιμη.

Όταν κάποιος έρχεται στο γραφείο σου με ερωτήσεις όπως :

«Έχεις λίγο χρόνο;» «Έχεις ένα λεπτό;» Να θυμάσαι πάντα ότι θα είναι για πολύ περισσότερο χρόνο!!!!

Απάντησε καλύτερα «Ναι, είναι καλά να τα πούμε σε δυο ώρες; Θα έρθω στο γραφείο σου». Έτσι έχεις εσύ τον έλεγχο.

Ζήτη από τους υφιστάμενούς σου να συγκεντρώνουν όλα τα θέματα για τα οποία θέλουν να σου μιλήσουν και να έρχονται μια συγκεκριμένη ώρα να τα συζητήσετε.

Να προσέχεις πάντα η τακτική που χρησιμοποιείς να μη δημιουργεί πρόβλημα στην υπόλοιπη επιχείρηση. Αυτό που μπορεί να ωφελεί εσένα για την καλύτερη διαχείριση του χρόνου σου μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στην ομάδα. Για παράδειγμα αν εσύ απομονώνεσαι για να έχεις την ησυχία σου κάποιοι άλλοι μπορεί να αγχώνονται ή να σπαταλούν το δικό τους χρόνο επειδή δεν είσαι διαθέσιμος / διαθέσιμη για βοήθεια.

Τι μπορείς να κάνεις με όλα αυτά τα χαρτιά που σε κατακλύζουν καθημερινά

Υπάρχουν τέσσερα πράγματα που μπορείς να κάνεις με ένα έγγραφο:

- Πέταξέ το

Ένα από τα καλύτερα μέσα διαχείρισης εγγράφων στο σπίτι ή στο γραφείο είναι το καλάθι των αχρήστων. Ο ταχύτερο τρόπος να εξοικονομήσεις χρόνο από το διάβασμα εγγράφων είναι να μη τα διαβάσεις καθόλου. Απλά να τα πετάξεις.

- Αναρωτήσου:

«Αν δεν το διαβάσω αυτό, θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες;»

Αν η απάντηση είναι «Όχι»: Πέταξέ το

«Αν χρειαστώ αυτές τις πληροφορίες, θα μπορώ να τις βρω κάπου αλλού;»

Αν η απάντηση είναι «Ναι»: Πέταξέ το

- Ανάθεσέ το

Υπάρχει άραγε κάποιος που μπορεί να το χειριστεί καλύτερα; Ένα κλειδί στην καλή διαχείριση του χρόνου σου είναι να αναθέτεις οτιδήποτε μπορεί να εκτελεστεί από κάποιον άλλο

### 1.5.3 Δημιουργικότητα

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα των ανθρώπων να δημιουργούν κάτι καινούριο είτε από μια καινούργια ιδέα είτε συνδυάζοντας με ένα εντελώς νέο τρόπο ιδέες που υπάρχουν ήδη.

Όλοι οι άνθρωποι διαθέτουμε έμφυτα στοιχεία δημιουργικότητας.

Η δημιουργική σκέψη είναι μια ικανότητα που μαθαίνεται. Μπορείς να ασκηθείς στην ανάπτυξη πρωτότυπων συνδυασμών ιδεών, στη θεώρηση πραγμάτων και ιδεών μέσα από διαφορετικό πρίσμα, στη διαρκή και γόνιμη αμφισβήτηση της ισχύουσας κατάστασης (status quo).

Ορισμένοι άνθρωποι είναι ταλαντούχοι. Οι υπόλοιποι έχουμε σε ένα βαθμό αυτή την ικανότητα. Άλλοι από εμάς την έχουμε αναπτύξει και άλλοι την έχουμε αφήσει σε υπολειτουργούσα κατάσταση. Δυστυχώς η εκπαίδευση δεν ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα που έχουμε όλοι ως παιδιά. Ευτυχώς, όμως, τα δημιουργικά στοιχεία υπάρχουν και μπορούν πάντοτε να



επανενεργοποιηθούν. Η δημιουργικότητα είναι κάτι που μπορείς να το επηρεάσεις. Μπορείς να προετοιμαστείς, να προπονηθείς για να είσαι δημιουργικός.

Η δημιουργικότητα είναι ένας παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν σε μια επιχείρηση.

Ο συνεχής ανταγωνισμός και η διεθνοποίηση της οικονομίας επιβάλλουν μια νέα κατάσταση. Από τα μοντέλα της προβλεψιμότητας και της ισορροπίας η οικονομία πέρασε στις θεωρίες της ρευστότητας και του χάους.

Η ύλη βαθμιαία παίζει όλο και μικρότερο ρόλο στην παραγωγή του πλούτου. Αντίθετα η γνώση όλο και μεγαλύτερο. Η λύση που προβάλλει για την ανάπτυξη της σημερινής επιχείρησης είναι η διαχείριση της γνώσης και η παραγωγή νέας γνώσης.

Στον τομέα αυτό η δημιουργικότητα παίζει ένα ρόλο καταλυτικό.

Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά από τα **χαρακτηριστικά του δημιουργικού ανθρώπου**:

- Εσωτερική ανάγκη για την επίτευξη νέων στόχων. Εξωτερικά κίνητρα όπως π.χ. υλικές αμοιβές, μάλλον δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τη δημιουργικότητα.
- Δημιουργική περιέργεια.
- Αγάπη για τη γνώση. Η γνώση είναι η πρώτη ύλη για τη δημιουργικότητα.
- Ικανότητα να σκέπτεται τόσο αναλυτικά όσο και δημιουργικά: η αποκλίνουσα ή δημιουργική σκέψη χαρακτηρίζεται από την ευκολία παραγωγής πολλαπλών λύσεων για το ίδιο πρόβλημα. Μετά επεμβαίνει ο αναλυτικός τρόπος σκέψης για την αξιολόγηση των λύσεων και την επιλογή της προσφορότερης, βάσει των κριτηρίων που τέθηκαν.
- Ικανότητα συνδυασμού πληροφοριών και φαινομενικά απόμακρων στοιχείων γνώσης.
- Κριτική στάση απέναντι στο status quo. Απόρριψη της συμβατικότητας.
- Επιμονή ώστε να υπερπηδά τα εμπόδια που αναφύονται, να συνεχίζει εκεί που οι περισσότεροι εγκαταλείπουν.
- Ψυχική δύναμη ώστε να επανέρχεται γρήγορα μετά τις αναπόφευκτες απογοητεύσεις. Αντίσταση στον πειρασμό των εύκολων και μέτριων λύσεων.
- Ανάληψη ρίσκων: εάν δεν ξεπεραστεί η ζώνη άνεσης δε γεννιέται το καινούριο.
- Αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία γνώμης.
- Άνεση στην αλληαγή.
- Ευελιξία και μη δουλική προσαρμοστικότητα.

- Ικανότητα να χρησιμοποιεί τη φαντασία του και να οραματίζεται.
- Επικοινωνιακή δεινότητα.
- Αίσθηση του χιούμορ.

**Τα εμπόδια για την απελευθέρωση της δημιουργικότητας** προέρχονται από τον ίδιο τον εαυτό μας, από τον εργασιακό μας χώρο, από τη δομή της κοινωνίας.

Ανάμεσα στα συνηθέστερα συγκαταλέγονται:

- Το άγχος(stress) και η κατάθλιψη.
- Η έλλειψη αυτοπεποίθησης.
- Ο φόβος της αποτυχίας, ο φόβος μπροστά στην αλλαγή.
- Η αίσθηση ότι η δημιουργικότητα αφορά μόνο λίγους προικισμένους.
- Η πεποίθηση ότι η φαντασία και το παιχνίδι είναι μόνο για τα παιδιά.
- Οι παρωχημένες πρακτικές management, η «παλιομοδίτικη» επιχειρηματική κουλτούρα.
- Οι καταπιεστικοί ρυθμοί στους εργασιακούς μας χώρους αλλά και στην προσωπική μας ζωή.
- Η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας στον εργασιακό χώρο.
- Η υπερφόρτωση πληροφοριών.
- Οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που επιβάλλει η κοινωνία.
- Η λογική του «τι θα πει ο κόσμος».

**Τι μπορείς να κάνεις για να αναπτύξεις περισσότερο τη δημιουργική σου ικανότητα**

- Διάβασε μερικά από τα καλά βιβλία που υπάρχουν για τη δημιουργικότητα.
- Ερεύνισε νέα θέματα σε περιοδικά, εφημερίδες, INTERNET κτλ.
- Ασχολήσου με πνευματικές ασκήσεις και παιχνίδια που υποβοηθούν τη δημιουργική σκέψη.
- Ανάπτυξε τα ταλέντα και τα χόμπυ σου. Επιδίωξε να αποκτήσεις νέες εμπειρίες.
- Φύγε από τη νοοτροπία του θεατή της ζωής. Να συμμετέχεις στα δρώμενα.
- Χαλάρωσε, ονειρέψου, οραματίσου.
- Επιδίωκε σχέσεις με δημιουργικούς ανθρώπους. Μελέτα τον τρόπο που σκέφτονται.



- Περίορισε στο ελάχιστο την τηλεόραση. Αν μπορείς κατάργησε την.
- Ρώτα και άκου.
- Γίνε δεκτικός στις αλληλαγές. Οι αλληλαγές τροφοδοτούν ζωογόνα την εξέλιξη και την πρόοδο.
- Πάρε ληλογισμένα ρίσκα.
- Δώστε λίγο χώρο στη διαίσθησή σου.
- Μην πολύ δίνεις σημασία στο τι λένε οι άλλοι για σένα.

**Τι μπορείς να κάνεις για να υποβοηθήσεις τη δημιουργικότητα των εργαζομένων σου**

- Να είσαι ανεκτικός στα λάθη, ιδιαίτερα αυτά που βασίζονται σε στέρεα σκέψη. Στην καινοτομία φτάνεις μέσα από τα λάθη! Μαθαίνεις μέσα από τα λάθη!
- Να ενθαρρύνεις. Να έχεις πίστη και εμπιστοσύνη στους ανθρώπους του. Και αυτό να φαίνεται!
- Να αρνηθείς τα κλασικά, οργανωσιακά μοντέλα και να δώσεις χώρο στην καινοτομία και στη διοίκηση ποιότητας.
- Να επιζητείς ιδέες και προτάσεις χωρίς να τις κριτικάρεις άμεσα. Να υλοποιείς μερικές από αυτές. Αυτή η τακτική εκτός του προφανούς οφέλους, εξασφαλίζει την ολόψυχη συμμετοχή και το ενδιαφέρον των εργαζομένων.
- Να φροντίζεις για την προς τα κάτω διάχυση της εξουσίας σου. Αυτό εξασφαλίζει ενθουσιασμό, πρωτοβουλία, εμπλοκή, ανάληψη ευθυνών.
- Να επικοινωνείς αποτελεσματικά.

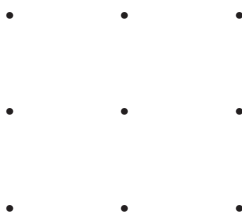
**ΠΗΓΗ:** «Η δημιουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον Το σημαντικότερο άδηλο κεφάλαιο των επιχειρήσεων», Χρήστος Στρογγύλης, Πολιτικός Μnx. MBA, DipM - MCIM - Chartered Marketer, Γενικός Δ/ντής της NEOTEX ATEE, MACON group



## Δραστηριότητα

### Έξω από τα όρια!!!

Δοκίμασε το ακόλουθο παιχνίδι: Προσπάθησε να ενώσεις τα εννιά σημεία με 4 γραμμές, μονοκοντυλιά!!!



### 1.5.4 Διαπροσωπική επικοινωνία

Υπάρχει μια μεγάλη πληθώρα συμβουλών για την ανάπτυξη ικανοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η προτεραιότητά σου όμως είναι να εστιάσεις στα πιο σημαντικά στοιχεία και στις ενέργειες που θα σε βοηθήσουν να δημιουργήσεις θετικά αποτελέσματα στην επιχείρησή σου στον τομέα της συνεργατικής επικοινωνίας. Σκέψου ότι επικοινωνείς και συνεργάζεσαι με το προσωπικό σου, τους πελάτες σου, τους προμηθευτές σου και πόσες φορές δε μετάνιωσες για εντάσεις και παρεξηγήσεις που δημιουργήθηκαν από έλλειψη επικοινωνίας;

Στη συνέχεια θα βρεις μερικά βασικά πρακτικά βήματα που μπορείς να εφαρμόσεις και να αξιοποιήσεις προς όφελος της προσωπικής σου ζωής και της επιχείρησής σου.

Η ζωή και η δουλειά με άλλους ανθρώπους είναι έντονη επικοινωνιακή δραστηριότητα. Όσο καλύτερα καταλαβαίνεις τι θέλουν και τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι τόσο καλύτερα καταλαβαίνουν και οι άλλοι το σκοπό σου και τα συναισθήματα σου.

Μπορείς να κερδίσεις περισσότερο σεβασμό, να αποκτήσεις καλύτερη επιρροή, να διαχειρίζεσαι με άνεση τις συγκρουσιακές καταστάσεις και να εμπνέεις εμπιστοσύνη, να έχεις πιο «ήσυχο το κεφάλι σου», να περνάς καλύτερα και να έχεις μια καλή ψυχολογική υγεία χωρίς άγχος.

Όταν τα καταφέρεις θα έχεις κάνει ένα μεγάλο επίτευγμα και θα έχεις προσφέρει στην επιχείρησή σου ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης.



Η βελτίωση της επικοινωνίας απαιτεί μια επίμονη και συνεχή προσπάθεια από μέρους σου γιατί η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων είναι μια πολύπλοκη νοητική διεργασία και δεν γίνεται φωνάζοντας, απειλώντας και απαιτώντας. Ο τρόπος που έχεις μέχρι τώρα δεν θα αλλιάξει αυτόματα, πολλὰ στοιχεία είναι μέσα μας από πολύ μικρή ηλικία και η αλλαγή τους χρειάζεται χρόνο. Η αυτό παρατήρηση είναι ένα εργαλείο που θα σε βοηθήσει πολύ.



### **Quiz: Διαπροσωπική επικοινωνία**

**Απάντησε στις παρακάτω ερωτήσεις για να ανακαλύψεις τι ξέρεις για τη διαπροσωπική επικοινωνία.**

**Τσεκάρισε την απάντηση που θεωρείς σωστή**

1. Αν ένας άνθρωπος δεν έχει οπτική επαφή μαζί σου την ώρα που του μιλάς, αυτό σημαίνει ότι δε σε ακούει  
☐ A. ΣΩΣΤΟ  
☐ B. ΛΑΘΟΣ
  
2. Αν τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα του συνομιλητή σου είναι αντιφατικά, σαν ακροατής τείνεις να πιστέψεις τα μη λεκτικά μηνύματα.  
☐ A. ΣΩΣΤΟ  
☐ B. ΛΑΘΟΣ
  
3. Ποια είναι συνηθισμένη «βούμπα» στην επικοινωνία  
☐ A. Να κατηγορούμε τους άλλους όταν εκφράζουμε τις ανάγκες και τις έννοιες μας  
☐ B. Να χρησιμοποιούμε υπερβολικές εκφράσεις για να υποστηρίξουμε τη γνώμη μας  
☐ Γ. Να ακούμε επιθετικά  
☐ Δ. Να έχουμε τις πιο σημαντικές συζητήσεις τη στιγμή που είναι δύσκολο να συγκεντρωθούμε  
☐ E. Όλα τα παραπάνω

4. Τα στύλι επικοινωνίας είναι οι τρόποι που προτιμάμε να χρησιμοποιούμε για να συνομιλούμε – όπως για παράδειγμα e mail , επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, και τηλεφωνική επικοινωνία

☐ A. ΣΩΣΤΟ

☐ B. ΛΑΘΟΣ

5. Όταν δύο άνθρωποι έχουν στενή σχέση για μεγάλο χρονικό διάστημα δε χρειάζεται να εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους γιατί το άλλο πρόσωπο πρέπει να ξέρει ποιες είναι

☐ A. ΣΩΣΤΟ

☐ B. ΛΑΘΟΣ

6. Αν πρόκειται ένα ευαίσθητο θέμα να αναστατώσει ένα συνάδελφο, ένα φίλο ή τον . την σύζυγο είναι καλύτερα να μη πούμε τίποτα

☐ A. ΣΩΣΤΟ

☐ B. ΛΑΘΟΣ

7. Τι είναι η ενεργή ακρόαση;

☐ A. Να ακούμε χωρίς να κρίνουμε ή να ενοχλούμαστε

☐ B. Να χρησιμοποιούμε τη γλώσσα του σώματος για να δείχνουμε ότι ακούμε το συνομιλητή μας

☐ Γ. Να συνοψίζουμε αυτό που λέει ο συνομιλητής

☐ Δ. Να σκεφτόμαστε πρωτίστως την απάντησή μας

☐ E. Τα Α, Β και Γ

☐ ΣΤ. Όλα τα παραπάνω



8. Όταν αναγνωρίζεις την άποψη ενός συναδέλφου, φίλου, μέλους της οικογένειας, σημαίνει ότι συμφωνείς μαζί του
- ☐ Α. ΣΩΣΤΟ
- ☐ Β. ΛΑΘΟΣ
9. Αν έχεις πρόβλημα επικοινωνίας με κάποιον άνθρωπο από διαφορετική χώρα εξ αιτίας του διαφορετικού στυλ επικοινωνίας που χρησιμοποιείτε, αυτό σημαίνει ότι θα έχεις τις ίδιες δυσκολίες και με άλλους ανθρώπους από την ίδια χώρα
- ☐ Α. ΣΩΣΤΟ
- ☐ Β. ΛΑΘΟΣ
10. Τι είναι η αποτελεσματική επικοινωνία
- ☐ Α. Να μιλάς έγκαιρα για τις έννοιες που σε απασχολούν
- ☐ Β. Να επιτρέπεις στους άλλους ανθρώπους, να γνωρίζουν καλύτερα αυτό που κάνουν
- ☐ Γ. Να δείχνεις στους άλλους ότι εκτιμάς τις προσπάθειές τους
- ☐ Δ. Να κάνεις ερωτήσεις αντί για εικασίες σχετικά με τη γνώμη και τις ενέργειες των άλλων
- ☐ Ε. Τα Α και Δ

Δες τις σωστές απαντήσεις στο Παράρτημα και συζήτησε τις με τους συναδέλφους και τον εκπαιδευτή / τριά σου.

## Βήματα για καλύτερη επικοινωνία

### Προσεκτική και ενεργή ακρόαση

Άρχισε να ακούς προσεκτικά και επιβεβαίωνε αυτά που ακούς, ακόμα κι αν δεν συμφωνείς πριν εκφράσεις την άποψή σου ή την εμπειρία σου. Για να προσελκύσεις την προσοχή του συνομιλητή σου, ιδιαίτερα σε έντονες καταστάσεις πρώτα άκου προσεκτικά, επαλήθευσε αυτό που άκουσες πριν εκφράσεις τη θέση σου. Η επαλήθευση των όσων άκουσες δεν σημαίνει αποδοχή ή συμφωνία.

### Εξήγησε την πρόθεσή σου και συμφώνησε για την συζήτηση.

Για να βοηθήσεις το συνομιλητή σου να συνεργαστεί σε μια συζήτηση και για να αποφύγεις την παρανόηση να ξεκινάς τις σημαντικές συζητήσεις με μια ξεκάθαρη τοποθέτηση του θέματος της συζήτησης «Θα ήθελα να σου μιλήσω, για αυτό το [θέμα]. Πότε νομίζεις ότι έχεις χρόνο;»

Εκφράσου ξεκάθαρα και με πληρότητα.

### Μίλη αργά και δίνε στο συνομιλητή σου όλη την απαραίτητη πληροφορία.

Μπορείς να αξιοποιήσεις τις πέντε διαστάσεις ενός μηνύματος, έτσι όπως τα έχουν καθορίσει οι ειδικοί.

Μπορείς να βρεις ένα παράδειγμα στον πίνακα που ακολουθεί:

| Οι πέντε διαστάσεις ενός μηνύματος =<br>Πέντε διαστάσεις της εμπειρίας                                       | Παράδειγμα                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. Τι βλῆεις, ακούς ή νιώθεις με κάποια από τις αισθήσεις σου;                                               | «Όταν βλῆω τα πιάτα στο νεροχύτη.....                                   |
| 2. Τι συναισθήματα έχεις?                                                                                    | ...αισθάνομαι εκνευρισμένη και ανυπόμονη...                             |
| 3. Τι ερμηνεία ή επιθυμία έχεις που υποστηρίζει αυτά τα συναισθήματα;                                        | ...γιατί θέλω να ξεκινήσω να φτιάξω μια μακαρονάδα τώρα αμέσως...       |
| 4. Ποια ενέργεια, πληροφορία ή δέσμευση θέλεις να ζητήσεις τώρα;                                             | ...και θέλω να σου ζητήσω να με βοηθήσεις με τα πιάτα αυτή τη στιγμή... |
| 5. Ποια θετικά αποτελέσματα θα φέρει αυτή η ενέργεια, πληροφορία ή δέσμευση που οδηγούν σε ένα επόμενο βήμα; | ...έτσι το φαγητό θα είναι έτοιμο όταν γυρίσουν τα παιδιά...»           |

Όταν ακούς πραγματικά τον άλλο, γίνεται μια πολύ δημιουργική διεργασία μέσα στο μυαλό σου και ανακατασκευάζεις αυτά που λέει ο ομιλητής.

Επίσης, όσο πιο πολλῆς διαστάσεις του μηνύματος αξιοποιείς τόσο πιο εύκολο είναι για τον συνομιλητή σου να ανακατασκευάσει το μήνυμα με ακρίβεια και να καταλάβει τι θέλεις και τι αισθάνεσαι.

Αυτό έχει μεγάλη αξία όταν προσπαθείς να επιλύσεις ένα πρόβλημα ή να εκφράσεις την εκτίμησή σου για κάποιον. Το να εκφράζεσαι τόσο προσεκτικά μοιάζει να παίρνει πιο πολύ χρόνο απ' ό,τι ο γρήγορος καθημερινός σου τρόπος.

Σκέψου όμως ότι έτσι κερδίζεις όλο το χρόνο που χάνεται στην επεξήγηση των παρανοήσεων και στη δουλειά με αρνητικά συναισθήματα που συνήθως συνοδεύουν την ἔλλειψη



κατανόησης. Το να εκφράζεις με μεγαλύτερη πληρότητα μπορεί τελικά να παίρνει λιγότερο χρόνο!

Μετάτρεψε τα παράπονα και την κριτική σε συγκεκριμένα αιτήματα και εξήγησε τα αιτήματά σου. Για να πετύχεις καλύτερη συνεργασία με τους άλλους, να χρησιμοποιείς συγκεκριμένο, ενεργητικό και θετικό λόγο αντί να μιλάς με γενικότητες, «γιατί», «μη», «θα πρεπε».

Βοήθα το συνομιλητή σου εξηγώντας τι ζητάς με φράσεις όπως «έτσι ώστε....», «θα με βοηθούσε πολύ να ..... αν θα ..... για να ...». Το ίδιο μπορείς να κάνεις και αν δέχεσαι παράπονα και κριτική. Ανασκέυασέ τα σε συγκεκριμένα αιτήματα για ανάληψη δράσης.

Να χρησιμοποιείς ανοιχτές ερωτήσεις....

Για να μπορείς να συντονίζεις τη ζωή σου και τη δουλειά σου με τη ζωή και τη δουλειά των άλλων πρέπει να καταλαβαίνεις όσο γίνεται καλύτερα τι θέλουν και τι νοιώθουν. Ένας καλός τρόπος είναι να ρωτάς, θέτοντας ανοιχτές ερωτήσεις έτσι ώστε η απάντηση που θα παίρνεις να είναι πιο σύνθετη από ένα ναι ή ένα όχι.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις επιτρέπουν μια μεγάλη γκάμα απαντήσεων. Για παράδειγμα αν ρωτήσεις ένα συνεργάτη σου «Σου αρέσει αυτή η διαφήμιση;» θα έχεις ένα ναι ή ένα όχι. Θα πάρεις μια διαφορετική πιο διαφωτιστική απάντηση αν ρωτήσεις «Πώς σου φαίνεται αυτή η διαφήμιση;»

.... με δημιουργικό τρόπο

Όταν ρωτάμε χρησιμοποιούμε ένα ισχυρό γλωσσικό εργαλείο για να εστιάσουμε την προσοχή στη συζήτηση και να καθοδηγήσουμε την αντίδραση του άλλου. Πολλές όμως ερωτήσεις, που έχουμε μάθει να κάνουμε είναι τελείως άκαρπες (για παράδειγμα όταν ρωτάς το παιδί σου που έμεινε στις εξετάσεις «Γιατί μου το έκανες αυτό;;;»). Είναι πιο αποδοτικό να ρωτάμε «Πώς θα ....» αντί για «Γιατί....». Δεν είναι όλες οι ερωτήσεις που μπορούμε να κάνουμε χρήσιμες ή διαφωτιστικές και δεν βοηθούν όλες να επιλύσουμε τα προβλήματα.

Να εκφράζεις πιο συχνά την εκτίμησή σου

Για να δημιουργήσεις πιο ικανοποιητικές σχέσεις με τους ανθρώπους γύρω σου να εκφράζεις περισσότερη εκτίμηση, ευχαρίστηση, επιβεβαίωση, ενθάρρυνση και ευγνωμοσύνη.

Μια και η ζωή μας συνεχώς απαιτεί να αντιμετωπίζουμε προβλήματα και απογοητεύσεις, έρχεται πιο εύκολο να βλέπουμε μόνο ότι δεν πάει καλά και χρειάζεται να διορθωθεί. Για να έχουμε ικανοποιητικές σχέσεις και κατά συνέπεια μια πιο ευτυχισμένη ζωή είναι καλό να επισημαίνουμε και να αναγνωρίζουμε ότι είναι καλό και αποτελεσματικό σε μια δουλειά, νόστιμο σε ένα φαγητό κλπ. Η αμοιβαία εκτίμηση μπορεί να δυναμώσει ουσιαστικά μια επικοινωνία και να εξομαλύνει τις διαφωνίες και τις διαφορές.

Βάλλε στόχο να γίνει η βελτίωση της επικοινωνιακής σου ικανότητας ένα σημαντικό στοιχείο της καθημερινότητάς σου

Για να πετύχεις τη βελτίωση της επικοινωνιακής σου ικανότητας πρέπει να εξασκηθείς, να γίνουν οι νέες σου συμπεριφορές μια «δεύτερη φύση».

### 1.5.5 Ηγεσία

Πολλοί σύγχρονοι managers, έχουν αποκτήσει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, τις κατάλληλες εμπειρίες, την απαραίτητη επιβλητική προσωπικότητα και βεβαίως τις ανάλογες αμοιβές που αποσκοπούν στην εμπράγματο απόδειξη της θέσης που κατέχουν. Είναι όμως τα παραπάνω προσόντα τα αποκλειστικά εχέγγυα για να μπορεί ένα διευθυντικό στέλφος να ηγηθεί της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας της οποίας προΐσταται; Η βασική διαφορά ανάμεσα στον manager και στον ηγέτη, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα.

Ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίδρασης της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. Αυτό μπορεί να γίνει με την καθοδήγηση, την ανάπτυξη των ατόμων, την παρακίνηση, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης κλπ.

Η επίτευξη των στόχων μιας οικονομικής μονάδας δεν μπορεί να γίνει χωρίς την επίτευξη των στόχων των ατόμων που αποτελούν την ομάδα. Η ηγεσία θα πρέπει να δημιουργεί κάθε φορά τέτοιο κλίμα έτσι ώστε η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης να περνά από την επίτευξη των στόχων των μελών της ομάδας.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς συντελεστές για τη διασφάλιση οικονομικά βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια και τους οδηγεί σε ακόμα υψηλότερες προσδοκίες και απαιτήσεις. Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και η κατ' επέκταση ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησής σου, προϋποθέτει αναπόφευκτα εμπνευσμένη ηγεσία και ικανοποιημένο προσωπικό.

Έχει περάσει ανεπιστρεπτί, η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι η έμφυτη αντίδραση του ανθρώπου σε καταστάσεις αλληλαγής είναι το αίσθημα της ανησυχίας και ανασφάλειας, οι υπάλληλοι αναζητούν κάποιον που να τους δίνει ελπίδα και να απορροφά τις ανασφάλειές τους.



Οι μικρές επιχειρήσεις για να επιβιώσουν σήμερα αναζητούν στο πρόσωπο του επιχειρηματία τον ηγέτη που θα οδηγή το προσωπικό του εκεί που επιτάσσουν οι δυνάμεις της αλληλαγής και όχι εκεί που υποδεικνύει η δύναμη της συνήθειας.

Ο επιχειρηματίας καλείται να ενσωματώσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του ηγέτη ώστε να έχει την ικανότητα

- να αντιλαμβάνεται και να αποδέχεται την ανάγκη για αλληλαγή.
- να επικοινωνεί με καθαρότητα λόγου και σαφήνεια σκέψης, το όραμα της επιχείρησης επιδεικνύοντας υπομονή, επιμονή ή έστω απλό πείσμα.
- να αναζητεί, συνεχώς, καινούργιους δρόμους για να υλοποιήσει το όραμα.

Η εποχή που η διοίκηση βασιζόταν σε εντολές και αποσκοπούσε στον έλεγχο των υπαλλήλων είναι πλέον παρελθόν! Σιγά-σιγά αρχίζει να αντικαθίσταται από μια νέα επικρατούσα θεωρία – την τέχνη της καθοδήγησης. Στους ανθρώπους δεν αρέσει να τους λένε τι να κάνουν, πώς να το κάνουν και μέχρι πότε πρέπει να το έχουν κάνει γιατί έτσι στερούνται τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συνεισφέρουν δημιουργικά στην επιχείρηση.

Για να υιοθετήσεις μια ηγετική προσέγγιση και συμπεριφορά στην επιχείρησή σου μπορείς να αξιοποιήσεις τις ακόλουθες συμβουλές.

1. Δώσε στο προσωπικό το περιθώριο να πάρει πρωτοβουλίες. Ο τρόπος που ακολουθείς εσύ δεν σημαίνει ότι είναι και ο μοναδικός.
2. Εστίασε στην ενθάρρυνση και την ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε υπαλλήλου αντί να τιμωρείς τα αδύνατα σημεία.
3. Μην ανταγωνίζεσαι το προσωπικό, συνεργάσου μαζί του.
4. Να επιβραβεύεις την προσπάθεια και την πρόοδο και να δέχεσαι τα λάθη ως ευκαιρίες για μάθηση και βελτίωση.
5. Δεν είναι απαραίτητο να έχεις λύση για όλα. Δώσε ευκαιρίες στους υπαλλήλους σου να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν εναλλακτικούς και καλύτερους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας.
6. Ενθάρρυνε το προσωπικό σου να έχει ενεργή συμμετοχή και να συνεισφέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαφορετικότητα απόψεων και προσεγγίσεων θα δυναμώσει την επιχείρησή σου.

Η κοινωνία του 21<sup>ου</sup> αιώνα έχει χαρακτηριστεί ως η κοινωνία της γνώσης. Στην κοινωνία της γνώσης δεν έχει πλέον σημασία ποιος είσαι ή πού βρίσκεσαι, αλλά τι ιδέες έχεις να προσφέρεις. Η καινοτομία και ο νεωτερισμός αποτελούν, επομένως, κύρια χαρακτηριστικά της καθημερινότητας. Βιώνουμε σήμερα συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές, που δεν είναι αναμενόμενες.

Στόχος της ηγεσίας δεν πρέπει να είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας που ικανοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους, συνεταιίρους, συνεργάτες, εργαζόμενους, πελάτες κλπ.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφάλεια για να μπορέσει να διαδραματίσει το ρόλο του επικοινωνιακά.



#### **Μπορείς να βρεις περισσότερες πληροφορίες στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις:**

Μελέτη περίπτωσης: Εμπνέοντας τους συνεργάτες σας

<http://www.elearning4micros.com/login/gr/module4-15.htm>

Ποια χαρακτηριστικά προσδιορίζουν τον ηγέτη;

<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73>

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στην επιχείρηση, Ναυτεμπορική, Δημήτρης Ζαρκαλής, Γενικός Διευθυντής IN Group HR Solutions

<http://www.nomisma.com.cy/main/default.aspx?itemID=2505&mid=783&tabId=39>

Πύλη για την Επιχειρηματικότητα: Χαρακτηριστικά του επιχειρηματία,

<http://learningsupport.elke.uoa.gr:90/links/view-main-category.rx?cid=350>

Πύλη για την Επιχειρηματικότητα: Ηγεσία,

<http://learningsupport.elke.uoa.gr:90/search/advanced.rx>



## Αξιολόγηση



### Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

1. Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες διοίκησης προσωπικού που πρέπει να διαχειριστείς;
2. Γιατί η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού;
3. Μπορείς να αναφέρεις επιγραμματικά τρεις τρόπους που μπορείς να αξιοποιήσεις για να δώσεις κίνητρα στους εργαζόμενους της επιχείρησής σου πέρα από την οικονομική ανταμοιβή;
4. Ποια είναι τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού στόχου;
5. Τι είναι η δημιουργικότητα;



### Ασκήσεις

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Οι άνθρωποι είναι ίσως το σημαντικότερο κεφαλαίο που διαθέτει η επιχείρηση.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
2. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας δεν είναι απαραίτητη για τον προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησής σε ανθρώπινο δυναμικό.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
3. Η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων τις περισσότερες φορές δημιουργεί άγχος και αρνητική συμπεριφορά.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
4. Οι γυναίκες είναι σαφώς δυσκολότερο να συνδυάσουν την εργασία και τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος
5. Η βελτίωση της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση είναι το πιο εύκολο πράγμα. Αρκεί να την απαιτήσεις.  
☐ Σωστό ☐ Λάθος

## Παράρτημα

### Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.1.1
3. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.1.3
4. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.2.
5. Απάντηση στην παράγραφο 1.5.3.

### Απαντήσεις ασκήσεων

#### Άσκηση 1 (Σωστό – Λάθος)

1. Σωστό
2. Λάθος
3. Σωστό
4. Σωστό
5. Λάθος

### Quiz: Διαφορετικότητα: Απαντήσεις

#### 1. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Η διαφορετικότητα έχει πολλές διαστάσεις και συμπεριλαμβάνει τον πολιτισμό και την εθνικότητα καθώς και την ηλικία, το φύλο, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα, το στυλ επικοινωνίας και την θρησκεία.

#### 2. Η σωστή απάντηση είναι Δ.: Διακρίσεων

Ο ρατσισμός είναι είτε Προκατάληψη είτε Διάκριση που βασίζεται στην καταγωγή /εθνικότητα. Προκατάληψη είναι η στάση απέναντι σε κάποιον άλλο άνθρωπο ή ομάδα ανθρώπων η οποία βασίζεται σε στερεότυπα. Το «στερεότυπο» είναι μια γενίκευση σχετικά με έναν άνθρωπο ή μια ομάδα ανθρώπων. Η Διάκριση είναι μια δράση ή μια συμπεριφορά η οποία βασίζεται σε μία Προκατάληψη.



### 3. Η σωστή απάντηση είναι Α: ΣΩΣΤΟ

Παρότι συχνά χρησιμοποιούμε τη λέξη Αμερικάνος για να αναφερθούμε σε κάποιον που προέρχεται από τις ΗΠΑ θα πρέπει να θυμόμαστε ότι η Αμερική συμπεριλαμβάνει τη Βόρειο, την Κεντρική και τη Νότιο Αμερική.

### 4. Η σωστή απάντηση είναι ΣΤ: τα Β και Δ.

Το Α είναι Λάθος διότι η ανάπτυξη ενοχών δεν είναι σωστός τρόπος για την αποτελεσματική κατανόηση της διαφορετικότητας.

Το Γ είναι λάθος διότι οι δράσεις για τη Διαφορετικότητα είναι εθελοντικές, δεν επιβάλλονται από το νόμο, δεν έχουν περιορισμούς και απευθύνονται στις σχέσεις των ανθρώπων που έχουν διαφορετικό υπόβαθρο.

Η διαφορετικότητα προσφέρει πολλή οφέλη όταν γίνεται σεβαστή. Στις διαπροσωπικές σχέσεις δίνει νέα προοπτική και μας βοηθάει να αναπτυχθούμε. Στο πλαίσιο των ομάδων προσφέρει ισορροπία, καθώς κάθε άνθρωπος συνεισφέρει με τη διαφορετική γνώση, εμπειρίες και ικανότητες που έχει. Η κατανόηση της διαφορετικότητας μπορεί να σε βοηθήσει σε προσωπικό επίπεδο να καταλάβεις τους άλλους, να βελτιώσεις τις σχέσεις σου και να γνωρίσεις καλύτερα τον εαυτό σου.

### 5. Η σωστή απάντηση είναι Γ: Στερεότυπο

Ο ρατσισμός είναι είτε Προκατάληψη είτε Διάκριση που βασίζεται στην καταγωγή /εθνικότητα. Προκατάληψη είναι η στάση απέναντι σε κάποιον άλλο άνθρωπο ή ομάδα ανθρώπων η οποία βασίζεται σε στερεότυπα. Το «στερεότυπο» είναι μια γενίκευση σχετικά με έναν άνθρωπο ή μια ομάδα ανθρώπων.

### 6. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Παρά τον «Χρυσό κανόνα» που ορίζει ότι καθένας θέλει να του φέρονται όπως κι εσύ θέλεις να σου φέρονται, η προσέγγιση της διαφορετικότητας προωθεί τον «Πλατινένιο κανόνα» : Να φέρεσαι στους άλλους έτσι όπως επιθυμούν να τους φέρονται.

### 7. Η σωστή απάντηση είναι Η: Όλα τα παραπάνω

Η διαφορετικότητα περιλαμβάνει όλες τις πτυχές που κάνουν τον καθένα μας μοναδικό. Ο πολιτισμός και η γλώσσα αντανakλούν τη διαφορετικότητα, όπως επίσης και ο τρόπος που επικοινωνούμε, που εργαζόμαστε, που λύνουμε τα προβλήματα, η θρησκεία μας, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο και λοιπά.

## 8. Η σωστή απάντηση είναι Δ: Γυναικών

Γι αυτό είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να έχουν επίγνωση των γυναικείων θεμάτων και την ικανότητα και τη θέληση να δημιουργούν μια νοοτροπία ισότητας στον εργασιακό χώρο.

## 9. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Το γεγονός ότι κάποιος μιλάει μια διαφορετική γλώσσα δε σημαίνει ότι έχει έλλειψη εξυπνάδας. Εσύ ξέρεις τη γλώσσα του; Φαντάσου πόσο δύσκολο θα ήταν για σένα να αλληλέγγυος τη ζωή σου και να πάς να ζήσεις σε μια άλλη χώρα όπου ίσα που θα καταλάβαινες λίγες λέξεις από τη γλώσσα της. Πόσο καλή θα τα κατάφερνες; Να σκέφτεσαι επίσης ότι, πολλοί από τους ξένους εργαζόμενους, στην πατρίδα τους ήταν επαγγελματίες όπως εμείς (γιατροί, δικηγόροι, δάσκαλοι, λογιστές).

## 10. Η σωστή απάντηση είναι Ε: Τα Α και Γ.

Αυτά τα δύο παραδείγματα αντανakλούν μια στάση απέναντί σε ένα άνθρωπο ή μια ομάδα, η οποία κατά πάσα πιθανότητα βασίζεται σε ένα στερεότυπο. Τα Β και Δ είναι και τα δύο παραδείγματα Διακρίσεων.

**ΠΗΓΗ:** Online Learning Center: <http://www.bcsolutions.org/olcdiversity.html>

## Quiz: Διαπροσωπική επικοινωνία: Απαντήσεις

### 1. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που ένας άνθρωπος δεν κάνει άμεση οπτική επαφή όταν ακούει ένα συνομιλητή του. Σε μερικούς πολιτισμούς μάλιστα, το να κοιτάς το συνομιλητή σου, μπορεί να θεωρηθεί και έλλειψη σεβασμού ανάλογα με το φύλο ή το κοινωνική θέση. Μερικοί άνθρωποι μπορούν να ακούν πιο προσεκτικά όταν δεν κοιτάν το συνομιλητή τους. Η έλλειψη αυτοπεποίθησης ή η ντροπαλότητα επίσης μπορεί να συντείνουν στην αποφυγή της άμεσης οπτικής επαφής.

### 2. Η σωστή απάντηση είναι Α: ΣΩΣΤΟ

Παρότι δεν συμβαίνει 100%, οι έρευνες έχουν δείξει ότι έχουμε την τάση να προσέχουμε περισσότερο τη μη λεκτική επικοινωνία σε σχέση με τα λεκτικά μηνύματα όταν αυτά είναι αντιφατικά. Φαντάσου για παράδειγμα αν ένας φίλος σου πει με θυμωμένο ύφος «Όλα καλά» τι θα σκεφτείς;



### 3. Η σωστή απάντηση είναι Ε: Όλα τα παραπάνω

Όλα τα παραπάνω είναι συνήθη προβλήματα που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Το να κατηγορούμε τους άλλους όταν εκφράζουμε τις ανάγκες και τις έννοιες μας δημιουργεί δυσάρεσκα και αμυντική στάση. Χρησιμοποιώντας υπερβολικές εκφράσεις για να υποστηρίξουμε τη γνώμη μας, αντί να διευκολύνουμε τους άλλους να την κατανοήσουν, τους κάνουμε να νοιώθουν ότι απειλούνται και απομακρύνονται. Όταν ακούμε επιλεκτικά μειώνουμε τις πιθανότητες κατανόησης και οι άλλοι νοιώθουν ότι μιλάν στο κενό ή ότι η γνώμη τους δεν έχει σημασία. Τέλος όταν οι άνθρωποι έχουν σημαντικές συζητήσεις και είναι δύσκολο να συγκεντρωθούν – γιατί είναι κουρασμένοι, βασανίζονται από έννοιες, τρέχουν να προλάβουν κάτι – επιβραδύνεται η ικανότητα να εστιάσουν σε μια συζήτηση και να δείξουν ανοχή στους άλλους.

### 4. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Στυλι επικοινωνίας είναι οι τρόποι με τους οποίους στέλνουμε και δεχόμαστε μηνύματα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Τα στυλι επικοινωνίας που έχουμε επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, οι οικογενειακές καταβολές, η μόρφωση, οι κοινωνικές διασυνδέσεις, το πολιτιστικό μας υπόβαθρο κλπ. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν περισσότερα από ένα στυλι επικοινωνίας και ίσως να χρησιμοποιούν άλλο στυλι στο σπίτι, άλλο στη δουλειά ή άλλο στις κοινωνικές συναναστροφές ανάλογα με τη δυναμική εξουσίας και την εμπιστοσύνη που νοιώθουν.

### 5. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Ένας συνηθισμένος μύθος γύρω από τις σχέσεις είναι ότι αρμονία και οικειότητα σημαίνουν ικανότητα να διεισδύουμε στο μυαλό του άλλου. Μολονότι ξέρουμε τις προσδοκίες, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του άλλου, αυτό γίνεται μέσω της επικοινωνίας και της δοκιμής – δε διαβάζουμε το μυαλό του άλλου. Είναι πολύ σημαντικό να εκφράζουμε τις επιθυμίες και τις ανάγκες μας τακτικά διότι αλληλάζουν με το πέρασμα του χρόνου.

### 6. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Κατά κανόνα οι άνθρωποι δεν θέλουν να πληγώνουν τα συναισθήματα των άλλων, γεγονός που κάνει δύσκολη τη συζήτηση για ευαίσθητα θέματα, είναι όμως σημαντικό να τα συζητάμε. Οι συζητήσεις αυτές πρέπει να αποφεύγονται αν δεν βοηθάν ούτε τους άλλους ούτε εσένα. Οι συζητήσεις αυτές πρέπει να γίνονται με σεβασμό, ποτέ δεν μπορούμε να προβλέψουμε την αντίδραση και τη συμπεριφορά των άλλων – μόνο τη δική μας μπορούμε να ελέγξουμε.

### 7. Η σωστή απάντηση είναι Ε: Τα Α, Β και Γ

Όταν ακούμε χωρίς να κρίνουμε ή να δείχνουμε ενοχλημένοι μπορούμε να ακούμε με ανοιχτό μυαλό και να αντιλαμβανόμαστε το πλήρες μήνυμα του συνομιλητή μας. Χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του σώματος για να δείξουμε ότι ακούμε δηλώνουμε ότι το μήνυμα του συνομιλητή μας είναι σημαντικό. Όταν συνοψίζουμε επιβεβαιώνουμε ότι έχουμε κατανοήσει σωστά το συνομιλητή μας. Αυτές είναι εποικοδομητικές πρακτικές που ενθαρρύνουν την καθαρή ανοιχτή επικοινωνία με σεβασμό. Αν σκέφτεσαι πρωτίστως την απάντησή σου θα χάσεις ένα μέρος από τα επιχειρήματα του συνομιλητή και ο συνομιλητής θα έχει την εντύπωση ότι δεν τον προσέχεις.

### 8. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Είτε μιλάμε για καθημερινά, είτε για σημαντικά, είτε για ευαίσθητα θέματα όταν επικοινωνούμε ανταλλάσσουμε απόψεις. Κάθε άνθρωπος θέλει να ακούγεται και να έχει το κύρος της γνώμης του ακόμα κι αν οι άληθοι διαφωνούν με αυτή. Ένα συννηθισμένο λάθος στη επικοινωνία είναι ότι νομίζουμε ότι αν αναγνωρίσουμε την άλλη άποψη αποδυναμώνουμε τη δική μας και δηλώνουμε συμφωνία. Στην πραγματικότητα αυτή είναι η ουσία της επικοινωνίας κύκλοι όπου καθένας ακούγεται ήλει την άποψή του, μοιραζόμαστε τις διαφορετικές απόψεις και προχωρούμε.

### 9. Η σωστή απάντηση είναι Β: ΛΑΘΟΣ

Παρότι το πολιτιστικό υπόβαθρο επηρεάζει το στυλ επικοινωνίας, υπάρχουν και μια σειρά από άλλους παράγοντες που το επηρεάζουν όπως το φύλο, η μόρφωση, η ηλικία κα. Για το λόγο αυτό εξ άλλου και οι άνθρωποι από την ίδια χώρα δεν χρησιμοποιούν το ίδιο στυλ επικοινωνίας.

### 10. Η σωστή απάντηση είναι ΣΤ: Όλα τα παραπάνω

Όλες αυτές οι πρακτικές είναι σημαντικά κομμάτια της αποτελεσματικής επικοινωνίας που βοηθάει στην ενδυνάμωση των σχέσεων και προλαμβάνει άσκοπες διαμάχες που οφείλονται σε σύγχυση και παρανοήσεις. Όταν μιλάς έγκαιρα για τις έννοιες σου σχετικά με τη δουλειά, ή τις σχέσεις στο σπίτι μπορείς να τις χειριστείς αποτελεσματικά και ήρεμα, πριν ενταθούν, πριν σου δημιουργήσουν απογοήτευση.

Όταν επιτρέπεις με τη συμπεριφορά σου στους άλλους να γνωρίζουν καλύτερα αυτό που κάνουν σωστά ενισχύεις τις θετικές πρακτικές τόσο στη δουλειά όσο και στο σπίτι και βοηθάς τους άλλους να αποκτούν αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση. Πολύ σημαντικό επίσης είναι να δείχνεις στους άλλους ότι εκτιμάς τις προσπάθειές τους. Όταν το κάνεις σε τακτική



βάση, πείθεις ότι τους αποδίδεις αξία και δεν το εισηράπτουν σαν ειδική επιβράβευση. Τέλος όταν κάνεις ερωτήσεις αντί για εικασίες σχετικά με τη γνώμη και τις ενέργειες των άλλων περιορίζεις τις πιθανότητες παρανοήσεων και σύγχυσης.

**ΠΗΓΗ:** Online Learning Center Communication

<http://www.bcsolutions.org/olccommquiz.html>

## Βιβλιογραφία

- Σκούλας, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Rudolf & Kathleen Verderber, 2006, Δεξιότητες Διαπροσωπικής Επικοινωνίας, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Κώστα Μαγνήσαλη, 1990, Δημιουργική, Εκδόσεις INTERBOOKS
- Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, 1998, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
- Δ. Γεώργας, 1995, Κοινωνική Ψυχολογία

## Ενότητα 2

### Αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης

|                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| <b>Υποενότητα 2.1</b> | Διαχείριση ποιότητας  |
| <b>Υποενότητα 2.2</b> | Οικονομική διαχείριση |

### Γενική εισαγωγή

#### Δομή ενότητας

Η ενότητα «Αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης» αποτελείται από δυο υποενότητες. Συγκεκριμένα οι υποενότητες αυτές είναι:

- Υποενότητα 2.1 – Διαχείριση ποιότητας
- Υποενότητα 2.2 – Οικονομική διαχείριση

#### Σύντομη περιγραφή ενότητας

Στην ενότητα αυτή γίνεται μια αναφορά σε δυο πολύ σημαντικά θέματα για την αποτελεσματική λειτουργία της μικρής επιχείρησης, στην διαχείριση ποιότητας αλλήλα και στην οικονομική διαχείριση. Οι υποενότητες αυτές αναφέρουν όχι μόνο πρακτικές σε αυτά τα θέματα αλλήλα και πραγματικές περιπτώσεις σχετικά με τα θέματα αυτά.



## Υποενότητα 2.1

### Διαχείριση ποιότητας

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 2.1.1 | Η έννοια της ποιότητας         |
| 2.1.2 | Οι στόχοι της ποιότητας        |
| 2.1.3 | Η τεκμηρίωση της ποιότητας     |
| 2.1.4 | Πιστοποίηση της ποιότητας      |
| 2.1.5 | Διεθνή πρότυπα                 |
| 2.1.6 | Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής |
| 2.1.7 | Οφέλη για την επιχείρηση       |

## Εισαγωγή



### Στόχος

ΣΟ σκοπός αυτής της υποενότητας είναι να αποκτήσεις μια γενικότερη εικόνα για την έννοια της διοίκησης ποιότητας και τη σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας θα είσαι σε θέση:

- να κατανοείς τις βασικές έννοιες που αφορούν στη διοίκηση ποιότητας.
- να κατανοείς τα βασικά βήματα για την εφαρμογή και πιστοποίηση ενός συστήματος ποιότητας στην επιχείρησή σου.
- να κατανοείς και να εφαρμόζεις υποδείγματα διαδικασιών και εντύπων ενός συστήματος ποιότητας.



### Έννοιες - κλειδιά

- Διοίκηση ποιότητας
- Πιστοποίηση
- Στόχοι ποιότητας
- Τεκμηρίωση της ποιότητας
- Διαδικασίες - Εντυπα
- Πρότυπα ποιότητας



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή επιχειρεί να προσεγγίσει την έννοια της Διοίκησης Ποιότητας, μέσα από μια βασική παρουσίαση των συστατικών ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας καθώς και ορισμένων βασικών εργαλείων που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση της διοίκησης ποιότητας στην επιχείρηση.

Η υποενότητα συμπεριλαμβάνει μια συνοπτική αναφορά στα κυριότερα και πιο γνωστά διεθνή πρότυπα ποιότητας καθώς και στις διαδικασίες πιστοποίησης του συστήματος ποιότητας μιας επιχείρησης.

#### 2.1.1 Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια της Διοίκησης ή Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management) περιλαμβάνει ένα σύνολο οργανωτικών δραστηριοτήτων που γίνονται στο πλαίσιο της λειτουργίας ενός οργανισμού όπως είναι η επιχείρησή σου. Η εισαγωγή τέτοιων οργανωτικών δραστηριοτήτων έχει σα στόχο να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρεις, θα πληρούν όλες τις υφιστάμενες σχετικές προδιαγραφές ποιότητας, σε συνεχή βάση και με αξιοπιστία.

Το αποτέλεσμα της εισαγωγής των παραπάνω οργανωτικών δραστηριοτήτων στη λειτουργία της επιχείρησής σου είναι η δημιουργία ενός μηχανισμού που καλύπτει ένα σύνολο επιχειρησιακών διεργασιών και ονομάζεται Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ή Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System).



Ο γενικός στόχος του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών (χαρακτηριστικών) των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρησή σου, έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών σου. Σαν πελάτης εννοείται κάθε χρήστης των προϊόντων και των υπηρεσιών σου.

Η Διοίκηση Ποιότητας δεν σημαίνει ποιοτικός έλεγχος ενός προϊόντος ούτε αφορά την ποιότητα κατασκευής πχ ενός αυτοκινήτου. Η Διοίκηση Ποιότητας είναι μια ευρύτερη έννοια και αναφέρεται στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της όλης επιχείρησης. Έτσι, αν η επιχείρησή σου είναι πιστοποιημένη κατά ISO, αυτό σημαίνει ότι είναι πιστοποιημένη η ποιότητα της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης και όχι η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αυτή παρέχει προς τους πελάτες.

Παλιότερα επικρατούσε η άποψη ότι η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί και να προσδιοριστεί. Σήμερα είναι πλέον αποδεκτό, ότι η ποιότητα της λειτουργίας μιας επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί και μπορεί να βελτιωθεί. Η ποιότητα μπορεί να αναλυθεί στα επιμέρους χαρακτηριστικά της τα οποία η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθήσει με μεθοδικό και συστηματικό τρόπο και να τα βελτιώσει.

Τα οφέλη που μπορείς να έχεις από την εισαγωγή και την πιστοποίηση ενός Συστήματος Ποιότητας είναι πολυάριθμα. Το οφέλη αυτά μπορεί να είναι εσωτερικά και να προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εξωτερικά, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές της επιχείρησής σου με το περιβάλλον του (πελάτες, προμηθευτές, κλη). Για παράδειγμα, μπορείς να έχεις καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα, να βελτιώσεις την ανταγωνιστικότητά σου, το γόνιμο και την αξιοπιστία της επιχείρησής σου.

Πιθανόν να έχεις ακούσει τους όρους Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) και Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)

Οι όροι αυτοί σχετίζονται στενά αλληλά δεν έχουν ακριβώς την ίδια έννοια.

Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management): είναι το σύνολο των διοικητικών **λειτουργιών** που:

- **α.** καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα
- **β.** υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, προγράμματα ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και δραστηριότητες βελτιώσεων ποιότητας.

Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance): είναι το σύνολο όλων των προγραμματισμένων και συστηματικών **ενεργειών** που πρέπει να υλοποιηθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να επιδειχθούν ή να αποδειχθούν, και που έχουν ως στόχο να δημιουργηθεί η

εμπιστοσύνη, ότι μια οντότητα δηλαδή ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας.

Η Διοίκηση Ποιότητας μπορούμε να πούμε ότι είναι υπεράνω του της Διασφάλισης Ποιότητας.

Ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, επομένως, το σύνολο των τυποποιημένων διεργασιών και των πόρων που χρησιμοποιούνται (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που θέτει η επιχείρηση.

Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν τον τύπο Διοίκησης Ποιότητας που επιλέγει μια επιχείρηση αλλά είναι ένα σύνολο αρχών και συστάσεων που μπορείς να ενσωματώσεις στο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας που μπορείς να επιλέξεις ώστε να επιτύχεις να εφαρμόσεις καλά οργανωμένο και συνεκτικό σύστημα για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (χρηστών) ή προμηθευτών μέσω της ολοκλήρωσης (ενοποίησης) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της συνεχούς βελτίωσης μέσω κύκλων ανάπτυξης, βελτίωσης και συντήρησης, ώστε η επιχείρησή σου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται ως εξής (ISO 9004:2000):

- Εστίαση στον πελάτη
- Ηγεσία
- Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού
- Προσέγγιση βασισμένη σε διεργασίες
- Συστημική προσέγγιση της διοίκησης
- Συνεχής βελτίωση
- Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία
- Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές



### 2.1.2 Οι στόχοι της ποιότητας

Για να επιτύχεις τη συνεχή βελτίωση που είναι ο σκοπός της εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας, πρέπει να θέσεις Στόχους Ποιότητας.

Οι Στόχοι Ποιότητας συσχετίζουν την επιθυμία της διοίκησης με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και πρέπει:

- Να είναι ιεραρχικοί (προτεραιότητες)
- Να αφορούν επιμέρους εργασίες που υλοποιούνται κατά την καθημερινή λειτουργία του φορέα
- Να είναι μετρήσιμοι με αντικειμενικά στοιχεία

Για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης πρέπει να θέσεις αντίστοιχους Στόχους Ποιότητας για την επίτευξη των οποίων απαιτείται η συσχέτιση Στόχων, Δραστηριοτήτων και Τμημάτων.

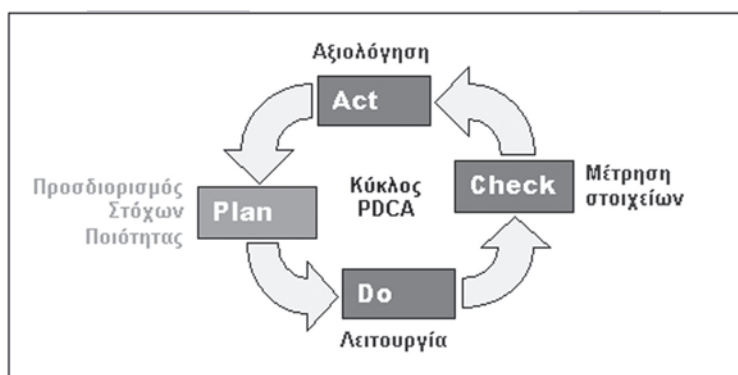
Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας του φορέα επιτυγχάνεται μέσω των κύκλων βελτίωσης. Ένας κύκλος βελτίωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός Στόχων Ποιότητας
2. Λειτουργία του φορέα
3. Μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας
4. Αξιολόγηση των μετρήσεων

Μια πολύ γνωστή κωδικοποίηση του παραπάνω κύκλου είναι ο λεγόμενος Κύκλος PDCA. Τα στοιχεία PDCA αντιστοιχούν στις αγγλικές λέξεις:

- **Plan** (αντιστοιχεί στον προσδιορισμό Στόχων Ποιότητας)
- **Do** (αντιστοιχεί στην λειτουργία του φορέα)
- **Check** (αντιστοιχεί στην μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας) και
- **Act** (αντιστοιχεί στην αξιολόγηση των μετρήσεων και τον προσδιορισμό νέων τιμών των Στόχων Ποιότητας).

Μπορείς να δεις στο σχήμα που ακολουθεί μια γραφική αναπαράσταση του κύκλου PDCA σε επίπεδο Συστήματος.



Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος, έχει προκαθορισμένη διάρκεια δηλαδή καλύπτει μια σταθερή χρονική περίοδο και οι μετρήσεις των στοιχείων λαμβάνονται στα πλαίσια αυτής της χρονικής περιόδου.

### 2.1.3 Η τεκμηρίωση της ποιότητας

Αν αποφασίσεις να εφαρμόσεις ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας πρέπει να κατανοήσεις ότι είναι απαραίτητη η καταγραφή όλων των μηχανισμών ποιότητας. Η καταγραφή αυτή εξασφαλίζει την τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλά και την δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες. Ένας πρόσθετος σημαντικός λόγος για την καταγραφή αυτή είναι και η ανάγκη να μπορεί η επιχείρηση να αποδείξει ότι τηρεί τα προβλεπόμενα από το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.

Η καταγραφή των μηχανισμών ποιότητας γίνεται στα πλαίσια της Τεκμηρίωσης (Documentation) του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Η Τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι συνεπώς αναγκαίο συστατικό στοιχείο του Συστήματος.

Η τεκμηρίωση είναι ένα ιεραρχικό σύστημα εγγράφων και αρχείων.

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει κατ' αρχήν το **Εγχειρίδιο Ποιότητας** (Quality Manual).

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy) και την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.



Οι Διεργασίες (Processes) του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας αποτυπώνονται και αναλύονται σε Διαδικασίες (Procedures) δηλαδή σε γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.

Οι Διαδικασίες (Procedures) υποστηρίζονται από Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή οδηγίες για την πραγματοποίηση των διαφόρων εργασιών σε επίπεδο ενός τμήματος.

Επίσης η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας περιλαμβάνει ένα σύνολο τυποποιημένων Εντύπων (Forms).

Τέλος, η λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας αποδεικνύεται μέσω της τήρησης τυποποιημένων Αρχείων (Files).

### Παράδειγμα Διαδικασίας

#### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

**Κωδ. Διαδικασίας: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ: \_\_/\_\_/\_\_)**

Σκοπός της Διαδικασίας είναι η περιγραφή του τρόπου διαχείρισης των πωλήσεων της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών του. Ακόμα περιγράφεται ο τρόπος αναγνώρισης και καταγραφής των παραπόνων πελατών καθώς και η διαχείριση τους μέχρι και την λήψη των κατάλληλων ενεργειών για την αποφυγή επανεμφάνισης παρόμοιου παραπόνου.

Η Διοίκηση της εταιρίας στην αρχή της περιόδου οριοθετεί τους στόχους πωλήσεων για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία και ανάλογα προετοιμάζει/ διαχειρίζεται τους πόρους (προσωπικό, υποδομές και εξοπλισμό) που έχει στη διάθεσή της για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ταυτόχρονα καθορίζονται και λοιπά θέματα όπως ο τρόπος προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, προωθητικές ενέργειες, η θέσπιση τιμοκαταλόγων, διαφημιστικά πληροφοριακά έντυπα/ φυλλάδια, προσέγγιση πελατών, διαύλου ηλεκτρονικών πωλήσεων (μέσα από το Internet) και συμβάσεις με νέους και υφιστάμενους πελάτες.

Ο επιμερισμός των στόχων αυτών σε κάθε εργαζόμενο που σχετίζεται με τις πωλήσεις γίνεται από τη Διοίκηση.

Η Διοίκηση συντάσσει σχετικό πρακτικό όπου αναφέρει τους στόχους πωλήσεων της περιόδου και παρακολουθεί σε τακτά χρονικά διαστήματα την πορεία τους λαμβάνοντας τις κατάλληλες ενέργειες σε περιπτώσεις διαφοροποιήσεων.

Τα αιτήματα εξυπηρέτησης/ παροχής υπηρεσιών πελατών χειρίζονται από αρμόδιο προσωπικό εντός της εταιρίας και όποιος γίνει λήπτης τέτοιου αιτήματος το προωθεί άμεσα στα αρμόδια στελέχη. Η όλη διαδικασία περιγράφεται στην προηγούμενη διαδικασία διαχείρισης των κρατήσεων/ αιτημάτων πελατών. Σε κάθε περίπτωση το αίτημα του πελάτη καταγράφεται, λαμβάνει αριθμό προτεραιότητας για εξυπηρέτηση και οι παρεχόμενες υπηρεσίες που αφορούν στο συγκεκριμένο αίτημα του πελάτη κωδικοποιούνται με αυτό τον αριθμό προτεραιότητας με σκοπό να είναι εύκολη η ανεύρεση όλων των σχετικών κινήσεων. Το σύνολο της σχετικής αλληλογραφίας και γενικότερα όσων αφορούν τη διαχείριση του πελάτη αρχειοθετούνται με βάση αυτόν τον αριθμό και τηρείται για εύλογο χρονικό διάστημα από το τον εκάστοτε αρμόδιο ή από το λογιστήριο στο οποίο και καταλήγουν όλοι οι φάκελοι προς τιμολόγηση μετά την παροχή υπηρεσίας.

Κατά την παροχή των υπηρεσιών αλληλά και μετά από αυτή το σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης βρίσκεται στη διάθεση των πελατών και φροντίζει με όποιο τρόπο μπορεί για την συνεχή εξυπηρέτησή τους. Το προσωπικό οφείλει να είναι πάντα ευγενικό, υπομονετικό και να επιδεικνύει καλούς τρόπους στον πελάτη πάντα με γνώμονα την ικανοποίησή του. Σε περίπτωση που κάποιος από το προσωπικό γίνει δέκτης παραπόνου από πελάτη φροντίζει για την άμεση καταγραφή του στο έντυπο: **ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΠΕΛΑΤΗ**, όπου καταγράφονται τα στοιχεία του πελάτη και το παράπονό του. Παράλληλα γίνεται ότι είναι δυνατόν για την άμεση διευθέτηση του παραπόνου του πελάτη.

Σε κάθε περίπτωση καταγράφονται επί του εντύπου οι ενέργειες που έγιναν για τη διευθέτηση του παραπόνου ενώ διερευνούνται τα αίτια που οδήγησαν στην υποβολή του παραπόνου και λαμβάνονται οι κατάλληλες ενέργειες τόσο για την ικανοποίηση του πελάτη όσο και για την αποφυγή επανεμφάνισης παρόμοιου παραπόνου. Η όλη διαχείριση αποβλέπει αρχικά στην άμεση αποκατάσταση του πελάτη και στην ικανοποίηση των απαιτήσεών του και στη συνέχεια στη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών. Η Διοίκηση σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο ποιότητας (ΥΠ) ανασκοπεί τα παράπονα πελατών και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που έχουν ληφθεί για την ικανοποίηση του πελάτη και την αποφυγή επανεμφάνισης. Εφόσον δεν τις κρίνει ικανοποιητικές μπορεί να προτείνει λοιπές ενέργειες.

Την όλη ευθύνη για τη διευθέτηση των παραπόνων πελατών έχει ο ΥΠ που παρακολουθεί και τη συνολική διαχείρισή τους και ενημερώνει ανάλογα και τη Διοίκηση.



Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση της δράσης της επιχείρησης και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την περαιτέρω βελτίωσή της διαδραματίζει και η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Η μέτρηση ικανοποίησης των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς με αυτό τον τρόπο καταγράφεται τόσο η αρνητική όσο και η θετική γνώμη του πελάτη. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών γίνεται με τη χρήση του εντύπου **Ε: ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ**, όπου καταγράφεται η ικανοποίηση του πελάτη από την παροχή των τουριστικών υπηρεσιών ενώ δίνεται και η δυνατότητα υποβολής διαφόρων προτάσεων.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών γίνεται με βάση την παρακάτω κλίμακα:

- 1: πολύ πιο χαμηλά από τις απαιτήσεις μου
- 2: χαμηλότερα από τις απαιτήσεις μου
- 3: σύμφωνα με τις απαιτήσεις μου
- 4: υψηλότερα από τις απαιτήσεις μου
- 5: πολύ πιο ψηλά από τις απαιτήσεις μου

Στην παραπάνω κλίμακα το 3 σημαίνει ότι η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες όπως ακριβώς τις είχε προδιαγράψει ενώ το 1 και το 2 σημαίνει χαμηλότερο επίπεδο υπηρεσιών και το 4 και 5 υψηλότερο. Η διαβάθμιση της κλίμακας γίνεται με σκοπό να μπορεί να καταγραφεί τόσο η αρνητική όσο και η θετική γνώμη του πελάτη.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από τα σχετικά έντυπα αξιοποιούνται στατιστικά ανάλογα με την υπηρεσία και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τις διάφορες υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση και τα σημεία στα οποία θα μπορούσε να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση. Η όλη στατιστική επεξεργασία γίνεται από τον ΥΠ σε ετήσια βάση ή και πιο συχνά ανάλογα με την παρεχόμενη υπηρεσία, ενώ τα στοιχεία τηρούνται σε σχετικό αρχείο.

**Υπόδειγμα Εντύπου: Παράπονο Πελάτη**

|                                                                                                     |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Ε (Κωδικός εντύπου): ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΠΕΛΑΤΗ</b><br><b>(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ: __/__/__)</b> |  |
| ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ:                                                                    |  |
| <b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ</b>                                                                              |  |
|                                                                                                     |  |
| ΤΟ ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΑΦΟΡΑ                                                                                   |  |
|                                                                                                     |  |
| ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ:                                                                                |  |
| ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΙΤΙΩΝ/ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ/ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ                                    |  |
|                                                                                                     |  |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ ΥΠ:                                                                                       |  |
| ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΚΛΕΙΣΙΜΑΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ:                                                                  |  |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ                                                                  |  |
|                                                                                                     |  |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ ΥΠ:                                                                                       |  |



**Υπόδειγμα Εντύπου: Μέτρηση Ικανοποίησης Πελάτη**

| Ε(Κωδικός Εντύπου): ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ<br>(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ: __/__/__)                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ΕΡΩΤΗΣΗ                                                                | ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ                                                                                                                   |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Πώς θα χαρακτηρίζατε την συνολική μας εικόνα;                          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Πώς θα κρίνατε την ποιότητα των υπηρεσιών μας;                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Είστε ικανοποιημένοι από το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών;           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Είστε ικανοποιημένοι από την γενικότερη υποστήριξη που σας παρέχουμε;  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Είστε ικανοποιημένοι από τη σχέση ποιότητας/ κόστος των υπηρεσιών μας; | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Είστε ικανοποιημένοι με τους οικονομικούς όρους της συνεργασίας μας;   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| <b>ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ</b><br>παρακαλούμε απαντήστε στις ερωτήσεις 1 έως 6 σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:<br>1 = πολύ κάτω από τις απαιτήσεις μου,<br>2= κάτω από τις απαιτήσεις μου,<br>3= σύμφωνα με τις απαιτήσεις μου,<br>4= πάνω από τις απαιτήσεις μου,<br>5= πολύ πάνω από τις απαιτήσεις μου |                                                                        |                                                                                                                              |
| 7.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ποια εκτιμάτε ότι είναι τα δυνατά μας σημεία;                          |                                                                                                                              |
| 8.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Που εκτιμάτε ότι θα μπορούσαμε να βελτιωθούμε;                         |                                                                                                                              |
| 9.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Λοιπά Σχόλια:                                                          |                                                                                                                              |
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΠΕΛΑΤΗ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | <b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ</b>                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        |                                                                                                                              |

### 2.1.4 Πιστοποίηση – Καταχώρηση

Μετά την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε μια επιχείρηση και την λειτουργία του για ένα χρονικό διάστημα, ακολουθεί η φάση της πιστοποίησης της επιχείρησης. Η διαδικασία της Πιστοποίησης (Certification) περιλαμβάνει την **επιθεώρηση** του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού από έναν ανεξάρτητο φορέα (οργανισμός πιστοποίησης—certification body). Εφ' όσον το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου πχ ISO 9001:2000, ο ανεξάρτητος οργανισμός πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το **πιστοποιητικό ποιότητας** (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη επιχείρηση.

Στην συνέχεια ο ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης καταχωρεί τον πιστοποιημένο οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται **Καταχώρηση** (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση του οργανισμού.

Μπορεί, επίσης να έχεις ακούσει τον όρο Διαπίστευση (Accreditation). Ο όρος αυτός συχνά συγχέεται με τον όρο Πιστοποίηση έχει όμως μια τελείως διαφορετική έννοια.

*Η Διαπίστευση είναι η επίσημη αναγνώριση από έναν ειδικό φορέα ο οποίος ονομάζεται οργανισμός διαπίστευσης (accreditation body), ότι ένας φορέας πιστοποίησης (certification body) είναι ικανός να πραγματοποιεί διαδικασίες πιστοποίησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου ISO 9001:2000 για συγκεκριμένους βιομηχανικούς ή επιχειρηματικούς τομείς. Δηλαδή η Διαπίστευση είναι ουσιαστικά η Πιστοποίηση του οργανισμού πιστοποίησης. Συνεπώς έχει νόημα να αναφέρεται ότι ένας οργανισμός είναι διαπιστευμένος (accredited) μόνο αν ο οργανισμός αυτός είναι ένας οργανισμός πιστοποίησης (certification body).*

### 2.1.5 Διεθνή Πρότυπα

Η ανάπτυξη προτύπων κατά κανόνα γίνεται από ειδικούς διεθνείς φορείς με την συμμετοχή ειδικών από την βιομηχανία, πανεπιστημιακούς και ερευνητικούς φορείς, ομάδες χρηστών, κλπ. Επίσης ανάλογη δραστηριότητα με τις αντίστοιχες διαφορές και ιδιαιτερότητες γίνεται και σε εθνικό επίπεδο με στόχο την ανάπτυξη εθνικών προτύπων. Συχνά ένα εθνικό πρότυπο μπορεί να εξελιχθεί σε διεθνές αλλήλ είναι επίσης σύνθετες φαινόμενο και η αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή η προσαρμογή ενός διεθνούς προτύπου στο εθνικό πλαίσιο μιας χώρας και η υιοθέτησή του στην συνέχεια σαν εθνικό πρότυπο.

Λόγω της πληθώρας των υφιστάμενων επιστημονικών και τεχνολογικών τομέων, η ανάπτυξη προτύπων γίνεται κατά τομέα και έχει ιδιαίτερα εξειδικευμένο χαρακτήρα. Επίσης οι οργανισμοί προτυποποίησης συχνά εξειδικεύονται κατά τομέα (πχ **CENELEC** - European



Committee for Electrotechnical Standardisation, IEC: International Electrotechnical Commission, **ETSI** - European Telecommunications Standards Institute, IEEE-Institute of Electrical and Electronics Engineers, κλη).

Από την άλλη πηγή υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς (πχ ISO-International Organisation for Standardisation, **CEN** - European Committee for Standardisation, BSI-British Standards Institution, κλη).

Ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης είναι ο οργανισμός ISO (International Organisation for Standardisation). Ο οργανισμός αυτός ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2.981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών). Υπάρχουν περισσότερα από 14000 διεθνή πρότυπα ISO που αφορούν ένα ευρύτατο φάσμα βιομηχανικών, επιστημονικών και τεχνολογικών τομέων (για την ακρίβεια υπήρχαν 14251 πρότυπα ISO την 31η Δεκεμβρίου 2003).

Τα πιο γνωστά πρότυπα στο ευρύ κοινό είναι τα πρότυπα ISO (ISO 9000 και ISO 14000).

Ο λόγος αυτής της ευρύτητας δημοσιότητας είναι ότι, είναι γενικά πρότυπα με δυνατότητα εφαρμογής σε οργανισμούς κάθε είδους και υπάρχει ήδη μεγάλος αριθμός οργανισμών που εφαρμόζουν τα πρότυπα αυτά (περίπου 610.000 οργανισμοί παγκοσμίως).

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 εστιάζεται στην Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) δηλαδή στο σύνολο των οργανωτικών μέτρων, των ενεργειών, κλη που υλοποιεί ο οργανισμός για:

- Την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας των πελατών
- Την ικανοποίηση των εξωτερικών κανονιστικών και νομοθετικών απαιτήσεων
- Την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών
- Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της απόδοσής του στην επιδίωξη των παραπάνω στόχων

Η οικογένεια προτύπων ISO 14000 εστιάζεται στην Περιβαλλοντική Διαχείριση (Environmental Management) δηλαδή στο σύνολο των οργανωτικών μέτρων, των ενεργειών, κλη που υλοποιεί ο οργανισμός για:

- Την ελαχιστοποίηση των επιβλαβών επιπτώσεων που προκαλούνται στο περιβάλλον από τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσης και συμπεριφοράς του οργανισμού.

Εκτός της σειράς προτύπων ISO 9000, υφίστανται επίσης και διεθνή πρότυπα σχετικά με τις μεθόδους επιθεώρησης (audit) Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, από οργανισμούς πιστοποίησης (certification bodies) και διάφορα συναφή θέματα.

### **2.1.6 Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος**

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας κατά τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 ακολουθείται μια μεθοδολογία η οποία στην γενική περίπτωση περιλαμβάνει τα εξής διαδοχικά στάδια:

#### Διαγνωστική Μελέτη

Η διαγνωστική μελέτη περιλαμβάνει:

- τον καθορισμός περιοχών διερεύνησης (βάση της οργανωτικής δομής της εταιρείας)
- αποτύπωση δραστηριοτήτων
- αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης-τεκμηρίωσης

Η διαγνωστική μελέτη γίνεται από τον επιχειρηματία σε συνεργασία με έναν εξειδικευμένο Εξωτερικό Σύμβουλο

#### Σχεδιασμός Συστήματος

Ο σχεδιασμός Συστήματος περιλαμβάνει

- τον Καθορισμό των δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας
- την αρχική εκτίμηση των απαιτούμενων διαδικασιών ανά δραστηριότητα
- την προετοιμασία του καταλόγου Διαδικασιών

Ο σχεδιασμός του συστήματος γίνεται από τον Επιχειρηματία ή τον Υπεύθυνο Ποιότητας σε συνεργασία με τους υπεύθυνους τμημάτων και τον εξειδικευμένο Εξωτερικό Σύμβουλο



### Προετοιμασία Τεκμηρίωσης

Η προετοιμασία της τεκμηρίωσης περιλαμβάνει

- τη συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας
- τη συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών
- τη συγγραφή των Οδηγιών Εργασίας
- τη Σχεδίαση των εντύπων του συστήματος

### Εφαρμογή Συστήματος

Έναρξη εφαρμογής σε καθορισμένη ημερομηνία σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, αφού πρώτα γίνει η ενημέρωση και η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού

Εφαρμογή των διαδικασιών

Συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων και τήρηση των προβλεπόμενων αρχείων

Δοκιμαστική λειτουργία για τρεις τουλάχιστον μήνες

Η εφαρμογή του συστήματος γίνεται από τον Υπεύθυνο Ποιότητας και τους υπεύθυνους τμημάτων και απαιτεί την εκπαίδευση του προσωπικού ενώ επιτρέπει να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

### Επιθεώρηση Συστήματος

Η Επιθεώρηση γίνεται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, από ανεξάρτητο επιθεωρητή (ή ομάδα επιθεωρητών) προερχόμενο από τον φορέα πιστοποίησης που θα επιλεγεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις ολοκληρώνεται σε μια εργάσιμη ημέρα. Περιλαμβάνει την εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων. Είναι δυνατόν να ορισθούν διορθωτικές ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιήσει η εταιρεία σε συγκεκριμένες προθεσμίες, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

### Πιστοποίηση Συστήματος

Εφ' όσον κατά την επιθεώρηση αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει το σχετικό πιστοποιητικό (certificate) και καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του.

### 2.1.7 Οφέλη για την επιχείρηση

Η υιοθέτηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο διαχείρισης (Management tool), που «κατευθύνει» την επιχείρηση να ακολουθήσει το δρόμο της προόδου και της ανάπτυξης έτσι ώστε να μπορεί να στέκεται με αξιώσεις σ' ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εκτός από την εμπορική απήχηση, που προσδίδει σε μια επιχείρηση η απόκτηση της πιστοποιητικού κατά ISO 9001 π.χ. συμμετοχή σε δημόσιους διαγωνισμούς, ανύψωση του κύρους, ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων κ.α., σε μια επιχείρηση όπου λειτουργεί σε πραγματική βάση ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι διάχυτη παντού η φιλοσοφία της ποιότητας και η εταιρία αποκομίζει πάρα πολλά οφέλη, π.χ.:

1. Σε όλα τα ιεραρχικά στρώματα επικρατεί ικανοποίηση λόγω επίτευξης τόσο των επί μέρους όσο και των γενικών στόχων.
2. Επικρατεί παντού διαφάνεια λόγω του ότι η ποιότητα έχει γίνει πλέον «Συνείδηση» και τρόπος ζωής της επιχείρησης.
3. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους λόγω της άμεσης συμμετοχής, με το αναλογούν μερίδιο, στην αποκομιζόμενη επιτυχία.
4. Μέσω βελτίωσης κάποιων παραμέτρων π.χ. μείωση λαθών είναι ορατά πλέον ακόμη και οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση στο άμεσο μέλλον.

Να σύστημα ποιότητας, παρά τη συνήθη εντύπωση που επικρατεί δεν είναι ένα γραφειοκρατικό σύστημα που δυσκολεύει τη λειτουργία της επιχείρησης. Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 δεν είναι καθόλου γραφειοκρατικό διότι περιορίζεται σημαντικά στην τεκμηρίωση μόνο 6 βασικών διαδικασιών και όλη η υπόλοιπη δομή εγγράφων είναι διεργασιοκεντρική και πελatoκεντρική, όπου στην αρχή και στο τέλος μιας διεργασίας βρίσκεται πάντοτε ο «πελάτης», από τη διατήρηση του οποίου εξαρτάται μια επιχείρηση.

Μέσω μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης κάποιων πελatoκεντρικών παραμέτρων η επιχείρηση μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς και να βρίσκεται σε εγρήγορση μέσα στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο «παγκοσμιοποιημένο» περιβάλλον.



## 2.1.8 Μελέτη περίπτωσης

### Ποιότητα και περιβάλλον

Η **BIBEXΡΩΜ** από την ίδρυση της (1932) έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει και για το λόγο αυτό επενδύει σημαντικά κονδύλια στην έρευνα και την ανάπτυξη. **Στόχος** της είναι ο σχεδιασμός και η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας φιλικών στο χρήστη και το περιβάλλον.

Τα εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης καθώς επίσης και του ελέγχου ποιότητας των προϊόντων, επανδρωμένα με άριστο επιστημονικό προσωπικό, διαθέτουν όργανα τελευταίας τεχνολογίας και ακολουθούν διεθνή και ελληνικά πρότυπα ελέγχου.

Όλα τα παραγόμενα προϊόντα ελέγχονται και τα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου μπορούν να εκδίδουν πιστοποιητικά ελέγχου παρτίδας υλικού.

Η εταιρία υποστηρίζει τα προϊόντα της και παρέχει συμβουλές για την εφαρμογή τους μέσω του τμήματος τεχνικής υποστήριξης που διαθέτει.

Η εφαρμογή αρχών ποιότητας και η τήρηση των διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρία, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9000:2000, της διασφαλίζουν την υψηλή και σταθερή ποιότητα των προϊόντων της και των παρεχόμενων υπηρεσιών της.



Η **BIBEXΡΩΜ** έχει υιοθετήσει τις αρχές του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας **EFQM** με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη και στόχο την ικανοποίηση των πελατών της, των εργαζομένων, των οικονομικών της εταίρων και του κοινωνικού συνόλου.

Η επιτυχημένη εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας επικυρώθηκε τον Ιανουάριο του 2007 με την κατάκτηση της διάκρισης “*Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία – Committed to Excellence in Europe*”.

### Περιβάλλον

Η φροντίδα για το περιβάλλον είναι για την εταιρία κοινωνική μέριμνα και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της αναπτυξιακής της πολιτικής. Δέσμευση της εταιρίας είναι:

*Να προστατεύει το περιβάλλον, αποτρέποντας ή ελαχιστοποιώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη δραστηριότητα και τα προϊόντα της, μέσα από κατάλληλο σχεδιασμό, παραγωγή, διανομή και χρήση τους, καθώς και τη διαχείριση των αποβλήτων.*

Για το λόγο αυτό:

Συμμετέχει στο εθελοντικό πρόγραμμα **Product Stewardship της AKZO NOBEL** που αφορά στην Υπεύθυνη Διαχείριση των Προϊόντων της σε όλο τον κύκλο ζωής τους

και...

- Έχει **καταργήσει** όλες τις τοξικές α΄ ύλης στις συνταγές των προϊόντων της , προστατεύοντας κατ΄ αυτό τον τρόπο το περιβάλλον, αλλιά και το χρήστη. Η διαδικασία αυτή ξεκίνησε το 1996 με την απομάκρυνση των χρωστικών μοιλύβδου και χρωμίου και συνεχίζεται, καθόσον η έρευνα για την επικινδυνότητα των χημικών ουσιών καταδεικνύει διαρκώς νέα δεδομένα.
- **Συλλέγει** τα απόβλητα που δημιουργούνται από την παραγωγική διαδικασία και το πλύσιμο του εξοπλισμού παραγωγής και τα μεν υδατικά απόβλητα τα διαχειρίζεται στη Μονάδα Φυσικοχημικής και Βιολογικής Επεξεργασίας που έχει εγκαταστήσει, τα δε απόβλητα διαλυτά τα επεξεργάζεται στη Μονάδα Ανάκτησης Διαλυτή που διαθέτει. Με τη διαδικασία αυτή ανακτά το 95% του διαλυτή και το επαναχρησιμοποιεί, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό την εξοικονόμηση φυσικών πόρων αφενός και τη μείωση των επικινδυνων αποβλήτων της αφετέρου.
- **Διαχωρίζει** τα μη επικίνδυνα απόβλητα, στους χώρους παραγωγής, σε ανακυκλώσιμα (χαρτί, ξύλο, μέταλλο, πλαστικό) και μη, ενώ για τα ακατάλληλα προϊόντα και τη λήσπη που προκύπτει από τη Μονάδα Ανάκτησης Διαλυτών συνεργάζεται με αδειοδοτημένες εταιρείες, προκειμένου να τα διαθέσει στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό για να χρησιμοποιηθούν ως καύσιμο στην τσιμεντοβιομηχανία. Την παραγόμενη λήσπη από τη βιολογική επεξεργασία των υδατικών αποβλήτων τη διαθέτει για κομποστοποίηση και την παραγωγή φυτικού λιπάσματος.
- Πραγματοποιεί **σημαντικές επενδύσεις** για τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων, την αυτοματοποίηση της παραγωγής και την εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας, με σκοπό την ποιότητα των προϊόντων της, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την προστασία του περιβάλλοντος, με τη μείωση των αέριων εκπομπών.
- **Αξιολογεί** διαρκώς τις επιπτώσεις που προκαλεί η άσκηση των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον, μετράει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και θέτει στόχους συνεχούς βελτίωσης.
- **Εφαρμόζει** Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 και τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό EMAS.



- **Δημοσιοποιεί** σε ετήσια βάση την περιβαλλοντική της επίδοση όλες τις περιβαλλοντικές πιτυχές που αφορούν στις δραστηριότητες της, μέσω της επικυρωμένης **Περιβαλλοντικής της Δήλωσης 2006**.
- Στο οργανωτικό της σχήμα έχει δημιουργήσει Διεύθυνση Ποιότητας, Περιβάλλοντος, Υγείας & Ασφάλειας με κύρια αρμοδιότητα την ανάπτυξη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής της εταιρίας για την Ποιότητα, το Περιβάλλον και την Υγεία & Ασφάλεια στην Εργασία, καθώς επίσης και την εύρυθμη λειτουργία των Διαχειριστικών Συστημάτων ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001.

#### Πιστοποιητικά Διαχειριστικών Συστημάτων



ΕΛΟΤ Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας

ΕΛΟΤ EN ISO 9001: 2000



ΕΛΟΤ Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

ΕΛΟΤ EN ISO 14001: 1996



ΕΛΟΤ Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Υγιεινής & Ασφάλειας στην Εργασία OHSAS 18001:1999 - ΕΛΟΤ 1801: 2002



EMAS Επικυρωμένο Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου, σύμφωνα με τον Κανονισμό (760/2001/ΕΚ).

Αριθμός καταχώρησης EL000040.

**ΠΗΓΗ:** BIBEXROM

<http://www.vivechrom.gr/htmlsite/company.asp?id=4>

## Δραστηριότητες



### Περιγραφή θέσης εργασίας

#### Διαδικασία

Οι θέσεις εργασίας περιλαμβάνουν το σύνολο των υποχρεώσεων και των υπευθυνοτήτων του προσωπικού ανάλογα με τη θέση που κατέχει και δύναται να περιλαμβάνουν και στοιχεία όπως συμπεριφορά στον πελάτη, ευγένεια, φιλική διάθεση, ικανότητα επικοινωνίας, οδηγίες ιματισμού καθώς και διάφορες δεξιότητες πέρα των τυπικών προσόντων (εμπειρία, πτυχία, ξένες γλώσσες) που απαιτούνται από το αντικείμενο δραστηριοποίησης. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα καθήκοντολόγιο με έμφαση στα καθημερινά καθήκοντα κάθε υπαλλήλου με σκοπό την απροβλημάτιστη και εύρυθμη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας διανέμονται στον εργαζόμενο που καλύπτει τη συγκεκριμένη θέση. Διευκρινίζεται ότι σε μια θέση εργασίας μπορούν να εργάζονται περισσότεροι από έναν εργαζόμενο καθώς και ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να καλύπτει περισσότερες από μια θέσεις εργασίας. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας αποτυπώνονται στο **Έντυπο: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**, το οποίο και συμπληρώνεται από τη Διοίκηση για κάθε θέση που προκύπτει από το οργανόγραμμα που αντιπροσωπεύει το μέγεθος και τη φύση κάθε επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση η Διοίκηση επιχείρησης θα πρέπει να ορίσει αρμόδιο στέλεχος ή να αναλάβει η ίδια τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ποιότητας (ΥΠ) τα οποία θα προσδιορίσει στην περιγραφή της σχετικής θέσης εργασίας. Τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ποιότητας προκύπτουν ουσιαστικά μέσα από το σύνολο των διαδικασιών που αποτελούν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησης.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι κατά την πρόσληψη νέου προσωπικού για κάθε θέση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις που έχει η θέση την οποία πρόκειται να καλύψει. Αυτό δε σημαίνει ότι σε περίπτωση αδυναμίας ανταπόκρισης του εργαζομένου στις απαιτήσεις της θέσης δεν προχωρά η Διοίκηση σε πρόσληψη εφόσον αυτό επιθυμεί αλλιώς σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να παρέχει στον εργαζόμενο μέσω εκπαίδευσης όλη τα αναγκαία προσόντα για να ανταποκριθεί επιτυχώς στη θέση του.

**Στη συνέχεια δίνεται ένα Υπόδειγμα Εντύπου : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

**Μπορείς να συμπληρώσεις το Έντυπο με βάση μια θέση εργασίας που θα επιλέξεις από την επιχείρησή σου ή με βάση μια θέση εργασίας στην οποία έχεις απα-**



σχοληθεί ως εργαζόμενος. Στη συνέχεια συζήτησε το με τους συναδέλφους και τον εκπαιδευτή / την εκπαιδευτριά σου.

### Υπόδειγμα για την Περιγραφή Θέσης Εργασίας

|                                                         |                     |
|---------------------------------------------------------|---------------------|
| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                                |                     |
| ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:                                          |                     |
| ΚΑΛΥΠΤΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ:                                     |                     |
| ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟΝ:                                        |                     |
| ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΑΝΤΙΚΑΘΙΣΤΑΤΑΙ ΑΠΟ:               |                     |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ<br>(ΓΝΩΣΕΙΣ, ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ) |                     |
|                                                         |                     |
| A/A                                                     | ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΘΕΣΗΣ |
|                                                         |                     |
|                                                         |                     |
|                                                         |                     |



### Διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών

Εντόπισε ένα σύννηθες παράπονο πελατών το οποίο χειρίστηκες και κατάγραψε το με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πληρότητα στο αντίστοιχο έντυπο (2.1.3. Υπόδειγμα Εντύπου: Παράπονα πελατών).

Συζήτησε τους χειρισμούς που έγιναν με τους συναδέλφους και τον εκπαιδευτή / την εκπαιδευτριά σου.

Εντόπισε τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών.

## Αξιολόγηση



### Άσκηση

Σχεδίασε ένα Υπόδειγμα Εντύπου Μέτρησης της Ικανοποίησης του πελάτη προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησής σου ή της επιχείρησης στην οποία εργάζεσαι.

Εξήγησε τους στόχους του εντύπου και τα προσδωκόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή και αξιοποίηση του Εντύπου.



### Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας;
2. Ποια στάδια περιλαμβάνει ένας κύκλος βελτίωσης;
3. Τι είναι η τεκμηρίωση ποιότητας;
4. Ποια είναι τα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος ποιότητας;
5. Τι οφέλη μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας;



## Παράρτημα

### Άσκηση

Σύγκρινε το έντυπό σου με το Υπόδειγμα του κεφ. 2.1.3.

### Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.2.
3. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.3.
4. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.6.
5. Απάντηση στην παράγραφο 2.1.7.

## Βιβλιογραφία

- Σκούλας, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- ΕΛΟΤ: <http://www.elot.gr/home.htm>
- Διαχείριση Ποιότητας:
- [http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page\\_id=2003](http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2003)
- Επίσημος Δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO:
- <http://www.iso.org/iso/home.htm>
- ISO 9000:2000 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary, ISO, 2000.
- ISO 9001:2000 Quality Management Systems — Requirements, ISO, 2000.
- ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements, ISO, 2000.
- Marsh, J., “The Quality Toolkit: An A-Z of Tools and Techniques”, IFS Ltd., Bedford UK, 1993.
- Randall, R.C., “Randall’s Practical Guide to ISO 9000: Implementation, Registration, and Beyond”, Addison-Wesley, 1995
- Εγχειρίδιο εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας από το ΣΕΤΕ : <http://www.sete.gr/files/Ebook/ISOHOTEL.pdf>
- Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας: Πρακτικός οδηγός εισαγωγής και χρήσης Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας στην εταιρεία [http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page\\_id=2035](http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2035)



## Υποενότητα 2.2

### Οικονομική Διαχείριση

|              |                                               |
|--------------|-----------------------------------------------|
| <b>2.2.1</b> | Η σημασία της οικονομικής διαχείρισης         |
| <b>2.2.2</b> | Νομική μορφή της επιχείρησης                  |
| <b>2.2.3</b> | Το κόστος λειτουργίας μιας μικρής επιχείρησης |
| <b>2.2.4</b> | Τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών            |
| <b>2.2.5</b> | Ο προϋπολογισμός                              |
| <b>2.2.6</b> | Η ταμειακή ροή                                |
| <b>2.2.7</b> | Το κεφάλαιο κίνησης και ο υπολογισμός του     |
| <b>2.2.8</b> | Χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων             |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Ο σκοπός αυτής της υποενότητας είναι να οργανώσεις και να συστηματοποιήσεις τις εμπειρικές γνώσεις σου για την οικονομική διαχείριση της επιχείρησης σου και να κατανοήσεις τις δυνατότητες βελτίωσης που προκύπτουν από την ορθή χρήση και εφαρμογή των εργαλείων οικονομικού σχεδιασμού και παρακολούθησης.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας θα είσαι σε θέση:

- να κατανοείς τις βασικές έννοιες που αφορούν στην οικονομική διαχείριση.
- να κατανοείς και να αξιοποιείς τα βασικά εργαλεία οικονομικού σχεδιασμού και διαχείρισης της επιχείρησής σου.
- να γνωρίζεις και να αξιοποιείς την υποστήριξη των προγραμμάτων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.



### Έννοιες - κλειδιά

- Οικονομική διαχείριση
- Νομική Μορφή
- Κόστος
- Τιμολόγηση
- Ταμειακή ροή
- Προϋπολογισμός
- Χρηματοδότηση



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή επιχειρεί να προσεγγίσει τις βασικές έννοιες της οικονομικής διαχείρισης με τρόπο συνοπτικό, οργανωμένο και συστηματικό. Παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τη χρήση των διάφορων νομικών μορφών για την επιχείρησή σου και πραγματεύεται τις έννοιες του κόστους λειτουργίας, της τιμολόγησης προϊόντων, του βασικού εργαλείου οικονομικής διαχείρισης που είναι ο προϋπολογισμός και του κρίσιμου εργαλείου παρακολούθησης που είναι η ταμειακή ροή.

Η υποενότητα συμπεριλαμβάνει μια συνοπτική αναφορά στις κυριότερες δυνατότητες ενίσχυσης και χρηματοδότησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας.

#### 2.2.1 Η σημασία της οικονομικής διαχείρισης

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε μια πρακτική προσέγγιση της οικονομικής διαχείρισης που σε ενδιαφέρει ώστε να μπορείς να αντιληφθείς τις βασικές οικονομικές λειτουργίες της επιχείρησής σου, τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να μπορείς να τις παρακολουθήσεις, να ελέγξεις και να αναπροσαρμόξεις τον οικονομικό σου προγραμματισμό, τις δυσκολίες και τα εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν και τις δυνατότητες που έχεις για χρηματοδότηση της επιχείρησής σου.

Στο έργο αυτό σε διευκολύνει εξαιρετικά ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο



σου επιτρέπει να έχεις μια ολοκληρωμένη εικόνα όλων των παραγόντων και παραμέτρων που επηρεάζουν την επιχείρησή σου σε συσχετισμό με τα κεφάλαιά σου και τους στόχους που έχεις θέσει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει μεγάλη αξία ακόμα κι αν είναι συνοπτικό.

Η κατανόηση των αριθμών κέρδους της επιχείρησής σου και η δημιουργία ανάλυσης ενός ισορροπημένου προϋπολογισμού είναι το πρώτο βήμα στην παραγωγή ενός επιχειρησιακού σχεδίου. Για τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, τα στοιχεία – κλειδιά ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι η ανάλυση του προϋπολογισμού οι προβλέψεις κερδών και ζημιών και η προβολή ταμειακών ροών. (Η προβολή των ταμειακών ροών της επιχείρησης είναι βασική γιατί ακόμα κι αν η επιχείρησή σου πηγαίνει πολύ καλά αν δεν πληρωθείς για 90 – 180 ημέρες δεν θα επιζήσει η επιχείρηση αν δεν έχεις κάνει σωστό προγραμματισμό και πρόβλεψη).

Η δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου σου επιτρέπει, επίσης, να ξέρεις ποιες είναι οι προβλεπόμενες αρχικές δαπάνες και με ποιες στρατηγικές θα φθάσεις στους πελάτες σου ώστε να πραγματοποιήσετε τις προσδοκώμενες πωλήσεις. Αν δεν μπορείς να αποτυπώσεις στο χαρτί αυτούς τους υπολογισμούς, δεν θα είσαι σε θέση να τους θέσεις σε λειτουργία στην πραγματική ζωή

**Η οικονομική διαχείριση** αφορά στη διαχείριση των οικονομικών διαδικασιών, των κα-  
ταστάσεων και των μεγεθών μιας επιχείρησης δηλαδή τον οικονομικό **προγραμματισμό, τη διαχείριση της οικονομικής λειτουργίας και τον οικονομικό έλεγχο.**

Η διαχείριση κι η συνεχής παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης στα πλαίσια των φορολογικών υποχρεώσεων απαιτεί την υποστήριξη του επιχειρηματία από ένα επαγγελματία φοροτεχνικό - λογιστή και ένα δικηγόρο – νομικό σύμβουλο. Είναι δύο απαραίτητοι συνεργάτες – σύμβουλοι που πρέπει να εμπιστεύεσαι απόλυτα και να βρίσκονται στο πλευρό σου αφ' ενός για να σου παρέχουν στοιχεία και πληροφορίες αφ' ετέρου για να αντιμετωπίζουν δυσκολίες ή προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Η οικονομική διαχείριση περιλαμβάνει τρεις βασικές υποχρεώσεις:

- Την **πληρωμή των φορολογικών υποχρεώσεων.**
- Τον **έλεγχο και την ενημέρωση του επιχειρηματία** ή και των εργαζόμενων που ασχολούνται με την εκτέλεση και τη διαχείριση των οικονομικών συναλλαγών της, με σκοπό την ενημέρωση για την πορεία και τη μελλοντική κατεύθυνσή της.
- Την **ενημέρωση των ενδιαφερόμενων εκτός της επιχείρησης** σχετικά με την πορεία των εργασιών της. Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι τράπεζες, οι πιθανοί επενδυτές κι άλλα

άτομα που χρειάζονται τα οικονομικά στοιχεία, τις οικονομικές καταστάσεις κι άλλα εργαλεία οικονομικής διαχείρισης της επιχείρησης.

## 2.2.2 Νομική μορφή της Επιχείρησης

Σημαντική απόφαση στην διάρκεια του σχεδιασμού της επιχείρησης είναι η νομική–φορολογική μορφή που θα πάρει η εταιρία. Από νομικής πλευράς υπάρχουν οι εξής κύριες κατηγορίες εταιριών: Ατομικές επιχειρήσεις, Προσωπικές, Αστικές μη κερδοσκοπικού ή κερδοσκοπικού χαρακτήρα και τις Ανώνυμες.

Η κάθε μορφή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάλογα με το αντικείμενο, το εύρος και το οικονομικό μέγεθος των εργασιών. Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σχετικά με την ευθύνη των συμμετεχόντων, την φορολογία των κερδών και την γενικότερη εξέλιξη της επιχείρησης.

### 2.2.2.1 Ατομική επιχείρηση

Είναι η πιο απλή μορφή επιχείρησης. Ιδρύεται από φυσικό πρόσωπο και δεν μπορεί να συμμετέχουν σ' αυτή συνέταιροι. Η ευθύνη για όλες τις υποχρεώσεις και ευθύνες της επιχείρησης βαρύνουν το φυσικό πρόσωπο. Οι ατομικές επιχειρήσεις είναι περιοριστικές στους τρόπους άντλησης κεφαλαίων κα εν γένει στις συναλλαγές της είτε με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιου φορείς.

| Πλεονεκτήματα                                | Μειονεκτήματα                                                                |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Χαμηλό κόστος του spin-off <sup>11</sup>     | Απεριόριστη ευθύνη του ιδιοκτήτη απέναντι σε τρίτους                         |
| Μεγάλη ελευθερία από κανονισμούς             | Δεν υπάρχει ακολουθία στην λειτουργία της επιχείρησης αν λείπει ο ιδιοκτήτης |
| Ο ιδιοκτήτης είναι το κέντρο λήψης αποφάσεων | Δυσκολίες στην άντληση κεφαλαίων                                             |
| Χαμηλό απαιτούμενο κεφάλαιο για την έναρξη   |                                                                              |
| Φορολογικά πλεονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη   |                                                                              |
| Όλα τα κέρδη στον ιδιοκτήτη                  |                                                                              |

<sup>11</sup> Ως “Τεχνοβήαστοι” (Spin-offs) χαρακτηρίζονται οι νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν σκοπό την οικονομική αξιοποίηση καινοτομικών εν γένει προϊόντων όπως, αποτελέσματα επιστημονικής έρευνας, εφευρέσεις, υπηρεσίες–Μέθοδοι–Οργανωτικά σχήματα



### 2.2.2.2 Προσωπική επιχείρηση

Η προσωπική επιχείρηση είναι συνήθως συνεταιρισμός φυσικών προσώπων, που γνωρίζονται μεταξύ τους και έχουν κοινό αντικείμενο. Για την πιστοποίηση των όρων της συνεργασίας και την προστασία των εταίρων από πιθανή διαφωνία, πρέπει να συσταθεί ένα εταιρικό συμβόλαιο. Σύμφωνα με το εταιρικό συμβόλαιο τα κέρδη της επιχείρησης μοιράζονται στους εταίρους. Οι προσωπικές επιχειρήσεις έχουν διάφορες νομικές μορφές όπως Ομόρρυθμος Εταιρία Ο.Ε., Ετερόρρυθμος Εταιρία Ε.Ε., Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης Ε.Π.Ε., Κοινοπραξία.

| Πλεονεκτήματα                         | Μειονεκτήματα                                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Σχετικά εύκολη σύσταση                | Απεριόριστη ευθύνη των εταίρων απέναντι σε τρίτους                                                |
| Χαμηλό κόστος spin-off                | Δεν υπάρχει πρόβλημα στην ακολουθία λειτουργίας αν λείψουν οι εταίροι                             |
| Πρόσθετες πηγές επενδυτικού κεφαλαίου | Κατανομή εξουσίας                                                                                 |
| Πιθανά φορολογικά πλεονεκτήματα       | Δυσκολίες στην άντληση κεφαλαίων                                                                  |
| Περιορισμένοι κανονισμοί              | Δυσκολία στην εύρεση κατάλληλων εταίρων                                                           |
| Ευρύτερη διοικητική βάση              | Πιθανή ανάπτυξη διαφωνιών μεταξύ των εταίρων                                                      |
|                                       | Οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση μπορούν να δεσμεύσουν τους συνεταίρους χωρίς την προέγκρισή τους |

### 2.2.2.3 Αστική μη κερδοσκοπική ή κερδοσκοπική χαρακτήρα

Πρόκειται για ειδικού τύπου εταιρείες που συνήθως είναι σωματεία, κοινωφελείς επιχειρήσεις κλπ.

### 2.2.2.4 Ανώνυμη Εταιρεία

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν νομική προσωπικότητα στην οποία δεν υπάρχει προσωπική ευθύνη του φορέα, ή των φορέων της, για τις έναντι των τρίτων υποχρεώσεις της. Το κεφάλαιο αυτό διαιρείται σε ίσα τμήματα (μετοχές). Οι μετοχές μπορούν να μεταβιβάζονται από τους κατόχους σε τρίτους, χωρίς από την αλλαγή αυτή να επηρεάζεται η εταιρεία. Η εταιρεία αυτή έχει δική της επωνυμία, δική της κατοικία και ιθαγένεια. Έχει δε και αυτοτέλεια της εταιρική περιουσίας σε σχέση με την ατομική περιουσία των εταίρων.

| Πλεονεκτήματα                                 | Μειονεκτήματα                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Περιορισμένη ευθύνη απέναντι σε τρίτους       | Συνεχής παρακολούθηση                                    |
| Εξειδικευμένη διοίκηση                        | Δύσκολη μορφή επιχείρησης για να οργανωθεί               |
| Η ιδιοκτησία μεταφέρεται                      | Περιορισμοί βάσει κανονισμών                             |
| Πιθανά φορολογικά πλεονεκτήματα               | Έντονη και εκτενή λογιστική παρακολούθηση                |
| Συνεχής δραστηριοποίηση                       | Φορολογική πολυπλοκότητα που μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη |
| Αυτόνομη νομική οντότητα                      |                                                          |
| Ευκολότερη στην άντληση επενδυτικών κεφαλαίων |                                                          |

ΠΗΓΗ: ΨΗΦΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΑΣ: [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr)

### 2.2.2.5 Προσπάτεψε τα προσωπικά σου περιουσιακά στοιχεία

Όπως διαπιστώνεις στις περισσότερες περιπτώσεις, όταν ξεκινάς μια επιχείρηση, είσαι συνήθως προσωπικά υπεύθυνος για όλες τις κρίσεις και τα χρέη που η υφίσταται επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει τα επιχειρησιακά δάνεια, τους φόρους, τα χρήματα που οφείλονται στους προμηθευτές και τους ιδιοκτήτες καθώς και οποιεσδήποτε κρίσεις ενάντια στην επιχείρηση ως αποτέλεσμα μιας δίκης. Εάν δεν προσπατεύσεις τον εαυτό σου ένας πιστωτής μπορεί να διεκδικήσει προσωπικά περιουσιακά στοιχεία όπως το αυτοκίνητό και το σπίτι σου, για την πληρωμή των χρεών σου.

Φρόντισε να διασφαλιστείς όσο μπορείς και να επιλέξεις τη σωστή κατηγορία επιχείρησης που θα έχει ενδεχομένως τις μικρότερες επιπλοκές σε περιπτώσεις χρεών.

Μια πολύ χρήσιμη συμβουλή που βγαίνει από την πικρή εμπειρία της διαχείρισης πολλών επιχειρήσεων είναι ότι θα πρέπει να κάνεις ένα σαφή διαχωρισμό των προσωπικών και οικογενειακών σου κεφαλαίων και του προϋπολογισμού της επιχείρησης. Ακόμα κι αν επιλέξεις να «βάξεις» δικά σου ή οικογενειακά χρήματα στην επιχείρηση να θυμάσαι πάντα να τα υπολογίζεις στα κόστη σου ως δάνεια και να προγραμματίζεις την πληρωμή τους.

### 2.2.3 Το κόστος λειτουργίας μιας μικρής επιχείρησης - Έξοδα

Υπάρχουν δύο τρόποι να ενισχύσεις τα κέρδη σου: να πουλάς περισσότερα και να ξοδεύεις λιγότερα. Για να ξοδεύετε λιγότερα, πρέπει να ξέρεις ποια ακριβώς είναι τα έξοδά σου, πού πηγαίνουν τα χρήματά σου.



Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της οικονομικής διαχείρισης είναι η **παρακολούθηση των εξόδων** της επιχείρησής.

Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης υπολογίζεται από τις παρακάτω κατηγορίες εξόδων – δαπανών:

### Αμοιβές Προσωπικού

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση για την λειτουργία της υπολογίζεις τις αμοιβές τους. Είναι απαραίτητο να αναφερθεί η βάση με την οποία υπολογίζονται οι μισθοί του προσωπικού. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας βάσει των οποίων υπολογίζεται ο προβλεπόμενος μισθός ανά κατηγορία εργαζομένων και οι προβλεπόμενες εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις (δώρα, επίδομα αδείας).

Δεν είναι απαραίτητο τον πρώτο καιρό ίδρυσης μιας επιχείρησης να ξεκινήσεις με πολλά άτομα σε αυτή, αφού ακόμα δεν έχουν αναπτυχθεί όλες οι δραστηριότητες και δεν έχουν ξεκινήσει οι παραγγελίες και οι πωλήσεις. Μπορείς να κάνεις τις προσλήψεις σταδιακά.

Δώσε προσοχή στο καθεστώς απασχόλησης των υπαλλήλων και των συνεργατών σου.

Ανάλογα με το καθεστώς απασχόλησης δημιουργούνται και διαφορετικά κόστη για την επιχείρησή σου.

Αν απασχολείς προσωπικό με συμβάσεις έργου πρόσεξε το φορολογικό και εργασιακό καθεστώς που τους διέπει. Οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου ή αορίστου χρόνου διέπονται από άλλο ασφαλιστικό και φορολογικό καθεστώς. Εξέτασε αν θα πρέπει το προσωπικό σου να είναι πλήρους ή μερικής απασχόλησης και αν θα πρέπει να είναι αποκλειστικής απασχόλησης ή όχι. Ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλιζέσαι είναι η νόμιμη και σωστή αποτύπωση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων και συνεργατών σου στις συμβάσεις που συνυπογράφετε.

Πολλοί από τους εργαζόμενους και συνεργάτες μπορεί να είναι είτε εν δυνάμει μελλοντικοί επιχειρηματίες είτε να απολυθούν από σένα (μέσα στα πλαίσια της ισχύουσας νομοθεσίας). Είναι πολύ σημαντικό να διατηρήσεις όλα τα δικαιώματά σου και τα copy right καθώς επίσης και να συνεχίσεις να έχεις την ίδια αξιοπιστία ως επιχείρηση ανεξάρτητα από τα πρόσωπα.

Μην δίνεις οποιοσδήποτε υποσχέσεις στους μελλοντικούς ή τρέχοντες υπαλλήλους ότι προσφέρεις μια μόνιμη εργασία ή ότι θα χάσουν την εργασία τους μόνο εάν αποδώσουν κακώς, επειδή αυτό θα περιορίσει τη δυνατότητά σου να απολύσεις τον υπάλληλο για άλλους λόγους, όπως οι συγκρούσεις προσωπικότητας ή οικονομικοί λόγοι ή η αναδιάρθρωση της επιχείρησής σου κλπ.

### Αφανή κόστη προσωπικού

Θα πρέπει να υπολογίζεις πάντα στα κόστη προσωπικού και την δική σου εργασία καθώς και την εργασία των συμβοηδόντων και μη αμειβόμενων μελών της οικογενείας σου, που ενδεχομένων εργάζονται στην επιχείρησή σου.

### **Δαπάνες Ενοικίου**

Τα ενοίκια επιβαρύνονται βάσει νόμου με αύξηση 10 % ετησίως.

### **Γενικά λειτουργικά έξοδα**

Τα γενικά λειτουργικά έξοδα αναφέρονται σε μηνιαία έξοδα λειτουργίας, όπως λογαριασμοί ρεύματος, νερού, τηλεφώνου, Internet κ.λπ..

Είναι απαραίτητο να βασιστείς σε κάποιους υπολογισμούς για τις δαπάνες Ύδρευσης – Φωτισμού, τηλεφώνου. Οι δαπάνες Ύδρευσης υπολογίζονται ανά τρίμηνο, οι δαπάνες Φωτισμού ανά τετράμηνο και οι δαπάνες τηλεφώνου ανά δίμηνο.

Στη συνέχεια πρέπει να υπολογίσεις ότι οι δαπάνες αυτές θα προσauξάνονται κατά ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 5 – 7 %.

### **Δαπάνες προμηθειών**

Οι προμήθειες γίνονται με βάση τις ανάγκες της μικρής επιχείρησής. Επέλεξε με προσοχή τους προμηθευτές σου. Αξιοποίησε τις μακροχρόνιες συνεργασίες που προσφέρουν πλεονεκτήματα σε κόστος, ποιότητα, χρόνο παράδοσης, σχέσεις εμπιστοσύνης.

Επέλεξε καινούργιους προμηθευτές όταν μπορείς να μειώσεις τα κόστη σου χωρίς να συμβεί αυτό σε βάρος της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών σου.

Οι προμήθειες είναι ένας τομέας που μπορούν να εφαρμοστούν συνεργασίες επιχειρήσε-



ων τύπου cluster<sup>12</sup>. Οι μαζικές αγορές για ομοειδείς επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα μια και προσφέρουν μια οικονομία κλίμακας.

Ένα ενδιαφέρον ελληνικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Leading Tourism Cluster (L.T.C.), η οποία προχώρησε στην πραγματοποίηση σημαντικών συνεργασιών με εταιρίες από τον κλάδο των προμηθειών, μεταξύ των οποίων η Pepsico και η Creta Farm. Πρόκειται για την πρώτη ελληνική εταιρία επιχειρηματικής διαδικτύωσης με την επωνυμία, Leading Tourism Cluster (L.T.C.), η οποία συστάθηκε τον Οκτώβριο του 2006, με στόχο την ανάπτυξη της συνεργασίας των ξενοδόχων στους τομείς των προμηθειών, της τεχνολογίας, της διασφάλισης ποιότητας, της εκπαίδευσης και της διαχείρισης προσωπικού.

Στους έξι μήνες λειτουργίας της, η L.T.C., έχει αναπτύξει **έντονη δραστηριότητα στον τομέα των προμηθειών** και ειδικότερα σε συγκεκριμένες κατηγορίες τροφίμων και ποτών (Κατεψυγμένα Κρέατα, Λαχανικά, Ψαρικά, Ποτά και Αναψυκτικά, Γαλακτοκομικά, Αθλητικά, Είδη Ζαχαροπλαστικής και Έλαια και βούτυρα), προϋπολογιζόμενου συνολικού τζίρου **10.000.000 ευρώ**. Η L.T.C., σε πρώτη φάση έχει αναλάβει τη διαπραγμάτευση των παραπάνω κατηγοριών και τον έλεγχο ποιότητας αυτών, η δε διαδικασία της λήψης παραγγελιών γίνεται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας της L.T.C.. Στα σχέδια της LTC για την επόμενη σαιζόν (2008) είναι η επέκταση της δραστηριότητάς της στους υπόλοιπους τομείς προμηθειών.

**ΠΗΓΗ:** Leading Tourism Cluster: [www.ltc.gr](http://www.ltc.gr)

Για τη σωστή διαχείριση των αγορών θα πρέπει να έχεις μια πλήρη εικόνα της **κατάστασης** που επικρατεί στην επιχείρησή σου ώστε να κάνεις τις αναγκαίες παραγγελίες. Η διαχείριση των προμηθειών σου συνδέεται άμεσα με την παρακολούθηση της **ταμειακής ροής**.

### Δαπάνες Προβολής και Διαφήμισης

Για την σωστή παρουσίαση των υποστηρικτικών λειτουργιών της επιχείρησης και της επαγγελματικής διάθεσης πρέπει να γίνει ένας αρχικός υπολογισμός των ενεργειών προβολής και διαφήμισης με στόχο την προώθηση των πωλήσεων. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την εκτύπωση επαγγελματικών καρτών, την εκτύπωση διαφημιστικών φυλλαδίων και την διαφήμιση σε εμπορικά έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα. Επίσης θα πρέπει η επιχείρηση

<sup>12</sup> Τα clusters είναι συνεργατικοί σχηματισμοί επιχειρήσεων που προβλέπεται να χρηματοδοτηθούν από το Υπουργείο Ανάπτυξης κατά την περίοδο 2007 – 2010.

να δείξει την διάθεση της για την συνεχή προβολή και διαφήμιση. Αυτό μπορεί να φανεί με μία πρόβλεψη ετήσιας αύξησης των δαπανών για τέτοιες ενέργειες κατά ένα ποσοστό της τάξης του 5-8 %.

### **Γραφική Ύλη και Αναλώσιμα Ηλεκτρονικού Υπολογιστή**

Για την λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να λάβεις υπ' όψιν τα έξοδα γραφικής ύλης (χαρτί εκτύπωσης, φωτοαντίγραφα κ.λ.π) και αναλώσιμα του Η/Υ (μελάνι, δισκέτες κ.λ.π). Οι δαπάνες αυτές υπολογίζονται σε μηνιαία βάση και υπολογίζεται ετήσια προσαύξηση.

### **Λοιπές Δαπάνες**

Στις δαπάνες αυτές μπορούν να περιλαμβάνονται διάφορα υλικά καθαρισμού, εισφορές σε Επιμελητήρια – Ταμεία, και γενικά δαπάνες που είναι σταθερής μορφής και επαναλαμβανόμενες. Οι δαπάνες πρέπει να υπολογίζονται με ετήσια προσαύξηση.

### **Δαπάνες Συντήρησης και Κίνησης Αυτοκινήτου**

Σε περίπτωση που η χρήση αυτοκινήτου είναι απαραίτητη για την λειτουργία της επιχείρησης σου θα πρέπει να συμπεριλάβεις και τον υπολογισμό δαπανών για Συντήρηση και Κίνηση Αυτοκινήτου. Τέτοιες δαπάνες περιλαμβάνουν καύσιμα, λιπαντικά, ανταλλακτικά, ασφάλειες και λοιπές δαπάνες.

Οι δαπάνες για καύσιμα υπολογίζονται σε μηνιαία βάση.

Οι υπόλοιπες δαπάνες υπολογίζονται βάσει χιλιομέτρων.

### **Ετήσια Προσαύξηση: 5% για Απρόβλεπτα Έξοδα**

Τα απρόβλεπτα έξοδα υπολογίζονται σε ποσοστό 5% επί των προβλεπόμενων ετήσιων λειτουργικών εξόδων και εκτιμάται ότι προσαυξάνονται κατά 5% κάθε χρόνο.

**Πάγια κόστη** που αφορούν στα **αρχικά έξοδα σύστασης κι εγκατάστασης** μιας επιχείρησης όπως:

- Διαμόρφωση χώρου εγκατάστασης της επιχείρησης.
- Εξοπλισμός που είναι απαραίτητο να αγοράσει η επιχείρηση για τις ανάγκες λειτουργίας της.



- Έξοδα ίδρυσης της Επιχείρησης. (συμπεριλαμβανομένων ιδρυτικών και προλειτουργικών δαπανών όπως εγγραφή σε Επιμελητήρια, έναρξη στην Εφορία κ.α)
- Άλλα έξοδα της Επιχείρησης όπως δαπάνες τηλεφωνικής σύνδεσης, σύνδεσης με την ΔΕΗ, δημιουργία λογότυπου και διαφημιστικού τρίπτυχου κ.α
- Απρόβλεπτα έξοδα Επιχείρησης που θα προκύψουν κατά την ίδρυση της επιχείρησης (περίπου το 5% των συνολικών δαπανών παγίων στοιχείων).
- Αποσβέσεις παγίων στοιχείων κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

### **Αποταμίευσε όσα περισσότερα χρήματα μπορείς πριν ξεκινήσεις.**

Στον πρώτο χρόνο της επιχείρησης η εικόνα των εσόδων και των εξόδων μπορεί να είναι αποθαρρυντική. Δηλαδή, από τη μια εμφανίζονται σχεδόν μηδενικά έσοδα κι από την άλλη τα κεφάλαια που απαιτούνται για την αγορά εξοπλισμού ή για άλλα έξοδα αφορούν σε μεγάλα ποσά για το μικροεπιχειρηματία.

Η πρώτη φάση λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι φάση επένδυσης. Τα κέρδη συνήθως αρχίζουν να εμφανίζονται μετά από μια χρονική περίοδο, όταν έχει παρέλθει η διαδικασία της επένδυσης που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της. Με την πάροδο του χρόνου η επιχείρηση καθιερώνεται κι αποκτά ένα μερίδιο αγοράς κι ένα πελατολόγιο που αποτελεί την βασική πηγή απόκτησης εσόδων.

Αν ξεκίνησες την επιχείρησή σου πρόσφατα, θα πρέπει να κάνεις υπομονή τουλάχιστον ένα εξάμηνο μέχρι να αρχίσεις να έχεις έσοδα. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τη φύση των δραστηριοτήτων της και το ύψος της επένδυσης μπορεί να χρειαστεί να περιμένεις ακόμα περισσότερο.

Συχνά οι άνθρωποι ξεκινούν επιχειρήσεις χωρίς να έχουν καθόλου οικονομίες, χρησιμοποιώντας αποκλειστικά δάνεια από φίλους ή από τράπεζες. Πιστεύουν ότι θα είναι σε θέση να αποπληρώνουν τα χρέη τους από τα πρώτα κέρδη. Αυτό που δεν συνειδητοποιούν είναι ότι μπορεί να χρειαστούν μήνες ή χρόνος για να έρθουν τα πρώτα κέρδη. Και όταν οι δανειστές ανακαλύπτουν ότι η επιχείρηση δεν είναι τόσο επικερδής όσο αναμενόταν πιέζουν για την αποπληρωμή των χρεών. Πολλές φορές οι επιχειρηματίες αναγκάζονται να καταφεύγουν σε στεγαστικά ή προσωπικά δάνεια ή στις πιστωτικές τους κάρτες για να πληρώνουν το δάνειο της επιχείρησης, πράγμα που δημιουργεί επιπλέον κινδύνους.

Ένας καλύτερος σχεδιασμός είναι να αποταμιεύσεις όσο περισσότερα χρήματα μπορείς, συμπεριλαμβανομένων και όσων χρειάζεσαι για τα κόστη διαβίωσης για ένα ή δύο χρόνια, συνεκτιμώντας ακόμα και το σενάριο (σχετικά απίθανο) ότι η επιχείρησή σου δε θα αποδώ-

σει για δύο χρόνια. Ακόμα κι αν πάει πολύ καλά η επιχείρησή σου και όλοι οι οφειλιέτες πληρώνουν εμπρόθεσμα (πράγμα καθόλου σίγουρο) θα έχεις την ευκαιρία και τη δυνατότητα να επανεπενδύσεις στην επιχείρησή σου.

### **Ξεκίνα προσεκτικά και με μικρά βήματα**

Να σκέφτεσαι με μέτρο. Μην παραιτηθείς αν μπορείς να εργάζεσαι ταυτόχρονα και σε άλλη εργασία, μη προσλαμβάνεις προσωπικό αν δεν μπορείς ακόμη να το απασχολήσεις. Μπορείς να ξεκινήσεις με μερική απασχόληση, συμβάσεις έργου ή επινοικίαση προσωπικού.

Αν ξεκινήσεις έτσι θα έχεις την ευκαιρία να αποφύγεις μεγάλα άσκοπα χρέη και επιβαρύνσεις (φορολογικές, ΙΚΑ κλπ), να μάθεις από την εμπειρία σου και να αναπροσαρμόσεις τα προϊόντα / τις υπηρεσίες και τους ρόλους σχεδιασμούς που ενδεχομένως έχεις κάνει

### **2.2.4 Τιμολόγηση προϊόντων - υπηρεσιών**

Η τιμολόγηση προϊόντων – υπηρεσιών είναι μια διαδικασία πολύ πιο σύνθετη από την κοστολόγηση. Εδώ, δε θα πρέπει να λήβεις υπόψη σου μόνο οικονομικά στοιχεία ή άλλα μεγέθη, αλλά να έχεις κάνει λεπτομερή και προσεκτική μελέτη δύο άλλων παραγόντων:

- Της ανάλυσης των ανταγωνιστών και της πολιτικής τιμολόγησης που ακολουθούν.
- Της ανάλυσης της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή σου. Η τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει να συμφωνεί με τη στρατηγική της επιχείρησης και να βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων της.

Επίσης, θα πρέπει να προσέχεις και τις αλληλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε θέματα ανατιμήσεων κι αλληλαγής τιμών των βασικών ειδών της δικής σου παραγωγής από τους διάφορους προμηθευτές.

Οι **βασικές πολιτικές τιμολόγησης** που προτείνονται για το μέγεθος της μικρής επιχείρησης είναι κυρίως οι μέθοδοι που βασίζονται στο κόστος. Από αυτές τις μεθόδους, οι βασικότερες είναι:

- η μέθοδος κόστους – συν (cost plus).



Για παράδειγμα:

➔ ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.1 – Μέθοδος τιμολόγησης κόστους – συν

| ΕΙΔΟΣ                                                       | ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|
| ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ (ανά μονάδα)                               | 10              |
| ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ (ανά μονάδα)<br>[20% του μεταβλητού κόστους] | 2               |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ<br>[20% του μεταβλητού κόστους]           | 2               |
| ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ                                     | 14 = 10 + 2 + 2 |

ΠΗΓΗ: Σιώμκος, Γ. (2002). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Για κάθε μονάδα προϊόντος ισχύει η παρακάτω εξίσωση:

ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ = ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ + ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ + ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΟΣΤΟΥΣ

- μέθοδος περιθωρίου κέρδους (markup).

Η μεθοδολογία τιμολόγησης ακολουθεί τη φιλοσοφία του πίνακα 9.3.6.2

➔ ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.2 – Μέθοδος τιμολόγησης περιθωρίου κέρδους (markup)

| ΕΙΔΟΣ                 | ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ      | ΣΥΝΟΛΙΚΟ                            |
|-----------------------|-----------------|-------------------------------------|
| ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ      | 1€              |                                     |
| ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ        | 0,5             | 30.000€                             |
| ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ |                 | 60.000€                             |
| ΚΟΣΤΟΣ                | 1,5             |                                     |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ     | 0,375           | 12.000<br>20%<br>(επί των πωλήσεων) |
| ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ          | 1,5/0,8 = 1,875 | 72.000€                             |

ΠΗΓΗ: Σιώμκος, Γ. (2002). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Για τον υπολογισμό της τιμής πώλησης βασίσου στον τύπο που ακολουθεί:

ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ = ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ / 1 - ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (% ΠΩΛΗΣΕΩΝ)

### 2.2.5 Ο προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός της επιχείρησής σου είναι απλώς ένα σύνολο οδηγιών που αφορά τις αγοραστικές και αποταμιευτικές σου συνήθειες.

Ο προϋπολογισμός είναι **εργαλείο**:

- οικονομικής διαχείρισης.
- πρόβλεψης αποτελεσμάτων της επιχείρησης.
- σωστής κατανομής των πόρων στην παραγωγική διαδικασία.
- ελέγχου των αποτελεσμάτων της γενικής λειτουργίας της επιχείρησης και της επίδοσης των διαφόρων τμημάτων.
- προειδοποίησης στην περίπτωση σοβαρών αποκλίσεων από τις προβλέψεις.

Η διαρκής εφαρμογή ενός προϋπολογισμού είναι ζήτημα εκπαίδευσης. Θα χρειαστείς χρόνο μέχρι να μπορέσεις να χειρίζεσαι θέματα όπως η περικοπή δαπανών, να γνωρίζεις πόσο χρονικό διάστημα θα διαρκέσει η διευθέτηση μιας επιταγής με το προϊόν μισθοδοσίας ή πόσο ταμειακό απόθεμα θα πρέπει να διατηρείς. Ωστόσο, μπορείτε να μάθεις να προσαρμόζεις τον προϋπολογισμό σου κατά την πορεία των επιχειρηματικών εργασιών και ορισμένες υποθέσεις μπορούν σταδιακά να μετατραπούν σε προβλέψιμες και χρήσιμες πρακτικές.

Να είσαι προετοιμασμένος για ενδεχόμενες αστοχίες στις εκτιμήσεις προϋπολογισμού

Αυτός θα πρέπει να είναι ο πρώτος κανόνας κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού: να γνωρίζεις ότι οι προβλέψεις του προϋπολογισμού σου είναι η βέλτιστη δυνατή εικασία και τίποτα περισσότερο. Για παράδειγμα, εάν υπολογίζεις στον προϋπολογισμό σου το ίδιο ποσό κάθε μήνα για υπεραστικές τηλεφωνικές υπηρεσίες και ο λογαριασμός σου υπερβαίνει διαρκώς κατά 20% το προϋπολογισμένο ποσό, δοκίμασε π.χ. για τρεις συνεχόμενους μήνες να αυξήσεις τον προϋπολογισμό του τηλεφώνου σου κατά 20%. Εάν ο λογαριασμός που προκύπτει είναι κατά μέσο όρο χαμηλότερος από το προϋπολογισμένο ποσό, μπορείς να περικόψεις το μερίδιο που αναλογεί στο τηλέφωνο. Προκειμένου να υπάρχει όσο το δυνατόν ομαλότερη οργάνωση των στοιχείων, προσπάθησε να επαναπροσδιορίσεις κάποιον άλλο τομέα του συνολικού προϋπολογισμού ως αντιστάθμιση στην (ανα)προσαρμογή.



Κατά την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού μικρομεσαίας επιχείρησης, η απαρέγκλιτη τήρησή του συνήθως απαιτεί παράλληλα έναν βαθμό ευελιξίας. Για παράδειγμα, εάν τα έσοδα δεν ανταποκρίνονται στο αναμενόμενο ποσό – και αυτό είναι πολύ πιθανό – πρέπει να περικόψεις ορισμένες δαπάνες για αντιστάθμιση. Αν τα έσοδα υπερβαίνουν τις προσδοκίες, ίσως θα πρέπει να επενδύσεις σε καλύτερο εξοπλισμό.

Για να βρίσκεσαι μέσα στα όρια του προϋπολογισμού, πρέπει να παρακολουθείς τα ταμειακά διαθέσιμα. Να παρακολουθείτε προσεκτικά τα έσοδά σου, για να βεβαιώνεσαι ότι διαθέτεις επαρκές κεφάλαιο για την πληρωμή των λογαριασμών σου, ειδικά αν μεταξύ της εξαργύρωσης επιταγών με το προϊόν μισθοδοσίας παρέρχονται μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Όταν καταρτίζεις τον προϋπολογισμό σου, είναι προτιμότερο να υπολογίζεις θεωρητικά μεγαλύτερες δαπάνες και λιγότερα αναμενόμενα έσοδα. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί μια πολύ αποτελεσματική στρατηγική, όταν είσαι βέβαιος ότι θα υπάρξει παρακώλυση στα ταμειακά διαθέσιμα. Εξέτασε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να περιορίσει το κόστος, όπως προγράμματα τηλεφωνικών κλήσεων, οικονομικότερα έπιπλα γραφείου και λοιπούς τρόπους ελαχιστοποίησης των όποιων επιβαρύνσεων.

Η αβεβαιότητα στο πλαίσιο της κατάρτισης προϋπολογισμού – όσον αφορά αμφότερα τα έσοδα και έξοδα – αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες απειλές για την επιβίωση και επιτυχία οποιασδήποτε μικρομεσαίας επιχείρησης. Η μεγαλύτερη δυνατή περικοπή των δαπανών είναι πάντα αποτελεσματική, ωστόσο είναι επίσης συνετή η αποταμίευση εσόδων όποτε είναι εφικτό. Δημιούργησε ταμειακό απόθεμα. Εάν έχεις τη δυνατότητα, προόρισε ένα μέρος από κάθε επιταγή που λαμβάνεις και αποταμίευσε αυτό το κεφάλαιο. Αυτό το χρηματικό ποσό μπορεί να αποβεί χρήσιμο για προβλεπόμενα έξοδα, όπως φόροι, και επίσης μπορεί να αποδειχθεί η απόλυτη σωτηρία εάν απροσδόκτα απαιτηθεί η πληρωμή ενός υψηλού λογαριασμού. Κατ' αντιδιαστολή, εάν σκοπεύετε να ξεκινήσεις μια επιχειρηματική δραστηριότητα κάποια μελλοντική στιγμή, άρχισε να αποταμιεύεις, καθώς τα χρήματα της αποταμίευσης μπορεί εν τέλει να σε βοηθήσουν με τρόπους που ίσως δεν μπορείς καν να φανταστείς.

Είναι πολύ σημαντικό να ελέγχεις τον προϋπολογισμό κάθε μήνα, να εξετάζεις τα ταμειακά διαθέσιμα, για να βεβαιώνεσαι ότι το διαθέσιμο κεφάλαιο είναι επαρκές για να καλύψει τις υποχρεώσεις σου. Εάν προσαρμόζεις τον προϋπολογισμό σου κατά την πορεία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, θα έχεις ένα ορισμένο κεφάλαιο έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση υπέρβασης των μηνιαίων υποχρεώσεων. Μπορείς να χρησιμοποιήσεις αυτό το κεφάλαιο, όταν το κόστος είναι μεγαλύτερο από το αναμενόμενο, και αντιστοίχως να αποταμιεύσεις τα χρήματα ως κεφάλαιο έκτακτης ανάγκης, όποτε ο προϋπολογισμός το επιτρέπει.

Ο προϋπολογισμός μπορεί να είναι ένα μέσον αυτοσυγκράτησης και όχι ένας περιοριστικός παράγοντας.

Η κατάρτιση και η απαρτέγκλιτη τήρηση ενός δομημένου προϋπολογισμού είναι η πλέον αποτελεσματική άσκηση δημοσιονομικής πειθαρχίας. Ωστόσο, μπορείς ελεύθερα να αποκλίνεις από τον προϋπολογισμό σου περιστασιακά, εάν πραγματικά το επιτάσσουν οι συνθήκες. Συχνά είναι αδύνατο να οριστεί προϋπολογισμός για ένα σημαντικό σεμινάριο που ανακοινώνεται την τελευταία στιγμή ή για ένα ταξίδι σε μια εμπορική έκθεση που συνεπάγεται σημαντικές επαφές. Εάν είσαι υπερβολικά αυστηρός όσον αφορά τον προϋπολογισμό, θα αρνηθείς να δαπανήσεις χρήματα, όταν πραγματικά θα πρέπει.

Εάν έχεις πραγματικά προσπαθήσει να καταρτίσεις έναν επιχειρηματικό προϋπολογισμό, καλό είναι να τον τηρήσεις ώστε να αποκομίσεις τα οφέλη που έχεις υπολογίσει.

**ΠΗΓΗ:** 8 τρόποι για την οργάνωση αποτελεσματικού προϋπολογισμού, Jeff Wuorio, <http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/themes/manage-your-finances/8-ways-to-make-a-budget-work.msp>

## 2.2.6 Η ταμειακή ροή

Ένας από τους σημαντικότερους δείκτες είναι η ταμειακή ροή της επιχείρησής σου, η οποία μετρά πόσο ρευστό είναι διαθέσιμο για χρήση σε μια ορισμένη χρονική στιγμή. Αυτό διαφέρει από το κέρδος, επειδή το κέρδος περιλαμβάνει συνήθως χρήματα που σου οφείλουν οι πελάτες σου. Περιμένεις να πάρεις τα χρήματα αυτά κάποια στιγμή στο μέλλον, αλλά δεν είναι αυτήν τη στιγμή διαθέσιμα για να τα χρησιμοποιήσεις.

Πολλές επιχειρήσεις έρχονται σε δύσκολη θέση επειδή βλέπουν ότι έχουν αρκετά μεγάλο καθαρό κέρδος και πιστεύουν ότι έχουν αρκετά χρήματα για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους ή να επενδύσουν στην επέκτασή τους. Μόνο αφού αρχίσουν να ελέγχουν τον προϋπολογισμό τους συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν τόσα μετρητά όσα νόμιζαν.

Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι μια πολύ σημαντική κατάσταση για τους εξής λόγους:

- Αποτυπώνεις γραπτά από πού περιμένεις να εισπράξεις μετρητά.
- Λαμβάνεις ευκολότερα αποφάσεις σχετικά με το πώς θα διαθέσεις παραγωγικά κι επενδυτικά τα χρήματα αυτά.
- Παρέχει ένα βοηθητικό εργαλείο για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της ταμειακής διαχείρισης.
- Λειτουργεί ως εργαλείο ελέγχου για τη σύγκριση των προσδοκώμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων.
- Παρέχει τη δυνατότητα ενός χρήσιμου πόρου.



- Λειτουργεί ως εργαλείο διαχείρισης κινδύνου σε περιόδους ή καταστάσεις έλλειψης ή κακής πολιτικής μετρητών.

Η κατάσταση ταμιακών ροών είναι η κατάσταση που απεικονίζει τις ταμιακές ροές στη διάρκεια της χρήσης, σύμφωνα με την παρακάτω κατάταξη:

- Ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες.
- Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες.
- Ταμιακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.

Η σύνταξη της κατάστασης ταμιακών ροών μπορεί να γίνει ανάλογα με τη δραστηριότητα με την οποία συνδέεται η μεταβολή της ταμιακής κατάστασης ή ανάλογα με το είδος της μεταβολής, δηλαδή αν αυτή η μεταβολή είναι εισροή ή εκροή.

#### ➡ ΣΧΗΜΑ 2.2.6.1

##### Πρότυπο κατάστασης ταμιακών ροών ανά είδος δραστηριότητας

| A/A  | ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ                                            | ΠΟΣΑ |
|------|--------------------------------------------------------|------|
| 1.   | <b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>                     |      |
| 1.1  | Κέρδη μετά από φόρους                                  |      |
| 1.2  | Μετατροπή αποτελέσματος σε Ταμιακή Βάση                |      |
| 1.3  | Αποσβέσεις                                             |      |
| 1.4  | Αύξηση λογαριασμού πελατών                             |      |
| 1.5  | Αύξηση αποθεμάτων                                      |      |
| 1.6  | Μείωση προπληρωθέντων εξόδων                           |      |
| 1.7  | Αύξηση λογαριασμού προμηθευτών                         |      |
| 1.8  | Μείωση εξόδων πληρωτέων                                |      |
| 1.9  | Κέρδος πώλησης παγίων                                  |      |
| 1.10 | Αύξηση φόρων πληρωτέων                                 |      |
|      | Καθαρή ροή χρήματος από<br>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ |      |
| 2.   | <b>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>                      |      |
| 2.1  | Είσπραξη από πώληση παγίων                             |      |
| 2.2  | Αγορές παγίων                                          |      |
|      | Καθαρή ροή χρήματος από<br>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ  |      |

|     |                                                      |  |
|-----|------------------------------------------------------|--|
| 3.  | <b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>             |  |
| 3.1 | Αύξηση δανείων                                       |  |
| 3.2 | Καθαρή ροή από<br>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ  |  |
|     | <b>Καθαρή αύξηση ή μείωση διαθεσίμων<br/>(1+2+3)</b> |  |
| +   | Υπόλοιπο διαθεσίμων αρχής έτους                      |  |
| =   | Υπόλοιπο διαθεσίμων τέλους έτους                     |  |

**ΠΗΓΗ:** Καζαντζής, Χ. (2005). Σημειώσεις Διοικητικής Λογιστικής. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.

#### ➡ ΣΧΗΜΑ 2.2.6.2

**Πρότυπο κατάστασης ταμιακών ροών με διαχωρισμό σε εισροές και εκροές ταμείου**

| <b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΑΝΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ</b> | <b>ΠΟΣΑ</b> |
|---------------------------------------------|-------------|
| ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ     |             |
| <b>ΕΙΣΡΟΕΣ</b>                              |             |
| Εισπράξεις από πωλήσεις τρέχοντος έτους     |             |
| Διαφορά προκαταβολής πελατών                |             |
| Εισπράξεις από πωλήσεις παρελθόντος έτους   |             |
| Προβλήψεις επισφαλειών                      |             |
| Δάνεια παγίων                               |             |
| Επιδοτήσεις επενδύσεων                      |             |
| Επιδοτήσεις τόκων δανείου παγίων            |             |
| Επιδοτήσεις θέσεων εργασίας Ο.Α.Ε.Δ.        |             |
| Δάνεια κεφαλαίου κίνησης                    |             |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ</b>                       |             |
| <b>ΕΚΡΟΕΣ</b>                               |             |
| Αγορές πρώτων υλών τρέχοντος έτους          |             |
| Διαφορά αποθεμάτων πρώτων υλών              |             |
| Διαφορά αποθεμάτων ετοιμών                  |             |
| Υποχρεώσεις αγορών προηγούμενων ετών        |             |
| Γενικά έξοδα διαχείρισης                    |             |



|                                            |  |
|--------------------------------------------|--|
| Γενικά έξοδα διάθεσης                      |  |
| Χρηματ/ικά έξοδα δανείων παγίων στοιχείων  |  |
| Χρηματ/ικά έξοδα δανείων κεφαλαίου κίνησης |  |
| Εξυπηρέτηση δανείων παγίων στοιχείων       |  |
| Εξυπηρέτηση δανείων κεφαλαίου κίνησης      |  |
| Καταβλητέοι φόροι                          |  |
| Λοιπά έξοδα                                |  |
| Νέα πάγια                                  |  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ</b>                       |  |
| <b>ΤΑΜΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ (Α) - (Β) ΕΤΗΣΙΩΣ</b>  |  |

ΠΗΓΗ: IDEOPOLIS ([www.ideopolis.gr](http://www.ideopolis.gr))

### Πώς μπορείς να βελτιώσεις τις ταμειακές ροές

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διεύθυνση μιας μικρής επιχείρησης είναι τα σκαμπανεβάσματά της. Αυτό δεν αφορά μόνο την επιχειρηματική ροή, αλλά και τις ταμειακές ροές. Μερικές φορές τα πράγματα είναι δύσκολα. Μπορείς να αξιοποιήσεις τις ακόλουθες συμβουλές ώστε να βελτιώσεις τις ταμειακές ροές της επιχείρησής σου.

#### Στέλνε εγκαίρως τους λογαριασμούς

Πραγματικά μπορεί να είσαι τόσο απασχολημένος με την ανάπτυξη της εταιρείας σου που να μην προλαβαίνεις να ασχοληθείς με την αποστολή των λογαριασμών σε τακτική βάση. Είναι ένα συνηθισμένο, αλλά εξοντωτικό, πρόβλημα.

Αν δεν έχεις υλοποιήσει ήδη κάποιο σύστημα, άρχισε να χρεώνεις για τα έργα σε τακτική βάση. Όταν αναλαμβάνεις μακροπρόθεσμα έργα ή πελάτες, διαπραγματεύσουε από πριν για τις τακτικές πληρωμές αντί να αφήνεις το ποσό να συγκεντρώνεται.

#### Δημιούργησε κίνητρα για πιο γρήγορες πληρωμές

Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν μερικές φορές να μειώσουν το χρόνο αναμονής για πληρωμές προσφέροντας έκπτωση για γρήγορη πληρωμή. Μερικές επιχειρήσεις προσφέρουν εκπτώσεις 1% ή 2% για πληρωμή εντός 10 ημερών.

Να αποφεύγεις από την αρχή τους πελάτες που πληρώνουν αργά ή καθόλου

Ο καλύτερος τρόπος για να αποφύγεις προβλήματα με τις ταμειακές ροές επειδή δεν λαβαίνεις τις πληρωμές, είναι να προλαβαίνεις καταστάσεις πριν γίνουν χρέη. Έτσι, αν κάποιος πρόκειται να γίνει σημαντικός πελάτης, κάνε μια έρευνα. Έλεγε την πιστωτική του ικανότητα. Τηλεφώνησε άλλες επιχειρήσεις που είχαν σχέση με τον πελάτη.

Χρησιμοποίησε αντιπραγματισμό αντί για ρευστό

Μπορείς να μειώσεις την πίεση στα χρήματά σου αν χρειάζεσαι κάτι από κάποιον και μπορείς να προσφέρεις δικά σου προϊόντα ή υπηρεσίες ως αντάλλαγμα.

Κάνε περικοπές στο απόθεμά σου

Τα χρήματα που δεσμεύεις σε απόθεμα είναι χρήματα που δεν παράγουν τόκο ή δεν αυξάνονται. Ορισμένες φορές, η μείωση αποθέματος μπορεί να είναι εξαιρετικά απλή. Για παράδειγμα υπάρχουν εστιατόρια που μειώνουν το μέγεθος της κάβας τους, επικεντρώνονται σε ποιοτικά κρασιά από λίγες περιοχές αντί να έχουν τα πάντα σε κάθε γεύμα. Αν ο πελάτης έχει ακόμα καλές επιλογές, ίσως δεν έχει σημασία που είναι λιγότερες από πριν.

Μπορείς να ενοποιήσεις τα δάνειά σου

Συχνά είναι δύσκολο για μικρές επιχειρήσεις να δανειστούν χρήματα. Ωστόσο, είναι εκπληκτικό με πόσους τρόπους οι επιχειρηματίες καταφέρνουν τελικά να δανειστούν. Ένας ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης έχει μόνο έναν υπάλληλο, αλλά έχει τέσσερα δάνεια για την επιχείρησή του: δάνειο για τον εξοπλισμό, δάνειο για το αυτοκίνητο, επιχειρηματική πίστωση και εταιρική πιστωτική κάρτα. Αν έχεις και εσύ περισσότερα από ένα δάνεια, εξέτασε τα επιτόκια και τους όρους για το καθένα. Ίσως μπορέσεις να ενοποιήσεις δύο ή περισσότερα δάνεια σε λογαριασμό με μικρότερο επιτόκιο και να βελτιώσεις την ταμειακή ροή. Καλό είναι βέβαια να μην καθυστερείς τις δόσεις. Αν όμως σκεφτείς να ενοποιήσεις τα υπάρχοντα δάνεια σε ένα νέο, μπορείς να εξετάσεις το ενδεχόμενο ενός δανείου με μεγαλύτερο ορίζοντα αποπληρωμής για μικρότερες δόσεις.

**ΠΗΓΗ:** 6 τρόποι να βελτιώσετε τις ταμειακές ροές της επιχείρησής σας, Joseph Anthony, [www.microsoft.com/hellas/smallbiz/themes/bottomline/improvecashflow.mspx](http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/themes/bottomline/improvecashflow.mspx)



### 2.2.7 Το κεφάλαιο κίνησης και ο υπολογισμός του

Το **κεφάλαιο κίνησης** είναι πολύ σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση, γιατί η κακή διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης μιας επιχείρησης είναι η **βασική αιτία πτώχευσης**, ειδικά μιας μικρής επιχείρησης.

Το κεφάλαιο κίνησης είναι δύο ειδών:

- **Μόνιμο κεφάλαιο κίνησης.** Πρόκειται για το κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού που χρειάζεται μια επιχείρηση για να λειτουργήσει. Βασική πηγή μόνιμου κεφαλαίου κίνησης αποτελεί το κεφάλαιο του ιδιοκτήτη, των ιδιοκτητών ή και των μετόχων. Επίσης, πηγή μόνιμου κεφαλαίου κίνησης αποτελούν και τα μακροπρόθεσμα δάνεια, στα οποία όμως στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να έχει εύκολη πρόσβαση.
- **Προσωρινό κεφάλαιο κίνησης,** Πρόκειται για το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού που αφορά σε ρευστά, απαιτήσεις κι αποθέματα, το ύψος του οποίου εξαρτάται από τη φύση και τις ανάγκες λειτουργίας της επιχείρησης. Οι βασικές πηγές προσωρινού κεφαλαίου κίνησης αποτελούν οι βραχυπρόθεσμες πιστώσεις προμηθευτών και τα βραχυπρόθεσμα δάνεια.

Η χρησιμότητα κι η σημασία του κεφαλαίου κίνησης εγγυάται στο ότι δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να:

- εξοφλήσει τις υποχρεώσεις τις.
- πετύχει σημαντικές εκπτώσεις από τους προμηθευτές.
- αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις.
- διατηρήσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποθεμάτων.
- παρέχει πίστωση στους πελάτες της.
- κάνει προμήθειες πρώτων υλών κι άλλων υλικών που χρειάζονται για την παραγωγή χωρίς καθυστερήσεις.
- αντιμετωπίσει περίοδο οικονομικής ύφεσης ή οικονομικής.

### ➡ **Τυπολόγιο 2.2.7.1 – Μικτό κεφάλαιο κίνησης**

Μικτό κεφάλαιο κίνησης = Κυκλοφορούν ενεργητικό + Διαθέσιμο ενεργητικό

### ➡ **Τυπολόγιο 2.2.7.2 – Καθαρό κεφάλαιο κίνησης**

Καθαρό κεφάλαιο κίνησης = Κυκλοφορούν ενεργητικό + Διαθέσιμο ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

## **2.2.8 Χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια δεν αντιμετωπίζονται ως ο φτωχός συγγενής της οικονομίας, όπως συνέβη για πολλές δεκαετίες, αλλά σαν ένας μοχλός ανάπτυξης τόσο της οικονομίας όσο και της κοινωνικής συνοχής, δεδομένου ότι συμβάλλουν αποφασιστικά στη δημιουργία της απασχόλησης.

Μια σειρά ενισχύσεις, χρηματοδοτήσεις, σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα αλλά και προγράμματα υποστήριξης, δικτύωσης, καινοτομίας, διεθνοποίησης των επιχειρήσεων προσφέρονται για την ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η αλληλαγή αυτή επιβάλλει όμως την εξυγίανση των επιχειρήσεων έτσι ώστε να μπορούν «με καθαρά» χαρτιά και νόμιμους τζίρους και κέρδη να υποβάλουν αίτηση ενίσχυσης και χρηματοδότησης. Η εποχή που η επιχείρηση δεν έκοβε αποδείξεις για να «γλιτώσει» από την εφορία έχει παρέλθει προ πολλού. Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει νέες ισορροπίες για να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική και να επωφεληθεί όλων των νέων ευκαιριών και να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις.

«Καθαροί λογαριασμοί» και Επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση για να κάνουν καλούς φίλους οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο και η σημασία του αναπτύσσεται σε επόμενο κεφάλαιο. Στο παρόν κεφάλαιο παρέχεται μια συνοπτική πληροφόρηση σχετικά με τις δυνατότητες χρηματοδότησης και υποστήριξης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Σημειώνεται, επίσης, ότι τα προγράμματα που αφορούν στις δυνατότητες χρηματοδότησης προσωπικού, τόσο για την πρόσληψη εργαζομένων, όσο και για την εκπαίδευση του προσωπικού έχουν ήδη αναφερθεί στην Υποενότητα 1.5.



## Εθνικά και Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Τόσο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε εθνικό παρέχεται μια σημαντική υποστήριξη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Η υποστήριξη αυτή είναι διαθέσιμη σε διαφορετικές μορφές όπως επιχορηγήσεις, δάνεια και, σε ορισμένες περιπτώσεις, εγγυήσεις. Η υποστήριξη παρέχεται είτε άμεσα είτε μέσω προγραμμάτων, η διαχείριση των οποίων γίνεται σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, όπως τα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ. Οι ΜΜΕ μπορούν επίσης να επωφεληθούν από μια σειρά μέτρων μη χρηματοδοτικής βοήθειας με τη μορφή προγραμμάτων και υπηρεσιών υποστήριξης των επιχειρήσεων.

Για την καλύτερη συγκεντρωτική ενημέρωση των επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί η Ευρωπαϊκή Πύλη για τις ΜΜΕ, ένας ιστότοπος από τον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε όλες τις σχετικές πολιτικές και προγράμματα χρηματοδότησης και υποστήριξης των επιχειρήσεων.

**Ευρωπαϊκή Πύλη για τις ΜΜΕ:** [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/about\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/about_el.htm)

Μπορείς να ενημερώνεσαι σχετικά με τις πολιτικές και τα προγράμματα που σχεδιάζονται για την υποστήριξη των επιχειρήσεων και των επενδύσεων από τους αρμόδιους φορείς μέσω των επίσημων δικτυακών τόπων που έχουν αναπτύξει:

**Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης:** <http://www.ggea.gr/ap/espa.htm>

**4<sup>ο</sup> Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Ελλάδα 2007 – 2013:**

<http://www.hellaskps.gr/2007-2013/>

Μπορείς εύκολα και γρήγορα να αναζητήσεις το πρόγραμμα που σε ενδιαφέρει στη σχετική ιστοσελίδα του 3ου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης: <http://www.info3kps.gr/>

**Ποιος μπορεί να σε βοηθήσει σε τοπικό επίπεδο;**

### 1. Το δίκτυο των Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφόρησης (ΕΚΠ)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε το δίκτυο ΕΚΠ το 1987 προκειμένου να στηρίξει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να εξασφαλίσει ότι είναι καλά προετοιμασμένες για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενιαία αγορά της ΕΕ. Αποστολή του δικτύου είναι να πληροφορεί, να συμβουλεύει και να βοηθά τις επιχειρήσεις σε Κοινοτικά θέματα,

καθώς και να παρέχει επανατροφοδότηση στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή σχετικά με θέματα της ΕΕ που επηρεάζουν τις ΜΜΕ.

Μία από τις βασικές δραστηριότητες του δικτύου ΕΚΠ είναι να ενημερώνει τις επιχειρήσεις για τα θέματα που αφορούν την ΕΕ. Τα ΕΚΠ απαντούν απευθείας σε περίπου 360.000 ερωτήματα που τους απευθύνουν οι ΜΜΕ κάθε χρόνο. Αφορούν σε μεγάλο εύρος θεμάτων, όπως η επιχειρηματική συνεργασία, προγράμματα και χρηματοδότηση από την Επιτροπή και γενικά θέματα που αφορούν την ΕΕ. Τα ΕΚΠ είναι εξειδικευμένα σε τομείς ειδικού ενδιαφέροντος για τις επιχειρήσεις όπως: δημόσιες προμήθειες, επιχειρηματική συνεργασία, χρηματοδότηση, έρευνα αγοράς και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Τα ΕΚΠ βοηθούν επίσης τις επιχειρήσεις να καταθέτουν αιτήσεις για έργα της Επιτροπής και να διεκπεραιώνουν τις διοικητικές διαδικασίες. Έχουν άμεση πρόσβαση στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και υποστηρίζονται από μια ομάδα συμβούλων στις Βρυξέλλες που τους βοηθά να απαντούν στα πιο πολύπλοκα ερωτήματα.

Πληροφορίες σε εταιρίες παρέχονται επίσης μέσω δραστηριοτήτων ευαισθητοποίησης (συμμετοχή σε εκθέσεις, διοργάνωση σεμιναρίων, διαλέξεων, εργαστηρίων...) και πηληθός δημοσιεύσεων που προσφέρονται στις τοπικές γλώσσες (οδηγοί, ενημερωτικά δελτία, ιστότοποι...).

Ανεξάρτητα από το στάδιο του επιχειρηματικού κύκλου στον οποίο βρίσκεται μια εταιρία ή το επίπεδο εξοικείωσής της με τα ευρωπαϊκά θέματα, το δίκτυο ΕΚΠ μπορεί να βοηθήσει. Βοηθά τις εταιρίες να επωφεληθούν από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και μπορεί να τις παρουσιάσει σε αγορές και πιθανούς εταίρους σε 46 χώρες με μια απλή κλήση. Για τις ΜΜΕ, το αποτέλεσμα ενός καλά συντονισμένου δικτύου άμεσης πρόσβασης είναι ότι μπορούν να είναι σίγουρες για την παροχή αποτελεσματικής και αποδοτικής στρατηγικής βοήθειας. Τα ΕΚΠ οργανώνουν επίσης εμπορικές αποστολές και παρέχουν πληροφορίες για προγράμματα που σχετίζονται τόσο με χώρες της ΕΕ όσο και εκτός ΕΕ, καθώς και με τη διεθνοποίηση.

Τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης όχι μόνο προσφέρουν στις ΜΜΕ τους πόρους και τις δεξιότητές τους, αλλά και τις προωθούν σε άλλους φορείς υποστήριξης που παρέχουν κάθε απαιτούμενη ειδική βοήθεια.

Το δίκτυο των Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφόρησης διαθέτει περί τα 300 γραφεία σε 45 χώρες. Αυτές περιλαμβάνουν τα κράτη μέλη, τις υποψήφιες χώρες, τις πιο απομακρυσμένες περιφέρειες της ΕΕ, τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο και τη Λεκάνη της Μεσογείου.

**Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης στην Ελλάδα:**

<http://www.eic.gr/online/index.asp>



**Κατάλογος ΕΚΠ στην Ελλάδα:**

[http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic\\_greece.html](http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic_greece.html)

**Περισσότερες πληροφορίες:**

<http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic.html>

## **2. Δίκτυο Κέντρων Αναδιανομής Καινοτομίας**

Τα Κέντρα Αναδιανομής Καινοτομίας (ΚΑΚ) είναι ένα δίκτυο κέντρων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και πέρα από αυτήν, που παρέχει βοήθεια σε τοπικό επίπεδο για την προώθηση της μεταφοράς τεχνολογίας και τη δημιουργία τεχνολογικών συνεταιρισμών.

Τα ΚΑΚ είναι πάροχοι υπηρεσιών υποστήριξης της καινοτομίας που συνήθως λειτουργούν στα πλαίσια δημόσιων οργανισμών, για τη διευκόλυνση και την προώθηση της μεταφοράς καινοτόμων τεχνολογιών στις ευρωπαϊκές ΜΜΕ.

Το Δίκτυο ΚΑΚ αποτελείται σήμερα από 71 ΚΑΚ και 236 περιφερειακά γραφεία σε 33 χώρες.

**Ελληνικό Κέντρο Αναδιανομής Καινοτομίας:** <http://www.hirc.gr/hirc/el>

**Κατάλογος Ελληνικών Κέντρων Αναδιανομής Καινοτομίας:**

<http://www.innovationrelay.net/whoswho/viewircs.cfm?COUNTRY=GR&nuts=43>

## **3. Εθνικά Σημεία Επαφής (ΕΣΕ) για τις ΜΜΕ**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στηρίζει το δίκτυο των Εθνικών Σημείων Επαφής για τις ΜΜΕ (ΕΣΕ) για την παροχή πρακτικών συμβουλών, βοήθειας και κατάρτισης σε υποψηφίους συμμετέχοντες και ανάδοχους στα πλαίσια των Προγραμμάτων Πλαίσιο για την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη.

**Δίκτυο ΠΡΑΞΗ:** <http://www.help-forward.gr/el/about/identity.shtml>

**Κατάλογος Εθνικών σημείων Επαφής για τις ΜΜΕ:**

[http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=FP7NCP&PASSVAR%3ATITLE=FP7+NCP&QM\\_EN\\_CC\\_A=GREECE&QZ\\_WEBSRCH=&USR\\_SORT=EN\\_ORG\\_A+CHAR+ASC](http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=FP7NCP&PASSVAR%3ATITLE=FP7+NCP&QM_EN_CC_A=GREECE&QZ_WEBSRCH=&USR_SORT=EN_ORG_A+CHAR+ASC)

### Χρήσιμες Διευθύνσεις

- **Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας** – Ευρωπαϊκή Επιτροπή:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm)
- **Πολιτική ΜΜΕ**: [http://ec.europa.eu/enterprise/smes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/smes/index_en.htm)
- Η τράπεζα δεδομένων **“επιχορηγήσεις και δάνεια”** στον ιστότοπο “Europa” παρουσιάζει όλα τα προγράμματα και τα μέσα της ΕΕ: [http://ec.europa.eu/grants/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm)
- **TED, tenders electronic daily**: βάση δεδομένων για τους δημόσιους διαγωνισμούς που δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης:  
<http://ted.europa.eu/>
- **Your Europe**: αυτή η πύλη παρέχει σε άτομα και επιχειρήσεις πρακτικές πληροφορίες αναφορικά με τα δικαιώματά τους και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην ΕΕ ως σύνολο και στα επιμέρους κράτη μέλη: <http://europe.eu.int/youreurope/>

### ΤΕΜΠΕ: Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων

Η αποστολή της ΤΕΜΠΕ Α.Ε., είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό και χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας μας των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΜΕ), παρέχοντας εγγυήσεις και αντεγγυήσεις υπέρ αυτών και αναλαμβάνοντας έτσι την κάλυψη μεγάλου μέρους των οικονομικών και εμπορικών κινδύνων τους.

Η Φιλοσοφία της εταιρίας εστιάζεται στην :

- Ενθάρρυνση-προτροπή, όλων των κοινωνικοοικονομικών ομάδων στο δικαίωμα του Επιχειρείν με περιορισμό των κοινωνικών συνεπειών στην περίπτωση μιας επιχειρηματικής αποτυχίας. Γι’ αυτό το λόγο ο Κανονισμός Παροχής Εγγυήσεων και Λειτουργίας της ΤΕΜΠΕ ΑΕ (Κ.Υ.Α. 12882/867 ΦΕΚ Β’ 1065/31.7.2003) απαγορεύει να βαρύνεται με προσημείωση ή υποθήκη η μόνιμη και μοναδική κατοικία του επιχειρηματία, όταν η ΤΕΜΠΕ ΑΕ παρέχει υπέρ αυτού εγγύηση (υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι η κατοικία αυτή δεν είναι ήδη προσημειωμένη ή υποθηκευμένη)
- Κάλυψη των κενών της χρηματοοικονομικής αγοράς και ικανοποίηση των αναγκών των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων με χαμηλό κόστος και με στόχο τον περιορισμό της τοκογλυφίας και της παραοικονομίας εις βάρος των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων



Βασικές επιδιώξεις της εταιρίας είναι:

- Η υποστήριξη χιλιάδων, νεοϊδρυόμενων και υφιστάμενων, υγιών, βιώσιμων και ελπιδοφόρων Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων, όλων των κλάδων και τομέων της οικονομίας, σε όλα τα στάδια του επιχειρηματικού κύκλου (εκκίνηση, ανάπτυξη, ωρίμανση, διεθνοποίηση, αναδιάρθρωση, μεταβίβαση, διαδοχή)
- Η υποστήριξη των επιχειρήσεων που έχουν δυσκολία ή αδυναμία πρόσβασης στην χρηματοδότηση (π.χ. νεοϊδρυόμενες Μικρές και Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις, επιχειρήσεις «νέας οικονομίας», επιχειρήσεις «ερευνητικής κουζίνας», επιχειρήσεις με «ανεπαρκείς» εξασφαλίσεις, επιχειρήσεις δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών, κοινωνικές επιχειρήσεις)
- Η υποστήριξη δραστηριοτήτων με υψηλότερο, του μέσου όρου της αγοράς, κίνδυνο και κάλυψη, κυρίως, μεσομακροπρόθεσμων οικονομικών κινδύνων

Θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο

- Η ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ είναι ανώνυμη εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο € 240 εκατ. Το μετοχικό κεφάλαιο έχει καλυφθεί από την Ε.Ε./ΕΤΠΑ (67% του συνόλου) και το Ελληνικό Δημόσιο (33% του συνόλου).
- Λειτουργεί ως χρηματοδοτικό ίδρυμα με βάση την Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος.
- Παρέχει εγγυήσεις και αντεγγυήσεις στο χρηματοπιστωτικό και χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας μας υπέρ ΜΕ που απασχολούν έως 49 άτομα, ενώ απαγορεύεται να παρέχει δάνεια.
- Η αξία του συνόλου των εγγυήσεων της δεν μπορεί να υπερβαίνει το δεκαπλάσιο των ιδίων κεφαλαίων της.
- Για το σκοπό του υπολογισμού του δείκτη φερεγγυότητας των εποπτευόμενων από την Τράπεζα της Ελλάδος πιστωτικών ιδρυμάτων και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων, τα ποσά των απαιτήσεων τους που καλύπτονται από την εγγύηση της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ σταθμίζονται με συντελεστή 20%.
- Οι παρεχόμενες από την ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ εγγυήσεις καλύπτουν μεγάλο μέρος των πιστωτικών διευκολύνσεων που τα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα χορηγούν στις ΜΕ και η εγγύηση φθάνει έως 70% επί του ύψους της πίστωσης (εκτός από τις περιπτώσεις πυρκαγιάς, πλημμυρών, σεισμού, αναγκαστικής απαλλοτριώσης, περιοχής Δ' ζώνης κι-

νήτρων, όπου με Υπουργική απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Ανάπτυξης το ποσοστό της εγγύησης μπορεί να ανέλθει στο 80%)

- Εγγυημένα μεσομακροπρόθεσμα δάνεια διάρκειας 3 ετών και άνω της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ για τα Προγράμματα 1, 2, 3 και 1,5 έτους και άνω για το Πρόγραμμα 4 καλύπτονται από αντεγγύηση του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων, στο πλαίσιο του Πολυετούς Προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Επιχείρηση και το Επιχειρείν, ιδίως για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (2001-2006).
- Όταν ασκείται η ένσταση διζήσεως, η ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ καταβάλλει προκαταβολή που αντιστοιχεί στο είκοσι τοις εκατό (20%) της εγγύησής της, όπως αυτή υπολογίζεται κατά την ημέρα καταγγελίας της σύμβασης πίστωσης, με βάση την οφειλή της ΜΕ και το ποσοστό της εγγύησής της
- Η ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ καλύπτει τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσομακροπρόθεσμα δάνεια τακτής ημερομηνίας λήξης και συγκεκριμένου ποσού (δεν καλύπτει αλληλόχρεους λογαριασμούς), με ανώτατη διάρκεια εγγύησης τα 10 έτη.

### Προγράμματα εγγυοδοσίας

**ΤΕΜΠΜΕ 1<sub>04</sub>:** ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΜΙΚΡΩΝ Ή ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΤΕΜΠΜΕ 2<sub>04</sub>:** ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**ΤΕΜΠΜΕ 3<sub>04</sub>:** ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**ΤΕΜΠΜΕ 4<sub>04</sub>:** ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΜΙΚΡΟΔΑΝΕΙΩΝ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΤΕΜΠΜΕ 5<sub>04</sub>:** ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΕΞΑΓΟΡΕΣ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ, ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ, ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΤΕΜΠΜΕ 6<sub>06</sub>:** ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ (LEASING) ΜΙΚΡΩΝ & ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Περισσότερες αναλυτικές πληροφορίες για τους δικαιούχους, τους όρους εγγυοδοσίας, τα αναλυτικά προγράμματα καθώς και τις συνεργαζόμενες τράπεζες μπορείς να βρεις στην ηλεκτρονική διεύθυνση :

ΤΕΜΠΕ Α.Ε. <http://www.tempme.gr/gr/company/>



### **Τραπεζικά Προϊόντα**

Η σύγχρονη επιχείρηση μπορεί να βρει και να αξιοποιήσει σήμερα μια σειρά από τραπεζικά προϊόντα που έχουν δημιουργηθεί για να καλύψουν τις ανάγκες της. Τα τραπεζικά προϊόντα αυτά παρέχουν μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών, είτε διευκόλυνσης των συναλλαγών με προμηθευτές και πελάτες, είτε μισθοδοσίας προσωπικού, είτε με τη μορφή ανοιχτών δανείων, leasing κλπ.

Για να βρεις αυτό που σε ενδιαφέρει θα πρέπει να πάρεις πληροφορίες είτε από την τράπεζα με την οποία συνεργάζεσαι, είτε από άλλες τράπεζες ώστε να συνεκτιμήσεις τις προσφερόμενες υπηρεσίες και κάνεις την καλύτερη επιλογή εφ' όσον το αποφασίσεις.

## Αξιολόγηση



### Ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι τρεις βασικές υποχρεώσεις που περιλαμβάνει η οικονομική διαχείριση;
2. Ποιες είναι οι κύριες κατηγορίες εταιρειών, από νομικής πλευράς;
3. Από ποιες κατηγορίες δαπανών υπολογίζεται το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης;
4. Σε τι σου χρησιμεύει ο προϋπολογισμός;
5. Τι είναι η ταμειακή ροή;
6. Τι είναι το προσωρινό κεφάλαιο κίνησης;



## Παράρτημα

### Απαντήσεις ερωτήσεων

1. Απάντηση στην παράγραφο 2.2.1.
2. Απάντηση στην παράγραφο 2.2.2.
3. Απάντηση στην παράγραφο 2.2.3.
4. Απάντηση στην παράγραφο 2.2.5
5. Απάντηση στην παράγραφο 2.2.6.
6. Απάντηση στην παράγραφο 2.2.7.

## Βιβλιογραφία

- ALBA. (2005). Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών 2005. Βουλιαγμένη.
- Kariera Seminars. (2004). Τα βήματα της επιχειρηματικής επιτυχίας. Αθήνα: Kariera.
- Silbiger, S. (1998). MBA 10 ημερών. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Αρτίκης, Γ. (2002). Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Αρτίκης, Γ. (2003). Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Ανάλυση και προγραμματισμός. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Αρτίκης, Γ. (2003). Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Κανελλόπουλος, Χ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα: Εκδόσεις INTERNATIONAL PUBLISHING.
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Καρβούνης, Σ. (2000). Υποδείγματα Μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα και Ασκήσεις, για Οικονομοτεχνικές Μελέτες. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

- Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) Δυτικής Μακεδονίας. ANKO. (2005). Οδηγός Χρηματοδότησης Επιχειρήσεων. Κοζάνη.
- Κέντρο Επιχειρηματικών σπουδών ή επιχειρηματικότητας στα ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Καβάλας & Σερρών (<http://epix.teithe.gr/mathimata.html>).
- Κόκκινος, Γ. (2004). Εγχειρίδιο ναυτιλιακής χρηματοδότησης – Θεωρία και πράξη. Αθήνα.
- Ναούμ, Χ. (1988). Μαθήματα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής. Τεύχος Α' – Γ' έκδοση βελτιωμένη. Αθήνα.
- Ναούμ, Χ. (1994). Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική. Β' έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα.
- Νίάρχου, Ν. (2004). Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. Έβδομη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Πάγγιος, Γ. (1993). Θεωρία Κόστους. Τεύχος Ι. Αθήνα – Πειραιάς: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Πάγγιος, Γ. (1993). Θεωρία Κόστους. Τεύχος ΙΙ. Αθήνα – Πειραιάς: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Σημειώσεις εργαστηριακού μαθήματος. Η Διοίκηση της Επιχείρησης του σήμερα. Υλοποίηση στα πλαίσια του προγράμματος ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – Ενεργός Μάθηση στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, 3.1.2.β.
- Πουρναράκη, Ε. (1995). Εισαγωγή στην Οικονομική. Τομός Ι – Μακροοικονομία. Αθήνα.
- Σιώμος, Γ. (2002). Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Φλωρόπουλος, Π. & Σπάθης, Χ. .Επενδύσεις και Χρηματοδοτικό Σχέδιο – Σχέδιο Χρηματοδότησης της επένδυσης – Οικονομική Ανάλυση – Οργάνωση Λογιστηρίου. Α.Π.Θ. – Τμήμα Οικονομικών Επιστημών – Τομέας Οικονομικής των Επιχειρήσεων.



## Ενότητα 3

### Επιχειρηματικό σχέδιο

#### Υποενότητα 3.1 Σχεδιασμός και κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

### Γενική εισαγωγή

#### Δομή ενότητας

Η ενότητα «Επιχειρηματικό Σχέδιο» αποτελείται από μια υποενότητα η οποία ονομάζεται «Σχεδιασμός και κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου».

#### Σύντομη περιγραφή ενότητας

Η ενότητα αυτή και συγκεκριμένα η υποενότητα «Σχεδιασμός και κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου» αναλύει τα όσα ακολουθούν:

- τις ιδιομορφίες της μικρομεσαίας επιχείρησης και τις επιπτώσεις τους στην οργάνωση και διοίκησή της.
- την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου.
- τον σκοπό του επιχειρηματικού σχεδίου.
- τις ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου.
- τη καθοδήγηση και αναλυτική ανάπτυξη των εννοιών του επιχειρηματικού σχεδίου.

## Υποενότητα 3.1

### Σχεδιασμός και κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου

|        |                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------|
| 3.1.1  | Η μικρομεσαία επιχείρηση και η διαχείρισή της            |
| 3.1.2  | Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο                        |
| 3.1.3  | Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου                     |
| 3.1.4  | Οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου                  |
| 3.1.5  | Καθοδήγηση για τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου   |
| 3.1.6  | ΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ                                  |
| 3.1.7  | ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                    |
| 3.1.8  | Η ΑΓΟΡΑ                                                  |
| 3.1.9  | Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ |
| 3.1.10 | ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                            |
| 3.1.11 | ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ                                            |
| 3.1.12 | ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                            |

## Εισαγωγή



### Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι ο σχεδιασμός και η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου.



### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της υποενότητας:

**Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να ορίζεις την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου.
- να αντιλαμβάνεσαι τον σκοπό του.
- να γνωρίζεις τα πεδία του επιχειρηματικού σχεδίου της μικρής επιχείρησης.



**Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να διακρίνεις τα χαρακτηριστικά της μικρής επιχείρησης και την επίπτωσή τους στην οργάνωση και διαχείρισή της.
- να συντάξεις σωστά το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησής σου.

**Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:

- να θεωρείς το επιχειρηματικό σχέδιο απαραίτητο και χρήσιμο εργαλείο για την οργάνωση και διοίκηση της μικρής επιχείρησης.
- να χρησιμοποιείς το επιχειρηματικό σχέδιο ως σχέδιο δράσης της επιχείρησής σου.



### Έννοιες - κλειδιά

- επιχειρηματικό σχέδιο
- ενότητες επιχειρηματικού σχεδίου
- εισαγωγικές ενότητες
- περιγραφή της επιχείρησης
- αγορά
- οργάνωση παραγωγής προϊόντος – προσφοράς υπηρεσίας
- πωλήσεις και μάρκετινγκ
- μάνατζμεντ
- οικονομικά της επιχείρησης



### Σύντομη περιγραφή υποενότητας

Η υποενότητα αυτή αναλύει τον σχεδιασμό και την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Αναφέρεται σε γενικά θέματα όπως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μικρομεσαίας επιχείρησης, την έννοια και τον σκοπό του επιχειρηματικού σχεδίου. Αναφέρει τις βασικές ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου και στη συνέχεια ακολουθεί λεπτομερής περιγραφή όλων των ενότητων του επιχειρηματικού σχεδίου.

### 3.1.1 Η μικρομεσαία επιχείρηση κι η διαχείρισή της

Η μικρομεσαία επιχείρηση είναι μια επιχείρηση με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτά που παρατηρούνται συχνά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι:

- η ανεπαρκής οργάνωση της παραγωγής.
- η ελάχιστη χρήση των σύγχρονων μεθόδων χρηματοδότησης, όπως είναι η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων.
- η έλλειψη δυνατοτήτων αποτελεσματικής χρήσης εξωτερικών πηγών πληροφόρησης.
- η έλλειψη πρόσβασης στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών.
- η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού.
- η έλλειψη συνεργασιών.
- η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών των εξειδικευμένων αγορών.
- η κατεύθυνση στον ακριβότερο τρόπο χρηματοδότησης: στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.
- η μεγάλη δυσκολία στη διαχείριση κι εκμετάλλευση των επενδυτικών προγραμμάτων.
- η μη εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ.
- η μη εφαρμογή των σύγχρονων τεχνικών διοίκησης, όπως είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, η διοίκηση της ολικής ποιότητας, η έρευνα για την ικανοποίηση αναγκών πελατών, η ανάλυση του ανταγωνισμού.
- η περιορισμένη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές.
- η ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων.
- η χαμηλή παραγωγικότητα.
- ο υψηλός κίνδυνος.
- ο χαμηλός βαθμός εφαρμογής της σύγχρονης τεχνολογίας.
- οι δυσκολίες πρόσβασης στον τραπεζικό χώρο.
- οι έλλειψη επαρκών εγγυήσεων.



- οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις.
- τα υψηλά ποσοστά θνησιμότητας ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3 - 5 έτη της δραστηριοποίησής τους.

Στα όσα αναφέρθηκαν περιλαμβάνονται πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία θα πρέπει να λάβεις υπόψη κατά τη λειτουργία της επιχείρησής σου.

Η δημιουργία κι η λειτουργία μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση κι όπως ήδη αναφέρθηκε, τα θέματα κι οι εργασίες που διαπραγματεύεσαι καθημερινά είναι πολλή. Για να μπορείς να κάνεις τα όνειρα και τους στόχους σου πραγματικότητα, σχεδίασε και προγραμμάτισε όλες σου τις κινήσεις.

Γι' αυτό μπορείς να χρησιμοποιείς ένα «διάσημο» εργαλείο επιχειρηματικής διαχείρισης, το οποίο έχει τη μορφή σχεδίου και περιγράφει αναλυτικά την εσωτερική κι εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία, όχι μόνο να αποτυπώσει όλα τα στοιχεία που διαθέτει σχετικά με τη συνολική κατάσταση της επιχείρησης, αλλά και να σχεδιάσει τις εσωτερικές κι εξωτερικές κινήσεις της επιχείρησής του.

### **3.1.2 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο**

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το σχέδιο δράσης της επιχείρησης στο μέλλον.

Αποτελεί ένα εργαλείο επιχειρηματικής διαχείρισης, καθώς είναι ένα πρακτικό μοντέλο για την εσωτερική οργάνωση, τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των κινήσεων της επιχείρησης στο μέλλον.

Το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποια είναι η κατάσταση εσωτερικά κι εξωτερικά της επιχείρησης την παρούσα χρονική στιγμή;
- Πού στοχεύεις να βρεθεί η επιχείρησή σου στο μέλλον;
- Ποιες είναι οι κινήσεις που θα κάνεις, προκειμένου να φτάσεις στον προορισμό που επέλεξες;

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το επιχειρηματικό σχέδιο, μπορείς να συμβουλευτείς τις προτεινόμενες ιστοσελίδες που παρατίθενται στο βοηθητικό της μελέτης αυτής της υποενότητας.

### 3.1.3 Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

Ο σκοπός της σύνταξης και της χρήσης του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να είναι:

- εσωτερικός ή
- εξωτερικός.

Η **εσωτερική χρήση** αφορά στο σχεδιασμό της στρατηγικής και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να σε βοηθήσει να εκπληρώσεις τους στόχους σου μέσω της παρακολούθησης ενός σχεδίου που εσύ ή άλλα μέλη της ομάδας σου έχετε σχεδιάσει.

Η **εξωτερική χρήση** αφορά κυρίως στους επενδυτές για την ανάληψη χρηματοδότησης.

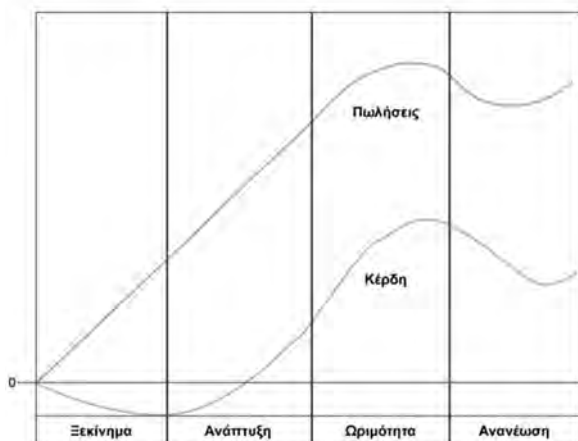
Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως:

- **σχέδιο δράσης** για το μέλλον π.χ. για το διάστημα ενός χρόνου.
- **χάρτης** για τη διαδρομή της επιχείρησης για τα επόμενα τρία χρόνια.
- **εργαλείο ελέγχου** μέσω του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων. Με τον τρόπο αυτό μπορείς να έχεις μια βάση, για να ελέγχεις τα αποτελέσματά σου σε σχέση με τα όσα καθόρισες στο επιχειρηματικό σου σχέδιο.
- **εργαλείο προώθησης** της επιχείρησης. Η χρήση του ως εργαλείο για χρηματοδότηση στην ουσία αποτελεί μέσο προβολής της επιχείρησης στους διάφορους επενδυτές.

### 3.1.4 Οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου της μικρομεσαίας επιχείρησης

Η μικρομεσαία επιχείρηση έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, όταν ο επιχειρηματίας καταρτίζει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης έχει τις δικές της ιδιομορφίες.



Η «ζωή» κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης περνάει από διάφορα στάδια.

Τα στάδια αυτά είναι:

- το ξεκίνημα.
- η ανάπτυξη.
- η ωριμότητα.
- η ανανέωση.

**Το ξεκίνημα** περιλαμβάνει τα δύο πρώτα έτη. Στο στάδιο αυτό γίνονται προσπάθειες για την απόκτηση πελατείας, απασχόλησης του αρχικού προσωπικού και καθορισμού της επωνυμίας της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό απαιτεί πολλή ώρα εργασίας και τα κέρδη είναι αρνητικά, καθώς η επιχείρηση βρίσκεται στην αρχική φάση, στη φάση της επένδυσης.

Αν η επιχείρησή σου μετά το πέρας των δύο αυτών ετών έχει επιβιώσει, τότε ακολουθεί η **ανάπτυξη**. Η ανάπτυξη αφορά τα δύο ή τρία χρόνια που ακολουθούν. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση ενισχύει την πελατειακή της βάση, προσλαμβάνει κι άλλο προσωπικό κι αγοράζει άλλο εξοπλισμό. Ο φόρτος της εργασίας αυξάνεται γι' αυτό πρέπει να αποφεύγεις τις εργασίες που δεν έχουν κανένα νόημα κι είναι μη παραγωγικές. Χρειάζεται μια σωστή οργάνωση. Τα κέρδη αρχίζουν να εμφανίζονται.

Η **ωριμότητα** είναι η «χρυσή» εποχή μιας επιχείρησης. Υπάρχουν δουλειές, αήλια υπάρχει κι ανταγωνισμός ειδικά στις τιμές. Σε αυτό το στάδιο τα μηχανήματα πρέπει να αντικατασταθούν από καινούργια κι ο επιχειρηματίας χρειάζεται διακοπές μετά από πολλά χρόνια σκληρής εργασίας.

Η φάση της ωριμότητας περνάει και την ακολουθεί η γήρανση. Αν θέλεις να κρατήσεις την επιχείρησή σου, τότε **ανανέωσε** το προϊόν κι άλλα στοιχεία της, για να βρεθείς και πάλι στην αρχή ενός νέου ξεκινήματος.

Στη συνέχεια ακολουθεί σύντομη περιγραφή των περιεχομένων ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

| A/A        | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΩΝ<br>ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ           | ΣΕΛ. |
|------------|-----------------------------------------------------------------|------|
| <b>1</b>   | <b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b>         |      |
| <b>1.1</b> | Εξώφυλλο                                                        |      |
| <b>1.2</b> | Σύντομη περίληψη                                                |      |
| <b>1.3</b> | Περιεχόμενα                                                     |      |
| <b>2</b>   | <b>ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>                    |      |
| <b>2.1</b> | Ο κλάδος της επιχείρησης                                        |      |
| <b>2.2</b> | Η ανάλυση της επιχείρησης                                       |      |
| <b>2.3</b> | Τα προϊόντα κι οι υπηρεσίες                                     |      |
| <b>2.4</b> | Η τοποθέτηση                                                    |      |
| <b>2.5</b> | Η τιμολόγηση                                                    |      |
| <b>3</b>   | <b>Η ΑΓΟΡΑ</b>                                                  |      |
| <b>3.1</b> | Οι πελάτες                                                      |      |
| <b>3.2</b> | Το μέγεθος κι οι τάσεις της αγοράς                              |      |
| <b>3.3</b> | Ο ανταγωνισμός                                                  |      |
| <b>3.4</b> | Πρόβλεψη πωλήσεων                                               |      |
| <b>4</b>   | <b>Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b> |      |
| <b>4.1</b> | Η ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς αγορά            |      |
| <b>4.2</b> | Η διαδικασία της παραγωγής                                      |      |
| <b>4.3</b> | Το κόστος παραγωγής                                             |      |
| <b>4.4</b> | Οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό                            |      |
| <b>4.5</b> | Τα έξοδα κι οι απαιτήσεις για κεφάλαια                          |      |
| <b>5</b>   | <b>ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>                            |      |
| <b>5.1</b> | Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων                              |      |
| <b>5.2</b> | Η μέθοδος των πωλήσεων                                          |      |
| <b>5.3</b> | Η διαφήμιση κι η προβολή                                        |      |
| <b>6</b>   | <b>ΤΟ MANAGEMENT</b>                                            |      |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 6.1 | Μια γνωριμία με την ομάδα εργασίας                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| 6.2 | Η ιδιοκτησία                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 6.3 | Η υποστήριξη της επιχείρησης                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 7   | ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| 7.1 | Οι κίνδυνοι                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 7.2 | Οι ταμειακές ροές                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| 7.3 | Ο ισολογισμός                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| 7.4 | Η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| 7.5 | Η απαιτούμενη χρηματοδότηση κι η απόδοση της επένδυσης                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|     | <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b><br>Στο παράρτημα αναφέρεις στοιχεία, τα οποία θεωρείς σημαντικά, ώστε να έχει ο αναγνώστης τη δυνατότητα να ενημερώνεται λεπτομερέστερα, για τα όσα αναφέρεις σε κάποιο πεδίο. Για να διευκολυνθείς, ακολούθησε την ίδια αριθμηση βάζοντας μπροστά το Π. Αυτό αυτόματα σημαίνει πως η ενότητα αυτή ανήκει στο παράρτημα κι όχι στο κύριο κείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου. |  |

### 3.1.5 Καθοδήγηση για τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου

Καλό θα ήταν να ξεκινήσεις να γράφεις το επιχειρηματικό σχέδιο σε ένα αρχείο word. Φρόντισε να έχεις βασικές γνώσεις επεξεργασίας κειμένου.

Αυτό θα σε βοηθήσει να έχεις ένα δικό σου επιχειρηματικό σχέδιο σε ηλεκτρονική μορφή.

Το πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου σε ηλεκτρονική μορφή είναι ότι μπορείς να κάνεις τις απαραίτητες αλλαγές πάνω στα όσα ήδη έχεις γράψει π.χ. πριν από ένα μήνα.



Άνοιξε ένα αρχείο word κι ονόμασέ το ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ \_ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.

Σε αυτό το αρχείο γράψε την ανάπτυξη όλων των ενότητων.

Στη συνέχεια προσπάθησε να εφαρμόσεις κατά τη συγγραφή ό,τι οδηγίες δίνονται.

### 3.1.6 ΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ

Εισαγωγικές ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν:

- το εξώφυλλο.
- η περίληψη.
- ο πίνακας των περιεχομένων.

Οι εισαγωγικές ενότητες είναι οι ενότητες κερδίζουν τις εντυπώσεις και το ενδιαφέρον του αναγνώστη και τον ωθούν να διαβάσει τις υπόλοιπες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου. Οι εισαγωγικές ενότητες αποτελούν ουσιαστικά **το εξώφυλλο και την περίληψη**.

Ο **πίνακας των περιεχομένων** όχι μόνο βοηθάει τον αναγνώστη να βρει τις ενότητες που θα ήθελε να διαβάσει, αλλά δείχνει το κατά πόσο οργανωμένα είναι τα περιεχόμενά του.

### 3.1.6.1 Το εξώφυλλο

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες πιστεύουν πως το εξώφυλλο ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τόσο σημαντικό όσο το περιεχόμενό του. Αυτό δεν ισχύει!

Όταν υποβάλεις το επιχειρηματικό σχέδιο για την ανάληψη χρηματοδότησης, το να μην έχεις καταχωρήσει στοιχεία επικοινωνίας, όπως τηλέφωνο και φαξ, είναι ίσως το πιο τραγικό λάθος. Όσο καλό κι αν είναι το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σου σχεδίου, ο σύμβουλος του οργανισμού που θέλει να χρηματοδοτήσει το σχέδιό σου θα ταλαιπωρηθεί να ψάχνει τα στοιχεία επικοινωνίας σου, προκειμένου να σε βρει. Στην ουσία αυτό που θα θυμάται είναι πως το επιχειρηματικό σου σχέδιο, αν και πολύ καλό, δεν ήταν καθόλου πρακτικό.

Ο σκοπός του εξωφύλλου είναι να ενημερώνει σωστά τον αναγνώστη για τα στοιχεία επικοινωνίας σου. Αποτελεί μια πρώτη γνωριμία με την επιχείρησή σου.

Προσοχή! Το εξώφυλλο μπορεί να τραβήξει τα βλέμματα. Αν πρόκειται να υποβάλεις το επιχειρηματικό σου σχέδιο σε κάποια τράπεζα ή άλλους φορείς, για να τραβήξεις την προσοχή, φρόντισε το επιχειρηματικό σου σχέδιο να είναι προσεγμένο. Τι μπορείς να κάνεις γι' αυτό; Τύπωσε το σε ένα χαρτί υψηλής ποιότητας και χρησιμοποίησε ιδιαίτερο σχέδιο συγγραφής και πρωτότυπη σχεδίαση.

Το εξώφυλλο του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να γράφει: **Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan)**.

Το εξώφυλλο του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνει:

- το όνομα της επιχείρησης.
- το χρονικό διάστημα, κατά το οποίο συντάχθηκε.
- το όνομα του συντάκτη ή των συντακτών.
- ειδική σχεδίαση της επωνυμίας, το λογότυπο της εταιρείας σου (logo).
- τη διεύθυνση (πόλη – περιοχή, οδός, αριθμός, ταχυδρομικός κώδικας).
- τα στοιχεία επικοινωνίας: τηλέφωνο και φαξ.
- την ηλεκτρονική διεύθυνση του συντάκτη ή της εταιρείας.



**Υπόδειγμα εξωφύλλου για το δικό σου επιχειρηματικό σχέδιο**

**Λογότυπο της επιχείρησης:** εισάγεις το λογότυπο της εταιρείας σου

**Επωνυμία:** εισάγεις την επωνυμία της επιχείρησής σου

**Διεύθυνση:** πόλη – περιοχή, οδός, αριθμός, ταχυδρομικός κώδικας

**Στοιχεία επικοινωνίας:** τηλέφωνο και φαξ

# Επιχειρηματικό Σχέδιο Business Plan

**Ημερομηνία σύνταξης:** XX/XX/200X

**Συντάκτης/τρια/τες:** XXXXXXXX XXXXXXXX

**E-mail:** XXXXXXXX@XXXXXX

**Website:** εάν υπάρχει

### 3.1.6.2 Η περίληψη

Η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ενότητα που διαβάζεται πρώτη αλλιώς και περισσότερο από όλες τις άλλες ενότητες κι από όλους τους αναγνώστες.

Είναι η αρχή της μελέτης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτό συμβαίνει διότι η περίληψη δίνει μια συνοπτική εικόνα για το ποια είναι η επιχείρηση στο σύνολο της και περιλαμβάνει πολύ συνοπτικά ουσιαστικά στοιχεία της επιχείρησης ως επένδυση.

Γι' αυτό λοιπόν θα πρέπει να προσέχεις πολύ την περίληψη του επιχειρηματικού σου σχεδίου. Η περίληψή σου θα πρέπει να έχει όλα τα σημαντικά στοιχεία και να είναι καλογραμμένη.

Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη περιγράφει με συντομία τα σημαντικότερα σημεία κάθε πεδίου του επιχειρηματικού σχεδίου. Η περίληψη θα ήταν προτιμότερο να συνταχθεί, αφού έχει ολοκληρώσει όλα τα πεδία του επιχειρηματικού σχεδίου.

Είναι πολύ σημαντικό να δώσεις μια πολύ καλή εντύπωση από την πρώτη κιόλας στιγμή. Καλό είναι να δείχνεις επαγγελματισμό, ειδικά αν σκοπεύεις να χρησιμοποιήσεις το επιχειρηματικό σχέδιο για αίτηση προς χρηματοδότηση.

#### Σημαντικές ερωτήσεις στις οποίες πρέπει να απαντάει η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου

|                                                                                     |                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Τι είδους επιχείρηση / εταιρεία είναι;                                                                |
|  | Ποια είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και τι το ιδιαίτερο έχουν;                                      |
|  | Ποιες είναι οι τελευταίες τάσεις στον κλάδο, όπου δραστηριοποιείσαι;                                  |
|  | Ποια είναι η επιχειρηματική ιδέα;                                                                     |
|  | Ποια είναι τα άτομα που τη διαχειρίζονται;                                                            |
|  | Ποιο είναι το επίπεδο του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σου την παρούσα χρονική στιγμή; |
|  | Ποια είναι η στρατηγική θέση της επιχείρησης στην αγορά;                                              |



|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Ποιο είναι το σχέδιο μάρκετινγκ;                                                                                                                                                                                     |
|  | Τι δείχνουν οι οικονομικές καταστάσεις; Πόσα χρήματα χρειάζεσαι ανάλογα με τα στάδια της επιχείρησης; Για ποιο σκοπό τα χρειάζεσαι; Κάνε μια σύντομη αναφορά σε οικονομικά χαρακτηριστικά κι οικονομικές απαιτήσεις. |



Πολύ σημαντικές συμβουλές για την κατάρτιση της περίληψης του επιχειρηματικού σχεδίου είναι αυτές που ακολουθούν:

- Γράψε την περίληψη, αφού έχεις ολοκληρώσει την κατάρτιση όλων των ενοτήτων (και συγκεκριμένα των ενοτήτων 3.1.7– 3.1.12).
- Κατά τη συγγραφή των ενοτήτων σκέψου ποια είναι τα βασικότερα στοιχεία από την κάθε ενότητα που πρέπει να ενταχθούν στην περίληψη. Αυτό θα σε διευκολύνει πολύ στη σύνταξη της περίληψης. Δε θα πρέπει να αντιγράφεις αυτούσιες τις προτάσεις των ενοτήτων. Θα πρέπει απλά να έχεις επιλέξει τα σημεία που θέλεις να προβάλεις στην περίληψη ως τα πιο σημαντικά για τη διαμόρφωση μιας καλής αρχικής εικόνας στον αναγνώστη.
- Για να είναι πολύ ενδιαφέρουσα η περίληψη, συμπερίλαβε σε αυτή πολύ σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες των ενοτήτων που προαναφέρθηκαν.
- Φτιάξε το τελικό κείμενο. Δώσ' το σε μερικά άτομα που γνωρίζεις κι εμπιστεύεσαι, για να το διαβάσουν. Δοκίμασε να το δώσεις και σε άτομα που δε γνωρίζουν την επιχείρησή σου, προκειμένου να τσεκάρεις, αν η περίληψη καλύπτει το στόχο της. Η παρουσίαση της εταιρείας και των σημαντικότερων σημείων του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να είναι από όλους κατανοητή και σωστά διατυπωμένη. Είναι το πρώτο στοιχείο, βάσει του οποίου ο αναγνώστης διαμορφώνει μια πρώτη εικόνα για την επιχείρησή σου.
- Έλεγξε, αν έχεις βάλει τα βασικά και τα πιο απαραίτητα, όπως την επιχειρηματική ιδέα, τους πόρους, τις οικονομικές απαιτήσεις, την τωρινή κατάσταση, ένα σύντομο ιστορικό, την ιδιοκτησία, τα άτομα - κλειδιά και τα πιο σημαντικά επιτεύγματα.
- Χρησιμοποίησε στοιχεία από την αγορά, τον κλάδο κι άλλου, για να υποστηρίξεις τα όσα στοχεύεις και προσδοκάς να γίνουν στο μέλλον.
- Τέλος, το πιο σημαντικό στην περίληψη είναι να μη μακρολογείς. Η περίληψη δεν πρέπει να ξεπερνά τις δύο με τρεις σελίδες. Να θυμάσαι ότι η περίληψη σου δίνει την ευκαιρία να τραβήξεις την προσοχή του αναγνώστη και να τον ωθήσεις να διαβάσει όλο το επιχειρηματικό σχέδιο.

### 3.1.6.3 Τα περιεχόμενα

Τα περιεχόμενα ακολουθούν την περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως γίνεται και σε οποιαδήποτε άλλη εργασία.

Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν να κάνεις μια λίστα με τα περιεχόμενα του επιχειρηματικού σου σχεδίου και με όλα τα πεδία που αναπτύσσονται κατά τη συγγραφή του.

Αυτό βοηθάει ιδιαίτερα, όχι μόνο όσους θα το διαβάσουν, αλλά και εσένα.

Στον πίνακα περιεχομένων θα πρέπει να καταχωρείς όλες τις ενότητες και τις αντίστοιχες σελίδες τους ανάλογα με τη σειρά ανάπτυξής τους. Μπορείς να βασιστείς στο παρακάτω πρότυπο ή και να φτιάξεις δικό σου ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησής σου. Να θυμάσαι ότι τα περιεχόμενα θα πρέπει να είναι καλά δομημένα, για να μην προκαλούν σύγχυση στον αναγνώστη και να σε βοηθήσουν κι εσένα κατά τη συγγραφή του.

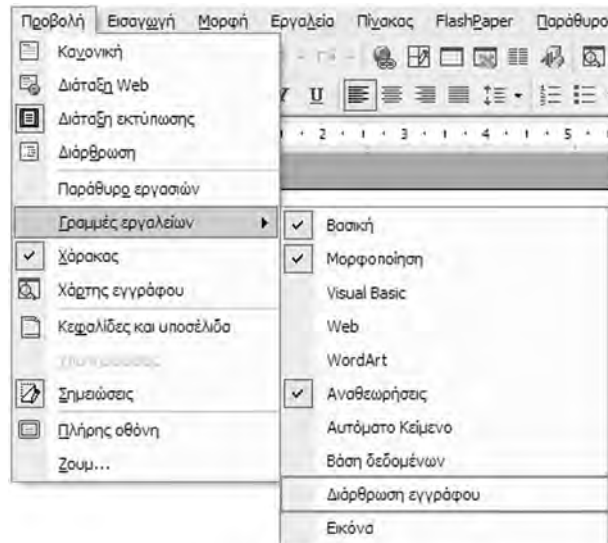
Πώς μπορεί να γίνει αυτό;

Οδηγίες δημιουργίας πίνακα περιεχομένων εύκολα και γρήγορα

Για να δημιουργήσεις έναν πίνακα περιεχομένων σε ένα έγγραφο του Word, αρχικά θα πρέπει να εμφανίζεται η γραμμή εργαλείων Διάρθρωση εγγράφου, όπως φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί.

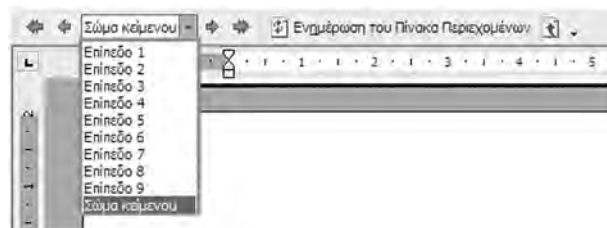


Αν δεν εμφανίζεται η γραμμή εργαλείων **Διάρθρωση εγγράφου**, για να την εμφανίσεις ακολουθήσε την παρακάτω διαδικασία. Κάνε κλικ στο μενού **Προβολή**, στη συνέχεια στο **Γραμμές εργαλείων** και τέλος στην επιλογή **Διάρθρωση εγγράφου**, όπως φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί.

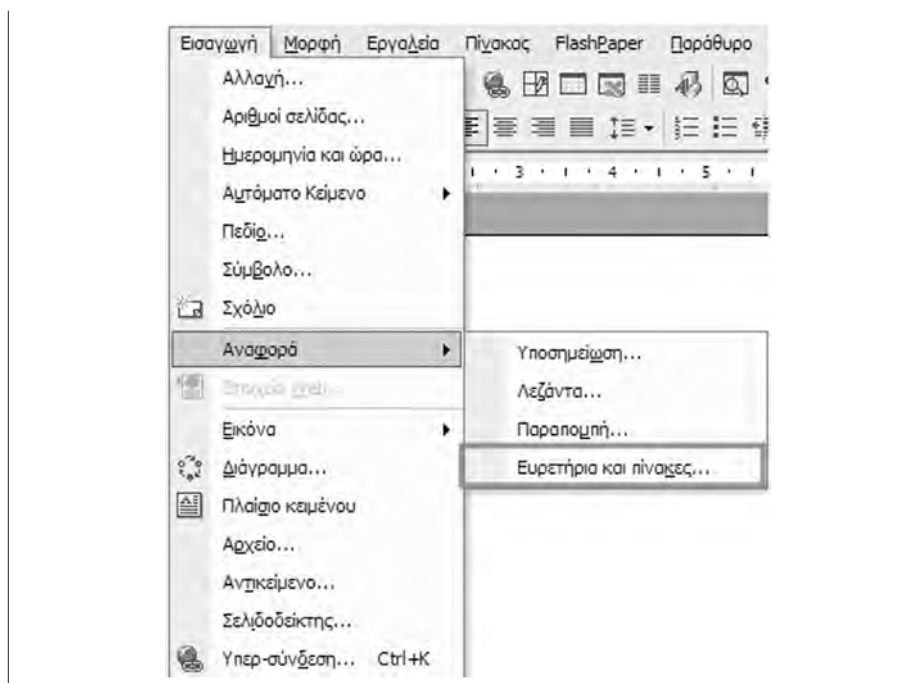


Καθώς γράφεις το κείμενό σου, μπορείς να επιλέξεις τα τμήματα του κειμένου που θέλεις να εμφανίζονται στον πίνακα περιεχομένων. Συνήθως, αυτά τα τμήματα είναι οι τίτλοι των ενοτήτων ή των παραγράφων.

Αρχικά επιλέγεις τον τίτλο της ενότητας που θα συμπεριληφθεί στα περιεχόμενα. Στη συνέχεια, από τη γραμμή εργαλείων **Διόρθωση εγγράφου** επιλέγεις Επίπεδο 1, αν θέλεις να είναι τίτλος επιπέδου 1, Επίπεδο 2, αν θέλεις να είναι τίτλος επιπέδου 2 κ.ο.κ. Εκτελείς την ίδια διαδικασία για όλους τους τίτλους ενοτήτων που θέλεις να συμπεριληφθούν στα περιεχόμενα.



Για να δημιουργηθεί ο πίνακας περιεχομένων, τοποθέτησε το δρομέα στο σημείο του κειμένου που θέλεις να εμφανιστεί. Στη συνέχεια, κάνε κλικ στο μενού **Εισαγωγή**, επίλεξε **Αναφορά** και τέλος **Ευρετήρια και πίνακες**, όπως φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί.



Επίσης, μπορείς να συμβουλευέσαι και τα περιεχόμενα της παραγράφου 3.1.4.

Ακολουθεί η ανάπτυξη των πεδίων του επιχειρηματικού σχεδίου με βάση τα περιεχόμενα του πίνακα που θα βρεις στην ενότητα 3.1.4.

### 3.1.7 ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε αυτό πεδίο του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να κάνεις μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησής σου. Να θυμάσαι ότι το να λειτουργείς μια επιχείρηση χωρίς κάποια βασικά στοιχεία, όπως όραμα κι αποστολή, πολλές φορές είναι καταστροφικό για την ίδια την επιχείρηση.

Μια καλή περιγραφή της επιχείρησής σου πρέπει να περιλαμβάνει:

- μια γενική επισκόπηση του κλάδου, στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.
- την ανάλυση της επιχείρησής σου.
- μια σύντομη περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά.
- τη στρατηγική τιμολόγησης.



### 3.1.7.1 Ο κλάδος της επιχείρησης

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου κάνε μια σύντομη αναφορά στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σου και σε βασικά στοιχεία του. Με αυτόν τον τρόπο θα δώσεις ποιότητα στο περιεχόμενο του επιχειρηματικού σου σχεδίου και παράλληλα θα σου δοθεί η δυνατότητα να μάθεις για τη θέση σου στον τομέα που δραστηριοποιείσαι. Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να περιγράψεις με συντομία για ποιους λόγους βρίσκεις τον κλάδο σου ενδιαφέρον και γιατί τον επέλεξες. Επίσης, θα πρέπει να διερευνήσεις, αν υπάρχει χώρος για τη δική σου επιχείρηση στην αγορά. Στην περίπτωση που αναζητάς χρηματοδότηση έχουν πολύ μεγάλη σημασία η επιλογή κι οι προοπτικές του κλάδου.

Ξεκίνα την ενότητα κάνοντας μια περιγραφή της παρούσας κατάστασης του κλάδου.

Κάνε μια σύντομη αναφορά σε τμήματα της αγοράς που κατά τη γνώμη σου παρουσιάζουν ενδιαφέρον και επηρεάζουν τις αποφάσεις της δικής σου επιχείρησης.

Μην ξεχνάς να αναφέρεις νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν αντίκτυπο στην επιχείρησή σου.

Εντόπισε ποιοι είναι οι νέοι πιθανοί αγοραστές και ποια είναι τα νέα τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν ανάπτυξη.

Διερεύνησε, αν υπάρχουν άλλες εταιρείες σαν τη δική σου. Μάθε ποιες είναι οι τάσεις της οικονομίας σε εθνικό επίπεδο και πώς θα μπορούσαν να επηρεάζουν τη δική σου επιχείρηση.

Για να γράψεις μια πολύ καλή ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης, ακολούθησε τις παρακάτω συμβουλές:

- **Κάνε μια καλή περιγραφή του κλάδου.** Εστίασε σε σημαντικά θέματα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και για την επιχείρηση ως επένδυση, αλλιώς και για τους αναγνώστες που μπορεί να μη γνωρίζουν καν τον κλάδο σου. Είναι σημαντικό να κάνεις μια καλή περιγραφή, για να κεντρίσεις το ενδιαφέρον του αναγνώστη και να διαβάσει όλη την ενότητα.
- **Μην περιγράφεις γενικά κι αόριστα πράγματα που αφορούν στον κλάδο.** Εστίασε την περιγραφή σου στα πολύ σημαντικά θέματα απαντώντας σε ερωτήματα (τι, γιατί, πότε) σχετικά με τις πρόσφατες αλλαγές, αλλιώς και σε θέματα που απασχολούν τον κλάδο. Με αυτό τον τρόπο θα κερδίσεις την προσοχή του αναγνώστη.
- **Μην αναλύεις τους ανταγωνιστές σου.** Δώσε μια γενική εικόνα των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.
- **Για την ανάλυση του κλάδου θα πρέπει να στηρίζεσαι σε πραγματικά στοιχεία.** Τα στοιχεία αυτά μπορείς να τα βρεις σε οργανισμούς, φορείς κ.λπ. Υπάρχουν ανάλι-

για με τον κλάδο σου φορείς που διερευνούν σε ετήσια βάση την κατάσταση διαφόρων κλάδων. Επίσης, υπάρχουν ερευνητικά ινστιτούτα, τράπεζες κ.λπ., απ' όπου μπορείς να αντλήσεις σημαντικά στοιχεία ακόμη κι έτοιμες περιγραφές κι αναλύσεις διαφόρων κλάδων. Επιπρόσθετη πηγή πληροφοριών αποτελούν οι εφημερίδες και τα περιοδικά.

- **Μην παρουσιάζεις την εικόνα ενός τέλει κλάδου. Κάτι τέτοιο δεν υφίσταται.** Είναι σημαντικό να παρουσιάζεις μια συνολική εικόνα αναφέροντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.
- **Αν έχεις βρει μια έτοιμη ανάλυση, την οποία θα ήθελες να συμπεριλάβεις αυτούσια στο σχέδιό σου, μπορείς να το κάνεις αρκεί να αναφέρεις την πηγή, απ' όπου την πήρες.** Καλό θα ήταν να τη βάλεις στο παράρτημα.

#### ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΟΥ

| Α/Α | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                              | ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων           | <a href="http://www.e-boss.gr">www.e-boss.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2   | Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος | <a href="http://www.statistics.gr/">http://www.statistics.gr/</a>                                                                                                                                                                                                                |
| 3   | Economics                              | <a href="http://www.economics.gr/AllMedia/_gr/home/ekdoseis/ea/EOA.htm">http://www.economics.gr/AllMedia/_gr/home/ekdoseis/ea/EOA.htm</a><br><a href="http://www.economics.gr/AllMedia/_gr/home/taseis/index.asp">http://www.economics.gr/AllMedia/_gr/home/taseis/index.asp</a> |
| 4   | Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης           | <a href="http://www.minpress.gr/minpress/index/other_pages-1/connections_otherconn/connections_otherconn-fin.htm">http://www.minpress.gr/minpress/index/other_pages-1/connections_otherconn/connections_otherconn-fin.htm</a>                                                    |
| 5   | Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.                           | <a href="http://www.gsevee.gr">www.gsevee.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6   | Γ.Σ.Ε.Ε.                               | <a href="http://www.gsee.gr">www.gsee.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7   | Ι.Ο.Β.Ε.                               | <a href="http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=46">http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=46</a>                                                                                                                                                                                          |
| 8   | Υπουργεία                              | <a href="http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=46">http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=46</a>                                                                                                                                                                                          |
| 9   | Μελέτη Διακλαδικών Σχέσεων             | <a href="http://stat-athens.aueb.gr/~esi/proceedings/17/esi17-p423.pdf">http://stat-athens.aueb.gr/~esi/proceedings/17/esi17-p423.pdf</a>                                                                                                                                        |



### ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΑ

| Α/Α | ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ                      | ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ                                                                    |
|-----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων                | <a href="http://www.e-boss.gr">www.e-boss.gr</a>                                   |
| 2   | Εμποροβιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών       | <a href="http://www.acci.gr">www.acci.gr</a>                                       |
| 3   | Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών              | <a href="http://www.acsmi.gr">www.acsmi.gr</a>                                     |
| 4   | Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών           | <a href="http://www.eea.gr">www.eea.gr</a>                                         |
| 5   | Εμποροβιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης | <a href="http://www.eeth.gr">www.eeth.gr</a>                                       |
| 6   | Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης        | <a href="http://www.veth.gov.gr">www.veth.gov.gr</a>                               |
| 7   | Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης     | <a href="http://www.eeth.gr">www.eeth.gr</a>                                       |
| 8   | Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιώς            | <a href="http://www.bep.gr">www.bep.gr</a>                                         |
| 9   | Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιώς         | <a href="http://www.eep.gr">www.eep.gr</a>                                         |
| 10  | Εμποροβιομηχανικό Επιμελητήριο Ροδόπης      | <a href="http://www.rodopicci.gr">www.rodopicci.gr</a>                             |
| 11  | Επαγγελματοβιοτεχνικό Επιμελητήριο Ροδόπης  | <a href="http://www.everodopi.gr">www.everodopi.gr</a>                             |
| 12  | Επιμελητήριο Αρκαδίας                       | <a href="http://www.arcadianet.gr">www.arcadianet.gr</a>                           |
| 13  | Επιμελητήριο Αχαΐας                         | <a href="http://www.ea.patrascc.gr">www.ea.patrascc.gr</a>                         |
| 14  | Επιμελητήριο Δωδεκανήσου                    | <a href="http://www.ebed.gr">www.ebed.gr</a>                                       |
| 15  | Επιμελητήριο Έβρου                          | <a href="http://www.chamberofevros.gr">www.chamberofevros.gr</a>                   |
| 16  | Επιμελητήριο Εύβοιας                        | <a href="http://www.eviachamber.gr">www.eviachamber.gr</a>                         |
| 17  | Επιμελητήριο Ηρακλείου                      | <a href="http://www.ebeh.gr">www.ebeh.gr</a>                                       |
| 18  | Επιμελητήριο Καβάλας                        | <a href="http://www.chamberofkavala.gr">www.chamberofkavala.gr</a>                 |
| 19  | Επιμελητήριο Καρδίτσας                      | <a href="http://www.karditsa.chambernet.gr">www.karditsa.chambernet.gr</a>         |
| 20  | Επιμελητήριο Καστοριάς                      | <a href="http://www.kastorianet.gr/chamber.htm">www.kastorianet.gr/chamber.htm</a> |
| 21  | Επιμελητήριο Κέρκυρας                       | <a href="http://www.cci-kerkyra.gr">www.cci-kerkyra.gr</a>                         |
| 22  | Επιμελητήριο Κιθκίς                         | <a href="http://www.qbi.gr">www.qbi.gr</a>                                         |
| 23  | Επιμελητήριο Κοζάνης                        | <a href="http://www.kozani.chambernet.gr">www.kozani.chambernet.gr</a>             |
| 24  | Επιμελητήριο Κορινθίας                      | <a href="http://www.korinthcc.gr">www.korinthcc.gr</a>                             |
| 25  | Επιμελητήριο Κυκλάδων                       | <a href="http://www.cycladescc.gr">www.cycladescc.gr</a>                           |
| 26  | Επιμελητήριο Λακωνίας                       | <a href="http://www.icci.gr">www.icci.gr</a>                                       |
| 27  | Επιμελητήριο Λασιθίου                       | <a href="http://www.epimlas.gr">www.epimlas.gr</a>                                 |
| 28  | Επιμελητήριο Μεσσηνίας                      | <a href="http://www.kalamata.chambernet.gr">www.kalamata.chambernet.gr</a>         |
| 29  | Επιμελητήριο Ξάνθης                         | <a href="http://www.ebex.gr">www.ebex.gr</a>                                       |

|    |                        |                                                                          |
|----|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 30 | Επιμελητήριο Πρεβέζης  | <a href="http://www.preveza.chambernet.gr">www.preveza.chambernet.gr</a> |
| 31 | Επιμελητήριο Σερρών    | <a href="http://www.eves.gr">www.eves.gr</a>                             |
| 32 | Επιμελητήριο Τρικάλων  | <a href="http://www.trikala.chambernet.gr">www.trikala.chambernet.gr</a> |
| 33 | Επιμελητήριο Φθιώτιδας | <a href="http://www.lamia.chambernet.gr">www.lamia.chambernet.gr</a>     |
| 34 | Επιμελητήριο Χανίων    | <a href="http://www.chania-cci.gr">www.chania-cci.gr</a>                 |
| 35 | Επιμελητήριο Χίου      | <a href="http://www.echios.net">www.echios.net</a>                       |

**Σημείωση:** Η κατασκευή του πίνακα βασίστηκε σε πληροφορίες από το δικτυακό τόπο [www.e-boss.gr](http://www.e-boss.gr)

### Θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

| A/A | ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΟΥ                                                  | ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ                                                                                                                         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα                         | <a href="http://www.gemconsortium.org/">http://www.gemconsortium.org/</a>                                                               |
| 2   | Δικτυακή Πύλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης                                        | <a href="http://www.europa.eu">www.europa.eu</a>                                                                                        |
| 3   | Ευρωπαϊκός Οδηγός Επιχειρείν                                               | <a href="http://www.europages.com">www.europages.com</a>                                                                                |
| 4   | Ευρωπαϊκή Επιτροπή                                                         | <a href="http://www.ee.gr">www.ee.gr</a>                                                                                                |
| 5   | Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο                                                      | <a href="http://www.europarl.eu.int">www.europarl.eu.int</a>                                                                            |
| 6   | Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (E.I.B.)                                      | <a href="http://europa.eu/institutions/financial/eib/index_el.htm">http://europa.eu/institutions/financial/eib/index_el.htm</a>         |
| 7   | Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή                                | <a href="http://europa.eu/institutions/consultative/eesc/index_el.htm">http://europa.eu/institutions/consultative/eesc/index_el.htm</a> |
| 8   | Επιτροπή των Περιφερειών                                                   | <a href="http://europa.eu/institutions/consultative/cor/index_el.htm">http://europa.eu/institutions/consultative/cor/index_el.htm</a>   |
| 9   | Ευρωπαϊκή Υπηρεσία για την Ανασυγκρότηση                                   | <a href="http://www.ear.eu.int/eulang/el.htm">http://www.ear.eu.int/eulang/el.htm</a>                                                   |
| 10  | Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Κατάρτιση της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP) | <a href="http://www.cedefop.eu.int">http://www.cedefop.eu.int</a>                                                                       |
| 11  | Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης                          | <a href="http://www.esaa.gr/">http://www.esaa.gr/</a>                                                                                   |
| 12  | Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μ.Μ.Ε.                                        | <a href="http://www.eommex.gr/greek/paratiritirio/index.htm">http://www.eommex.gr/greek/paratiritirio/index.htm</a>                     |
| 13  | Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων                             | <a href="http://www.eommex.gr">www.eommex.gr</a>                                                                                        |
| 14  | Εθνικό Σημείο Επαφής Μ.Μ.Ε. της Ε.Ε.                                       | <a href="http://www.eommex.gr/greek/index.htm">http://www.eommex.gr/greek/index.htm</a>                                                 |



|    |                                                                          |                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για τις Επιχειρήσεις                        | <a href="http://www.eommex.gr/eicgr152.htm">http://www.eommex.gr/eicgr152.htm</a>                         |
| 16 | Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος                            | <a href="http://www.oke.gr">www.oke.gr</a>                                                                |
| 17 | Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών                                                | Αναζήτηση στο Διαδίκτυο με τη συγκεκριμένη λέξη κλειδί και τη δική σου περιοχή.                           |
| 18 | Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων                   | <a href="http://www.tempme.gr/">http://www.tempme.gr/</a>                                                 |
| 19 | Κέντρα Επιχειρήσεων και Καινοτομίας (B.I.C.)                             | <a href="http://www.neagenia.gr/files/e7.htm">http://www.neagenia.gr/files/e7.htm</a>                     |
| 20 | Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας                                                   | <a href="http://www.vrc.gr">www.vrc.gr</a>                                                                |
| 21 | Παρατηρητήριο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της Περιφέρειας Κρήτης | <a href="http://www.innocrete.gr/firstpage/default.asp">http://www.innocrete.gr/firstpage/default.asp</a> |
| 22 | Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης                        | <a href="http://www.sbbe.gr/m2/m2_4e.asp">http://www.sbbe.gr/m2/m2_4e.asp</a>                             |

**Σημείωση:** Η κατασκευή του πίνακα βασίστηκε σε πληροφορίες από τον Οδηγό Ευρωπαϊκής Πληροφόρησης στην Ελλάδα. Ευρωπαϊκή Επιτροπή Αντιπροσωπεία στην Ελλάδα (2002).

### Πηγές ευρωπαϊκής πληροφόρησης

| A/A | ΠΗΓΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ                                                                 | ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Υπηρεσία Πληροφόρησης και Τεκμηρίωσης της Αντιπροσωπείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα | <a href="http://www.cec.eu.int">www.cec.eu.int</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2   | Υπηρεσία Τεκμηρίωσης του Γραφείου του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στην Ελλάδα                     | <a href="http://www.europarl.eu.int">www.europarl.eu.int</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3   | Διαπεριφερειακά Κέντρα Ευρωπαϊκής Πληροφόρησης                                                | <a href="http://www.ekepp.gr">www.ekepp.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4   | Γραφεία Ευρωπαϊκής Πληροφόρησης του Πολίτη (Info Points Europe/IPE)                           | <a href="http://www.ipe.gr">www.ipe.gr</a><br><a href="http://www.ando.gr/infopoint">www.ando.gr/infopoint</a><br><a href="http://pde.psp.org.gr">http://pde.psp.org.gr</a>                                                                                                                                                                                       |
| 5   | Ευρωπαϊκά Κέντρα Αγροτικής Πληροφόρησης (Rural Information and Promotion Carrefours)          | <a href="http://www.Aighio.gr">www.Aighio.gr</a><br><a href="http://www.afs.edu.gr/carrefour">www.afs.edu.gr/carrefour</a><br><a href="http://www.asik.gr">www.asik.gr</a><br><a href="http://www.kalamata.chambemet.gr">www.kalamata.chambemet.gr</a><br><a href="http://www.anka.gr">http://www.anka.gr</a><br><a href="http://www.anemth.gr">www.anemth.gr</a> |

|   |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Κέντρα Ευρωπαϊκής Τεκμηρίωσης (CDE)                                                | <a href="http://www.lib.aueb.gr">www.lib.aueb.gr</a><br><a href="http://www.panteion.gr/~edc/">http://www.panteion.gr/~edc/</a><br><a href="http://www.ekem.gr">www.ekem.gr</a><br><a href="http://www.cieel.gr">http://www.cieel.gr</a><br><a href="http://www.lib.duth.gr">www.lib.duth.gr</a><br><a href="http://www.lib.unipi.gr">www.lib.unipi.gr</a><br><a href="http://www.lib.uoc.gr">http://www.lib.uoc.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 7 | Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφοριών για τις Επιχειρήσεις (ΕΚΠΕ) – Euro Info Centres (EIC) | <a href="http://www.acci.gr/~eurocntr/start.htm">http://www.acci.gr/~eurocntr/start.htm</a><br><a href="http://www.sbtke.gr">www.sbtke.gr</a><br><a href="http://www.eic.gr">www.eic.gr</a><br><a href="http://www.euroinfo.gr">www.euroinfo.gr</a><br><a href="http://www.eic.gr">www.eic.gr</a><br><a href="http://www.chamberofkavala.gr/eic">www.chamberofkavala.gr/eic</a><br><a href="http://www.eic.gr">www.eic.gr</a><br><a href="http://www.anko.gr/leader">www.anko.gr/leader</a><br><a href="http://www.forthnet.gr/eicgr161">www.forthnet.gr/eicgr161</a><br><a href="http://www.ebed.gr/eic">www.ebed.gr/eic</a><br><a href="http://www.acsmi.gr">www.acsmi.gr</a> |
| 8 | Κέντρα επιχειρήσεων και καινοτομίας (EC B.I.C.)                                    | <a href="http://www.bicipirus.gr">www.bicipirus.gr</a><br><a href="http://bic.teiser.gr">http://bic.teiser.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9 | Κέντρα Καινοτομίας                                                                 | <a href="http://www.ekt.gr">www.ekt.gr</a><br><a href="http://www.help-forward.gr">http://www.help-forward.gr</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**Σημείωση:** Η κατασκευή του πίνακα βασίστηκε σε πληροφορίες από τον Οδηγό Ευρωπαϊκής Πληροφόρησης στην Ελλάδα. Ευρωπαϊκή Επιτροπή Αντιπροσωπεία στην Ελλάδα (2002).

**ΠΗΓΗ:** Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (31/03/2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση: Υπεύθυνος Φορέας; Ε.Α.Π.

### 3.1.7.2 Η ανάλυση της επιχείρησης

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να αναλύσεις την επιχείρησή σου. Η ανάλυση της επιχείρησης καλό θα ήταν να επικεντρωθεί στα βασικά στοιχεία της.

Ξεκίνα αναφέροντας την ευκαιρία που διέκρινες και διακρίνεις στο επιχειρηματικό περι-



βάλληlon και σε οδήγησε στη δημιουργία της επιχείρησής σου. Η **ευκαιρία** είναι ίσως από τα σημαντικότερα στοιχεία που μπορεί να συμβάλει όχι μόνο στο να δημιουργηθεί μια επιχείρηση, αλλά και στην επιτυχή και κερδοφόρα επιβίωσή της. Το εξωτερικό περιβάλλον περιορίζει αυτούς που δεν τοημούν, αλλά ευνοεί ταυτόχρονα όσους έχουν καλές ιδέες και παίρνουν ρίσκα. Προσπάθησε να προσδιορίσεις ποιες είναι οι ευκαιρίες επένδυσης στον κλάδο που λειτουργείς.

Στη συνέχεια ορίζεις το όραμα και την αποστολή της επιχείρησής σου.

### **Τι είναι το όραμα:**

Το όραμα περιγράφει τις προσδοκίες των μελών της επιχείρησης για το μέλλον.

Πρέπει να είναι σύντομο. Συνήθως, το πιο αποτελεσματικό όραμα είναι εκείνο που κινητοποιεί όλη την ομάδα που εργάζεται στην επιχείρηση και την ωθεί να δώσει τον καλύτερό της εαυτό.

Το **όραμα της επιχείρησης** συνίσταται στις προσδοκίες που έχεις εσύ ως ιδιοκτήτης, αλλά κι οι εργαζόμενοί σου για το πού θα ήθελες να κατευθυνθεί η επιχείρησή σου στο μέλλον, τι θα πρέπει να παραγάγει και σε ποιο τμήμα της αγοράς θα πρέπει να εστιασθεί.

### **Τι είναι η αποστολή:**

Η αποστολή της επιχείρησης είναι μια αποτύπωση του σκοπού της επιχείρησης και της ομάδας – στόχου, στην οποία η επιχείρησή σου προσδοκά να παράσχει προϊόντα κι υπηρεσίες. Δίνει την κατεύθυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω του καθορισμού του σκοπού. Συνοψίζοντας η αποστολή είναι μια σύντομη και ξεκάθαρη διατύπωση των σκοπών και των προτεραιοτήτων της επιχείρησης.

Η **αποστολή της επιχείρησης** είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής της κι ο γενικότερος σκοπός, για τον οποίο δημιουργήθηκε και λειτουργεί.

Η σαφήνεια σε όραμα κι αποστολή παρουσιάζει την εικόνα ενός έτοιμου επιχειρηματία. Γι' αυτό, αν δυσκολεύεσαι να καθορίσεις το όραμα και την αποστολή σου, ξαναδιάβασε την υποενότητα 1.2.

Οι αξίες αποτελούν τη βάση της ιδεολογίας μιας επιχείρησης. Δεν εξαρτώνται από τις πρόσφατες εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τον κύκλο ζωής του προϊόντος και τις τάσεις της αγοράς ή της διοίκησης. Οι εταιρικές αξίες συνήθως δεν αλλιάζουν με βάση τις αλλαγές του κλάδου. Αν ο κλάδος αλλιάζει αυτό δε σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλιάζουν κι οι εταιρικές αξίες.

Παραδείγματα αξιών μιας επιχείρησης αποτελούν:

- το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.
- η συνεχής βελτίωση.
- η πρωτοπορία στην τεχνολογία.
- η δημιουργικότητα κι η καινοτομία.
- η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.
- η ακεραιότητα.
- η κοινωνική ευθύνη κι η δέσμευση.

Πες στον αναγνώστη την ιστορία της «ζωής» της επιχείρησής σου. Τα σημεία που πρέπει να αναφέρεις είναι:

- Τι είδους επιχείρηση έχεις (βιομηχανική, παροχής υπηρεσιών, εμπορίου λιανικού ή χονδρεμπορίου);
- Πότε ιδρύθηκε; Από ποιον; Η σύστασή της έγινε από εσένα ή σου τη μεταβίβασε συγγενικό άτομο; (Η μεταβίβαση είναι συνηθισμένο φαινόμενο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.)
- Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρείας;
- Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες κι εταίροι με βάση το νομό κ.λπ.;
- Κάνε μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην πορεία της επιχείρησης.
- Ποια είναι τα άτομα - κλειδιά και τι είδος γνώσεων κι εμπειρίας έχουν σε σχέση με τη δραστηριότητα της επιχείρησης;
- Σε ποιο τμήμα της αγοράς στοχεύεις και σε ποιον θέλεις να πουλάς;
- Πώς σκοπεύεις να πουλήσεις τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σου;
- Ποιο είδος επιπρόσθετης υπηρεσίας θα μπορούσες να προσφέρεις (εξυπηρέτηση πελατών, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων);

Επίσης, φρόντισε:

- να χρησιμοποιείς ονομασία που ταιριάζει στη δραστηριότητα αλλή και στην εικόνα της επιχείρησής σου.
- να μην αναλύσεις λεπτομερώς όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, αλλή και να μην είσαι πολύ σύντομος/η. Κάνε μια λογική κι ενδιαφέρουσα ανάλυση.



- ακόμα κι αν η επιχείρησή σου δεν έχει μια καλή πορεία το τελευταίο χρονικό διάστημα, να παρουσιάσεις την πραγματικότητα. Απαρίθμησε τους λόγους, για τους οποίους η επιχείρηση δεν πάει καλά. Έχει μεγάλη σημασία να παρουσιάζεις την αιτία, καθώς μπορεί να είναι εσωτερική ή να συνδέεται με λανθασμένες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης.
- να δώσεις μια εικόνα για τις πωλήσεις και τα κέρδη.

### **3.1.7.3 Τα προϊόντα κι οι υπηρεσίες**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου περιέγραψε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σου και δώσε έμφαση στο πώς θα χρησιμοποιηθούν. Με αυτόν τον τρόπο θα τραβήξεις την προσοχή και το ενδιαφέρον του αναγνώστη και γενικά κάθε πιθανού αγοραστή. Ανάπτυξε τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Είναι καλό σε αυτό το σημείο να περιγράψεις ποιο είναι το μυστικό ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σου σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου. Είναι σημαντικό να τονίσεις ποιες στρατηγικές θα χρησιμοποιήσεις στις πωλήσεις σου.

Πρόσεξε τα ακόλουθα σημεία:

- Εστίασε σε παράγοντες που μπορεί να σου χαρίζουν την επιτυχία.
- Ανάφερε για ποιο λόγο πιστεύεις ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σου μπορεί να πετύχουν στην αγορά και πού μπορεί να οφείλεται η επιτυχία. Επισήμανε παράγοντες όπως εξοπλισμός, εσωτερική οργάνωση επιχείρησης, ποιότητα, τιμή κ.λπ.
- Παράθεσε μια φωτογραφία του προϊόντος, για να είναι ολοκληρωμένη η περιγραφή.
- Περιέγραψε αναλυτικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος σου.

### **3.1.7.4 Η τοποθέτηση**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να αναπτύξεις την τοποθέτηση της επιχείρησής στην αγορά. Η τοποθέτηση είναι η ταυτότητά σου στην αγορά, δηλαδή, το πώς αντιλαμβάνονται οι αγοραστές κι οι ανταγωνιστές σου το προϊόν ή την υπηρεσία σου. Ενώ η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σου, βασίζεται στα χαρακτηριστικά του/της, η τοποθέτηση της εταιρείας σου βασίζεται στους πελάτες, στους αγοραστές και στους ανταγωνιστές σου.

Περίγραψε την τοποθέτηση της επιχείρησής σου απαντώντας στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Ποιο είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας σου;
- Ποιες ανάγκες κι επιθυμίες καλύπτει;
- Ποια αντίληψη θέλεις να έχουν οι αγοραστές για το προϊόν σου;
- Πώς τοποθετούνται οι ανταγωνιστές στην αγορά;

Πρόσχε τα σημεία που ακολουθούν:

- Κάνε μια έρευνα σχετικά με το τι προσφέρουν και τι χρεώνουν οι ανταγωνιστές σου για το κάθε προϊόν ή την κάθε υπηρεσία; Επισκέψου ακόμη και τα καταστήματά τους ως πιθανός αγοραστής.
- Δημιούργησε μια λίστα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε ανταγωνιστή σου. Εστίασε την προσοχή σου στη διανομή, στην τιμολόγηση, στην εξυπηρέτηση, στην παράδοση και στην προστιθέμενη αξία.
- Προσπάθησε να αντιληφθείς ποια είναι τα σημεία που προσδιορίζουν το κύρος μιας επιχείρησης στην αγορά.
- Χρησιμοποίησε για την έρευνά σου περιοδικά, για να ανακαλύψεις τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.
- Για να τοποθετηθείς στην αγορά, θα πρέπει να κατανοήσεις τις πρακτικές της αγοράς, όσον αφορά στην τιμολόγηση, στη διανομή και στα δελτία λογιστικοποίησης των δαπανών. Οι πληροφορίες συνήθως παρέχονται από διάφορους οργανισμούς ανάλογα με τον κλάδο. Προσπάθησε να ενημερώνεσαι για τις πρακτικές αυτές.

Για να ενημερωθείς σχετικά με τις πρακτικές της αγοράς, επισκέψου τις ακόλουθες ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

- Για λογιστικά θέματα: [www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr)
- Για θέματα μάρκετινγκ: [www.marketingweek.gr](http://www.marketingweek.gr)
- Για θέματα ενημέρωσης: [www.minpress.gr/minpress](http://www.minpress.gr/minpress) (δικτυακός τόπος Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης)



### 3.1.7.5 Η τιμολόγηση

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου ανέλυσε τι θα χρεώσεις για το προϊόν ή την υπηρεσία σου και ποια πολιτική τιμολόγησης θα ακολουθήσεις.

Πρόσχεξε το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και την τοποθέτηση του καταστήματός σου.

Από την άλητη η πολιτική τιμολόγησης καθορίζει και τους ανταγωνιστές σου.

Είναι πολύ σημαντικό να προσέξεις τα ακόλουθα:

- Η παρουσίαση του προϊόντος σε καλύτερη θέση, όσον αφορά στον συνδυασμό τιμής - ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές, συνήθως κάνει κακή εντύπωση ειδικά στους επενδυτές. Οι περισσότεροι θα πιστέψουν πως όλο το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ρεαλιστικό, αλλά υποκειμενικό.
- Μην υποεκτιμήσεις τα κόστη παραγωγής ή τα έξοδα σου.
- Όσον αφορά στην τιμολόγηση, δεν είναι κακό να τιμολογήσεις σε υψηλή τιμή αρκεί να αιτιολογήσεις την κίνησή σου. Φρόντισε να μην υπερβάλλεις! Υπάρχουν κι άλλοι στην αγορά, δεν είσαι μόνος σου.
- Να θυμάσαι πως οι πωλήσεις είναι αποτέλεσμα του όγκου των πωλήσεων και της τιμής ανά μονάδα. Ερεύνα, αν μπορείς να πουλήσεις σε όγκο και σε χαμηλή τιμή ή σε υψηλή τιμή και σε μικρότερη ποσότητα. Η επιλογή σου εξαρτάται από τις δυνατότητές σου για παραγωγή σε μεγάλη ποσότητα κι από τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

### 3.1.8 Η ΑΓΟΡΑ

Αυτό το πεδίο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολύ σημαντικό για την ομάδα που εργάζεται στην επιχείρηση, αλλά και για τους επενδυτές.

Η επιτυχία στην αγορά εξαρτάται από τις κινήσεις σου, οι οποίες θα πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να σου δώσουν τη δυνατότητα να ενσωματωθείς με επιτυχία σε αυτήν. Η επιτυχία μιας επιχείρησης στην αγορά εξαρτάται άμεσα από την κάλυψη των αναγκών και των προτιμήσεων των αγοραστών, αλλά κι από τα πλεονεκτήματά σου απέναντι στους ανταγωνιστές. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να ξέρεις καλά την αγορά σου.

Όσον αφορά στους επενδυτές, στο συνεργάτη σου, αλλά και γενικά στον αναγνώστη σου

θα πρέπει να παρουσιάσεις πραγματικά και ρεαλιστικά στοιχεία σχετικά με το μέγεθος και τις τάσεις της αγοράς. Να θυμάσαι ότι χρειάζεται να κάνεις μια καλή έρευνα. Αυτό σίγουρα απαιτεί χρόνο, ωστόσο στο τέλος αυτής της έρευνας θα ξέρεις πολλά για τον κλάδο σου και θα είσαι πιο ενημερωμένος. Μπορεί οι πληροφορίες αυτές να σε βοηθήσουν να λάβεις καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την επιχείρησή σου.

Μην ξεχνάς πως όλες οι αποφάσεις μιας επιχείρησης είτε αφορούν στην παραγωγή είτε στο μάρκετινγκ είτε στην προβολή βασίζονται στις εκτιμήσεις των πωλήσεων.

### 3.1.8.1 Οι πελάτες

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Αγορά» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να αναφερθείς στους πελάτες της επιχείρησής σου. Ανεξάρτητα από τους ειδικότερους σκοπούς της εταιρείας, ο γενικότερος σκοπός οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Ο ευχαριστημένος πελάτης αποτελεί την επιβίωση της επιχείρησης. Ο πελάτης είναι ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης.

Σ' ένα συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν πολλήs επιχειρήσεις. Συνεπώς, ένας πελάτης το ίδιο προϊόν ή την ίδια υπηρεσία μπορεί να την αγοράσει από πολλούς. Η επιλογή θα γίνει με βάση ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια. Συνήθως, τα ποιοτικά αφορούν στην ποιότητα και τα ποσοτικά στην τιμή. Θα πρέπει να προσέξεις και τα δύο, αν θέλεις να έχεις ένα καλό τμήμα της αγοράς.

Ωστόσο, σε κάποιες αγορές δεν μπορείς να προσπαθείς ταυτόχρονα και για τα δύο. Χρειάζεται να εστιάσεις είτε στο κόστος είτε στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεις είτε ακόμη και σε ένα τμήμα της αγοράς, για παράδειγμα, εμπόριο ρούχων για μωρά ή για παχουλούς.

Ακόμη και στην περίπτωση που μπορεί να μη διακρίνεις πολλούς ανταγωνιστές ή είσαι η μοναδική επιχείρηση στην περιοχή που προσφέρεις το συγκεκριμένο προϊόν ή την υπηρεσία, μην εκμεταλλεύεσαι την ανάγκη των αγοραστών σου μέσω υπερβολικής χρέωσης ή κακής ποιότητας. Μπορεί κάποιος άλλος επιχειρηματίας να δει τις ανάγκες και τις ελλείψεις της δικής σου αγοράς και με την εισαγωγή του στην αγορά οι πελάτες σου να σε τιμωρήσουν πρώτοι εγκαταλείποντάς σε.

Είναι ζωτικής σημασίας να δεις κατά πόσο εξαρτάσαι από τους πελάτες σου όσον αφορά στο προϊόν ή στην υπηρεσία και στον κλάδο. Μερικές φορές οι πελάτες μπορεί να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό καταδεικνύεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Όταν το προϊόν / η υπηρεσία είναι τέτοιας φύσεως που οι πελάτες είναι λίγοι κι αγοράζουν



σε μεγάλο όγκο, τότε μια πιθανή απώλεια ενός πελάτη δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα στην επιχείρηση.

- Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία είναι τυποποιημένο, από τη μία ο πελάτης πλεονεκτεί, καθώς μπορεί να επιλέγει οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή σου κι από την άλλη εσύ μειονεκτείς, καθώς δεν κατέχεις κάποιο διαφορετικό στοιχείο ώστε να σε προτιμήσει.
- Όταν οι αγοραστές σου είναι καλά ενημερωμένοι για το τι γίνεται στην αγορά σου, μια αδικαιολόγητη διαφορά στη τιμή, μπορεί να αποβεί μοιραία. Ειδικά, όταν ο πελάτης ασκεί σημαντική επιρροή κι έχει κοινωνικό κύρος, κάτι που του επιτρέπει να μεταφέρει τη δυσανεμία του και σε άλλους πελάτες. Επομένως, μπορεί να σου κοστίσει ακριβά ακόμη και το παραμικρό λάθος.

Προσπάθησε να συμπληρώσεις τον παρακάτω πίνακα σχετικά με τους πελάτες της επιχείρησής σου και να γράψεις ένα κείμενο σχετικά με τη διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών σου.

#### Ανάλυση πωλήσεων ανά πελάτη

| A/A | ΠΕΛΑΤΗΣ          | ΠΩΛΗΣΕΙΣ | ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΝΑ ΒΑΡΥΤΗΤΑ<br>ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ |
|-----|------------------|----------|----------------------------------------|
|     | <b>Πελάτης Α</b> |          |                                        |
| 1   | Προϊόν 1         |          |                                        |
| 2   | Προϊόν 2         |          |                                        |
| 3   | Προϊόν 3         |          |                                        |
| 4   | Προϊόν 4         |          |                                        |
|     | <b>Πελάτης Β</b> |          |                                        |
| 1   | Προϊόν 1         |          |                                        |
| 2   | Προϊόν 2         |          |                                        |

Αν η επιχείρησή σου προσφέρει διάφορα προϊόντα, τότε καλό θα ήταν να ξέρεις τις αγορές που κάνει ο κάθε πελάτης ανά προϊόν.

Ανάφερε στοιχεία σχετικά με τη διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών

Ειδικότερα, επισήμανε στοιχεία σχετικά με τους πελάτες σου και την πορεία των πωλήσεών σου.

Ανέφερε τις προσδοκίες σου σχετικά με τους μελλοντικούς σου πελάτες και προσδιόρισε το τμήμα της αγοράς, στην οποία στοχεύεις.

Διερεύνα, αν η αγορά, στην οποία λειτουργείς, δίνει έμφαση στο κόστος ή στην ποιότητα.

Ερεύνα πώς κάνουν τις αγορές τους οι πελάτες, δημογραφικά χαρακτηριστικά των αγοραστών κι άλλα στοιχεία που είναι σημαντικά για το προϊόν.

Το τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι κι ένα υποσύνολο. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση catering μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στην παροχή φαγητών για εταιρικές συναντήσεις (business meetings), ενώ κάποια άλλη σε παιδικά πάρτι.

Για να προσδιορίσεις ευκολότερα τους πελάτες σου, κάνε τις ακόλουθες κινήσεις:

- Ξεκαθάρισε ποιοι είναι πελάτες, στους οποίους δεν στοχεύεις να πωλήσεις.
- Ανέφερε στοιχεία σχετικά με τους πελάτες σου, όταν κάνεις την περιγραφή τους. Μην αναφερθείς απλώς στην ανάγκη ή στις επιθυμίες τους.
- Μην ξεχνάς που βρίσκεσαι. Γίνε συγκεκριμένος για τη δική σου περιοχή.

### **3.1.8.2 Το μέγεθος κι οι τάσεις της αγοράς**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Αγορά» του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιόρισε το μέγεθος της αγοράς και το κομμάτι της πίτας, στο οποίο στοχεύεις.

Ανάφερε στοιχεία που αφορούν στη δυναμική της αγοράς.

Αφού καθόρισες τη συνολική αγορά, περίγραψε την τοποθέτησή σου στην αγορά. Περιγράψε το προφίλ των αγοραστών με βάση τη γεωγραφική θέση, τον τρόπο ζωής, το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα κι αν πρόκειται για αγοραστή – εταιρεία, με βάση το μέγεθος, την εσωτερική οργάνωση και τον κλάδο για τους αγοραστές – εταιρείες.

Όταν αναφέρεσαι στο μέγεθος της αγοράς, επισήμανε τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά και την ανάπτυξή της.

Ανάφερε τις τάσεις του κλάδου και της οικονομίας, την κυβερνητική πολιτική και τις δημογραφικές αλλαγές. Ανάλυσε, αν οι τάσεις αυτές έχουν θετική ή αρνητική επίπτωση στην επιχείρησή σου.

Μην ξεχάσεις να αναφέρεις τις πηγές όλων των στοιχείων που χρησιμοποιείς. Με αυτόν τον τρόπο κερδίζεις την εμπιστοσύνη του αναγνώστη.



Οι πληροφορίες για την ενότητα αυτή είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν.

Πηγές αποτελούν:

- αναφορές οργανισμών, υπουργείων.
- ο τύπος: εφημερίδες και περιοδικά.
- κλαδικές οργανώσεις.
- μελέτες ινστιτούτων.
- πανεπιστημιακές έρευνες.
- προμηθευτές.
- αγοραστές.
- ακόμη και τηλεφωνική έρευνα στους ανταγωνιστές σου με την προσποίηση ότι είσαι πιθανός πελάτης.
- εταιρείες μελετών.

Χρήσιμες ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

- [http://www.ebusinessforum.gr/news/News/index.php?page=8&ctn=0&context\\_url=OPOUallCSFall&language=el](http://www.ebusinessforum.gr/news/News/index.php?page=8&ctn=0&context_url=OPOUallCSFall&language=el)
- [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund\\_tools/fund\\_tools\\_readme\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund_tools/fund_tools_readme_el.htm)

### **Μακροπεριβάλλον**

Μακροπεριβάλλον = Γενικευμένο περιβάλλον = Ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον

Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε μια οικονομία, ανεξαρτήτως κλάδου, στον οποίο ανήκει. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- η πολιτική αστάθεια ενός κράτους.
- η άνοδος κι η πτώση των επιτοκίων.
- η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.
- η μείωση του πληθωρισμού.

- η αλληλαγή στην τιμή του πετρελίου.
- η δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης νέων τεχνολογιών κι επικοινωνιών.

Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή για κάθε τμήμα του μακροπεριβάλλοντος και σου δίνονται οδηγίες για την εύρεση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δική σου επιχείρηση.

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Οι παράγοντες αυτού του περιβάλλοντος αναφέρονται στις δυνατότητες που προσφέρει η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία φαίνεται να έχει άμεση επίπτωση στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Μέρος του τεχνολογικού περιβάλλοντος αποτελούν :

- οι ανακαλύψεις που γίνονται από διάφορες επιστήμες.
- οι επιπτώσεις από την ανάπτυξη παρεμφερών ή υποκατάστατων προϊόντων.
- οι βελτιώσεις μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής.
- η πρόοδος της αυτοματοποίησης.
- η πρόοδος της επεξεργασίας δεδομένων.

Είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθείς το τεχνολογικό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργείς. Κι αυτό γιατί τα τεχνολογικά συστήματα μπορούν να διευκολύνουν την οργάνωση και τη λειτουργία της επιχείρησής σου και ταυτοχρόνως αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις των εργαζομένων.

### **Παραδείγματα**

Στις μέρες μας οι υπολογιστές είναι απαραίτητο να βρίσκονται στα γραφεία μιας επιχείρησης. Τα προγράμματα που προσφέρουν τα πακέτα εφαρμογών γραφείου μπορούν να υποστηρίξουν τις βασικές καθημερινές ανάγκες της ομάδας που εργάζεται στην επιχείρησή σου. Μέσω του προγράμματος επεξεργασίας κειμένου μπορείς να γράψεις μια ποιοτική επιστολή, να ετοιμάσεις διάφορα διαφημιστικά έντυπα κ.λπ. Επίσης, το πρόγραμμα υπολογιστικών φύλλων σου δίνει τη δυνατότητα να καταχωρείς αριθμητικά στοιχεία και να ετοιμάζεις διάφορες οικονομικές καταστάσεις. Ωστόσο, αν κρίνεις ότι η δραστηριότητα της επι-



χείρησής σου χρειάζεται επιπλέον τεχνολογική υποστήριξη σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα, συμβουλευόσου υπεύθυνους πληροφοριακών συστημάτων ή άτομα από το κοινωνικό σου περιβάλλον που είναι ειδικοί σε θέματα τεχνολογίας. Ενδέχεται να χρειαστείς για παράδειγμα ένα εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας, για να διευκολύνεις την οργανωμένη επικοινωνία με τους υπαλλήλους. Ένα σύστημα διαχείρισης αποθήκης βοηθάει στον έλεγχο των εμπορευμάτων που «μπαίνουν-βγαίνουν». Τα λογιστικά πακέτα, επίσης, μπορεί να σε βοηθήσουν αρκετά στην αυτοματοποίηση των τιμολογίων, των δελτίων αποστολής και στη διατήρησή τους στη μνήμη του υπολογιστή, ειδικά αν έχεις επιχείρηση εμπορίου.

### **Πολιτικό – νομικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον της χώρας, όπου λειτουργεί η επιχείρησή σου, ένας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. Αυτό θα πρέπει να το λάβεις σοβαρά υπόψη, αν επιθυμείς να δραστηριοποιηθείς και σε άλλη χώρα π.χ. σε κάποια χώρα των Βαλκανίων. Το πολιτικό σκηνικό μέσω της κυβερνητικής πολιτικής μπορεί να επηρεάσει την πορεία όχι μόνο της δικής σου, αλλά κι όλων των επιχειρήσεων μέσω:

- της φορολογίας.
- των συναλλαγματικών πωλήσεων.
- της νομοθεσίας που αφορά στην απασχόληση.
- της νομοθεσία για το περιβάλλον (για επιχειρήσεις με σύστημα παραγωγής που προκαλεί μόλυνση του περιβάλλοντος).
- της ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων.

### **Οικονομικό περιβάλλον**

Αποτελεί ίσως το πιο μεταβαλλόμενο τμήμα του μακροπεριβάλλοντος. Παράγοντες αυτού του περιβάλλοντος είναι:

- ο πληθωρισμός.
- τα επιτόκια.
- η σταθερότητα των ξένων νομισμάτων (αν έχεις ξένους συνεργάτες ή δάνεια σε ξένο νόμισμα ή καταθέσεις σε ξένο νόμισμα).
- το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.

### **Παράδειγμα**

Εάν διαθέτεις επιχείρηση με ηλεκτρικές συσκευές, μια μείωση στα επιτόκια των στεγαστικών δανείων θα σε ωφελήσει. Κι αυτό γιατί η μείωση των επιτοκίων σ' αυτά τα δάνεια θα οδηγήσει σε αγορά κατοικιών, άρα και στην αγορά ηλεκτρικών συσκευών και στην αύξηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων που πουλάνε τα προϊόντα αυτά. Το μερίδιο αυτής της αγοράς θα αυξηθεί. Εσύ θα πρέπει να προσπαθήσεις, ώστε από το μερίδιο της αύξησης να πάρεις ένα εύλογο ποσοστό.

### **Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον μεταβάλλεται με πιο αργούς ρυθμούς από τα άλλα τμήματα του μακροπεριβάλλοντος. Κι αυτό γιατί αντιπροσωπεύει ένα σύνολο αξιών του αγοραστικού κοινού της επιχείρησής σου που δε μεταβάλλεται με μεγάλη ευκολία. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει δύο σημαντικά τμήματα της επιχείρησης: το προσωπικό σου και το μάρκετινγκ, δηλαδή την εικόνα του προϊόντος.

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο, με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, αλλά και τις αποφάσεις σου μέσω:

- των ηθικών κανόνων και της κοινωνικής υπευθυνότητας.
- των δημογραφικών αλλαγών (ιδιαίτερα όταν το προϊόν απευθύνεται σε ένα τμήμα της αγοράς που αφορά μια συγκεκριμένη ηλικία).
- των αλλαγών στον τρόπο ζωής (διασκέδαση, ελεύθερος χρόνος).
- των θεμάτων που αφορούν στην ισότητα μειονοτήτων ή στη σχέση ανδρών – γυναικών.
- της στάση των καταναλωτών στις τεχνικές μάρκετινγκ.

### **3.1.8.3 Ο ανταγωνισμός**

Η ενότητα του ανταγωνισμού του πεδίου «Αγορά» του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεται στη θέση των προϊόντων ή και των υπηρεσιών σου σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η αναγνώριση των ανταγωνιστών δίνει την εικόνα ενός επιχειρηματία έτοιμου να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες της αγοράς.

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείσαι είναι στρατηγικής σημασίας, καθώς θα αποτελέσει τη βάση, πάνω στην οποία θα χαράξεις τη στρατηγική σου. Μην ξεχνάς πως η κερδοφορία ενός κλάδου εξαρτάται από τον ανταγωνισμό που υπάρχει σ'



αυτόν. Εάν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, δεν υπάρχει περιθώριο για μεγάλη κερδοφορία λόγω των ανταγωνιστικών τιμών.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό είναι οι ακόλουθοι:

- Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά.
- Η κορεσμένη αγορά ή η αγορά που δεν προσφέρει πιθανότητες ανάπτυξης.
- Το μεγάλο σταθερό κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- Το σχετικά τυποποιημένο προϊόν.
- Ο εξοπλισμός παραγωγικής διαδικασίας μεγάλης αξίας.
- Οι δυσκολίες εγκατάλειψης της επιχείρησης λόγω της σχετικά σημαντικής επένδυσης.

Κάνε μια σύντομη περιγραφή των βασικών σου ανταγωνιστών. Ανάφερε στοιχεία, όπως ετήσιες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς.

Ανάφερε ποιες ανάγκες και προτιμήσεις καλύπτουν οι ανταγωνιστές σου καλύτερα και χειρότερα από εσένα.

Εξήγησε γιατί πιστεύεις ότι μπορείς να αποκτήσεις το μερίδιο της αγοράς, στο οποίο στοχεύεις.

Αξιολόγησε ποιος υπερτερεί και σε πού υπερτερεί π.χ. τιμή, διανομή, ποιότητα, δυνατότητες παραγωγής, εικόνα, εύρος προϊόντων – υπηρεσιών.

Πρόσεχε τις παγίδες:

- Μην αναφέρεις ποτέ τη φράση «δεν υπάρχει ανταγωνισμός». Κανείς δε θα το πιστέψει. Ακόμη κι η μοναδικότητα του προϊόντος δεν εξασφαλίζει το μονοπώλιο. Γι' αυτό ψάξε ποια είναι τα προϊόντα που μπορούν να το υποκαταστήσουν.
- Ο ανταγωνισμός δεν πρέπει να είναι εμφανής. Εκτός από τους άμεσους ανταγωνιστές υπάρχουν κι οι έμμεσοι ανταγωνιστές.
- Διευκρίνισε ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σου.
- Μην εστιάζεις την προσοχή σου μόνο στις επιχειρήσεις του ίδιου μεγέθους. Ένα παντοπωλείο δεν ανταγωνίζεται μόνο με άλλα δέκα της περιοχής του, αλλά και με τα σουπερ-μάρκετ και τα περίπτερα.

- Συγκέντρωσε τα στοιχεία έτσι ώστε να μπορείς να έχεις τη δυνατότητα να κάνεις μια ανάλυση εύκολα και γρήγορα.

Το προϊόν που παράγεις μπορεί να είναι μοναδικό, αλλιώς μπορεί να έχει και πολλή υποκατάσταση, δηλαδή τελείως διαφορετικά προϊόντα που όμως χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό. Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα άλλου κλάδου. Ωστόσο, ενδέχεται να δυσκολεύουν αρκετά τη θέση της επιχείρησης και την πορεία του κλάδου σου, εάν έχουν χαμηλότερη τιμή και καλύτερη ποιότητα σε σχέση με το προϊόν σου. Σε αυτήν την περίπτωση η αντικατάσταση είναι πολύ εύκολη.

#### 3.1.8.4 Πρόβλεψη πωλήσεων

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Αγορά» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να εκτιμήσεις τις πωλήσεις σου με βάση:

- τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σου.
- τους πελάτες σου.
- το μέγεθος της αγοράς.
- τον ανταγωνισμό.

Οι προβλέψεις των πωλήσεων θα πρέπει να γίνουν σε μονάδες και χρηματική αξία. Θα ήταν καλό να κάνεις μια πρόβλεψη για τα επόμενα τρία χρόνια.

Οι προβλέψεις της πρώτης χρονιάς θα πρέπει να είναι οργανωμένες ανά τρίμηνο.

Είναι σημαντικό τα στοιχεία αυτά να στηρίζονται σε σοβαρές επιχειρηματικές υποθέσεις. Από την πρόβλεψη των πωλήσεων ξεκινάει η οργάνωση κι ο προγραμματισμός της παραγωγής. Με τα στοιχεία αυτά ετοιμάζονται κι οι οικονομικές καταστάσεις.

Είναι πολύ σημαντικό, πριν κάνεις τις προβλέψεις των πωλήσεων, να αποτυπώσεις τις υποθέσεις, στις οποίες βασίζονται οι προβλέψεις σου.

Για να κάνεις σωστές προβλέψεις,:

- βρες τη μέση τιμή των πωλήσεων ανά άτομο από κλαδικές οργανώσεις.



- πρόβλεψε το καλύτερο και το χειρότερο σενάριο των πωλήσεων.
- φρόντισε να κάνεις σωστές και ρεαλιστικές υποθέσεις. Ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να προβλέψει μια πορεία όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική. Το να παρουσιάσεις μια υπερεκτίμηση στον τομέα των πωλήσεων δε θα σε βοηθήσει να οργανωθείς σωστά. Αντίθετα θα σε οδηγήσει να κάνεις πολλή έξοδα κι ίσως να παραγάγεις περισσότερα από όσα μπορεί να απορροφήσει η αγορά δημιουργώντας έτσι κόστος αποθήκευσης αποθεμάτων.

Στο κομμάτι αυτό θα πρέπει όχι μόνο να γίνεται πρόβλεψη των πωλήσεων για το επόμενο διάστημα, αλλά και μια ανάλυση των πωλήσεων για το χρονικό διάστημα που λειτουργεί η επιχείρηση. Πριν γίνουν οι προβλέψεις, θα πρέπει να γίνονται κάποιες υποθέσεις – παραδοχές, πάνω στις οποίες θα στηριχθούν αυτές οι προβλέψεις. Γι' αυτό η διατύπωση των υποθέσεων πρέπει να είναι σαφής και κοντά στην πραγματικότητα ή στις τάσεις της αγοράς γενικότερα. Αυτό γίνεται για να μην υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις ανάμεσα στις προβλέψεις και στα πραγματικά στοιχεία, δημιουργώντας έτσι προβλήματα στην επιχείρηση σε μια ενδεχόμενη δυσμενή κατάσταση.

Καλό θα ήταν να διερευνήσεις κι άλλους τρόπους ή μεθόδους πωλήσεων που σκέφτεσαι να εφαρμόσεις και που μπορεί να σε βοηθήσουν.

### Γενικές υποθέσεις

|                             | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Βραχυπρόθεσμα επιτόκια (%)  |      |      |      |      |      |
| Μακροπρόθεσμα επιτόκια (%)  |      |      |      |      |      |
| Ημέρες πληρωμής             |      |      |      |      |      |
| Ημέρες εισπράξεως           |      |      |      |      |      |
| Φόρος (%)                   |      |      |      |      |      |
| Δαπάνες, μετρητά (%)        |      |      |      |      |      |
| Πωλήσεις με πίστωση (%)     |      |      |      |      |      |
| Επιβαρύνσεις προσωπικού (%) |      |      |      |      |      |

### Κατάσταση πωλήσεων

| Πωλήσεις           | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Πελάτης 1          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 2          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 3          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 4          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 5          |      |      |      |      |      |
| Συνολικές πωλήσεις |      |      |      |      |      |

### **3.1.9 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Σε αυτό το πεδίο του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να περιγράψεις την παρούσα κατάσταση του προϊόντος και της υπηρεσίας και τα σχέδιά σου σχετικά με το μέλλον.

#### **3.1.9.1 Η ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς αγορά**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Η οργάνωση της παράγωγης προϊόντος – προσφοράς υπηρεσίας» του επιχειρηματικού σχεδίου περιέγραψε τη διαδικασία, από την οποία περνάει η επιχείρησή σου και συγκεκριμένα περιέγραψε τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από την ομάδα εργασίας της επιχείρησης, προκειμένου το προϊόν να ετοιμαστεί για πώληση. Παρουσίασε ένα σχέδιο για το πώς θα πρέπει να οργανωθούν όλες οι διαδικασίες ανά άτομο και κάνε ένα χρονοδιάγραμμα.

Πρόσεξε τα ακόλουθα:

- Διερεύνησε, αν χρειάζεται να αποκτήσεις εμπορικό σήμα ή κάποια άληθη πατέντα για το προϊόν σου, τη διαδικασία παραγωγής κ.λπ.
- Αν η επιχείρησή σου είναι επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, τότε τα θέματα, στα οποία πρέπει να δώσεις έμφαση, είναι τελείως διαφορετικά.
- Σημασία έχουν κι οι προδιαγραφές κι η εξασφάλιση της ποιότητας κατά τη διαδικασία παραγωγής.



- Αν ξεκινάς τώρα την επιχείρησή σου, τότε συμβουλέψου μελέτες του κλάδου που αναφέρονται στη λεπτομερή περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας.

### 3.1.9.2 Η διαδικασία παραγωγής

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Η οργάνωση της παράγωγης προϊόντος – προσφοράς υπηρεσίας» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να περιγράψεις τη διαδικασία παραγωγής. Μην ξεχνάς ότι κανένας επιχειρηματίας δεν μπορεί να διοικήσει μια επιχείρηση, αν δεν γνωρίζει τη διαδικασία παραγωγής. Κανένας λογικός επενδυτής δε θα ξόδευε τα χρήματά του σε μια επιχείρηση, της οποίας τη διαδικασία παραγωγής δε γνωρίζει.

Κάνε μια περιγραφή της διαδικασίας παραγωγής, ώστε να είναι κατανοητή από τον αναγνώστη. Μην μπεις στη διαδικασία να αναλύεις δύσκολες μετατροπές και διαδικασίες.

Στην περίπτωση μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών τα πράγματα αλληλάζουν.

Μπορεί να είναι καλύτερο να αγοράσεις ένα μισοέτοιμο προϊόν και να κάνεις μέρος της παραγωγής. Φρόντισε να προμηθεύσαι όλα τα υλικά που σου χρειάζονται.

Λάβε υπόψη σου την τοποθέτηση της επιχείρησής σου στην αγορά, για να πάρεις αποφάσεις σχετικά με τα ενοίκια του χώρου παραγωγής ή την αγορά κτηρίων ή τη χρήση χρηματοδοτικής μίσθωσης. Επίσης πρέπει να προσδιορίσεις την πρόσβαση σε υλικά, προμηθευτές, ανθρώπινο δυναμικό ή άλλα θέματα που είναι πολύ σημαντικά για τη λειτουργία της επιχείρησής σου.

Η διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι από τα σημαντικότερα σημεία. Εάν η επιχείρηση παράγει το προϊόν, θα πρέπει να οργανώσει το σύστημα παραγωγής με τέτοιον τρόπο, ώστε το προϊόν να είναι χαμηλού κόστους και ταυτόχρονα υψηλής, κατά το δυνατόν, ποιότητας. Η διάρθρωση ενός συστήματος παραγωγής απαιτεί σωστές γνώσεις και μερικές φορές, στην περίπτωση πολύπλοκων προϊόντων κι εξειδικευμένα στελέχη. Επίσης, το χαμηλό κόστος κι η υψηλή ποιότητα διαρθρώνονται από ικανά στελέχη αντίστοιχων θεμάτων. Στην περίπτωση μιας επιχείρησης εμπορίου δεν απαιτείται σύστημα παραγωγής, αλλά σωστή διαχείριση κι επιλογή προμηθευτών, οι οποίοι παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην πορεία της επιχείρησής σου. Δεδομένου του ότι πουλάς αυτό που αγοράζεις με κάποιες ελάχιστες διαφορές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή με επιπρόσθετες υπηρεσίες υποστήριξης, οι προμηθευτές σου μπορεί να σε περιορίζουν αρκετά σε θέματα κερδοφορίας, πιστότητας, έγκαιρης παράδοσης κλπ.

Δώσε ιδιαίτερη βαρύτητα στα ακόλουθα:

- Αιτιολόγησε όλες σου τις αποφάσεις σχετικά με τα όσα αναφέρθηκαν, π.χ. τοποθεσία, διαδικασία παραγωγής κ.λπ.
- Επίσης, αιτιολόγησε όλες σου τις επιλογές και εξήγησε πώς αυτές συμβάλλουν σε ένα καλύτερο προϊόν ή μια καλύτερη παραγωγή.

Οι προμηθευτές είναι πολύ σημαντικοί για μια επιχείρηση. Από τη συνεργασία με τους προμηθευτές καθορίζονται πολλά πράγματα, όπως η συνεπεία στις παραδόσεις των πελατών και το περιθώριο κέρδους. Θα πρέπει να έχεις κάνει ή να κάνεις μια σοβαρή έρευνα για τους προμηθευτές των υλικών που χρειάζεσαι, ειδικά αν τα υλικά αυτά αποτελούν σημαντικό μέρος του προϊόντος που παράγεις. Η έρευνα αυτή θα πρέπει να εστιάζει όχι μόνο στο κόστος, αλλά και στην ποιότητα.

Όπως κι οι αγοραστές, έτσι κι οι προμηθευτές μπορεί να έχουν διαπραγματευτική δύναμη όταν:

- υπάρχουν λίγοι προμηθευτές για ένα συγκεκριμένο υλικό. Σε αυτήν την περίπτωση έχουν μονοπώλιο και μπορούν να καθορίσουν μια τιμή περιορίζοντας αρκετά το περιθώριο κέρδους.
- δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ένα συγκεκριμένο υλικό. Αν αυτό συνδυαστεί με την παραπάνω παράμετρο, η επιχείρησή σου μπορεί να κινδυνεύσει.
- δεν είσαι ο σημαντικότερος πελάτης του προμηθευτή. Τότε μπορεί να σου παρουσιαστούν προβλήματα, όσον αφορά στους όρους παράδοσης, στη συνέπεια κατά τη διαδικασία της παράδοσης και στην ποσότητα του υλικού. Προσπάθησε να δημιουργείς μια καλή σχέση και μια εικόνα κύρους στον προμηθευτή σου.
- το υλικό που προμηθεύεσαι από τον προμηθευτή αποτελεί το βασικό υλικό του τελικού σου προϊόντος. Σε αυτήν την περίπτωση μια μικρή αύξηση μπορεί να έχει μεγάλη επιρροή στα κέρδη σου.
- το προϊόν του προμηθευτή σου είναι διαφοροποιημένο ή το σύστημα προμήθειας είναι τέτοιο που σου δημιουργεί επιπλέον έξοδα ή σε δυσκολεύει στην αλλαγή του προμηθευτή.



### 3.1.9.3 Κόστος παραγωγής

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Η οργάνωση της παράγωγης προϊόντος – προσφοράς υπηρεσίας» του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεσαι στο κόστος παραγωγής. Να θυμάσαι ότι η διαδικασία παραγωγής που περιέγραψες έχει ένα κόστος. Καλό θα ήταν να κάνεις ένα προϋπολογισμό.

Σιγουρέψου ότι έχεις συμπεριλάβει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, όπως εργατικό κόστος, υλικά, δαπάνες συμβουλευτικών υπηρεσιών κ.λπ.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν κόστος παραγωγής.

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών, εκπαίδευσης, ετοιμασίας παραδοτέων κ.λπ.

Σε αυτήν την ενότητα είναι σημαντικό να μην υποεκτιμάς το κόστος. Αν ξεκινάς τώρα, τότε συμβουλέψου σχετικές μελέτες κι οργανισμούς του κλάδου ή ακόμη κι ανάλογες επιχειρήσεις σε άλλες περιοχές, τους ιδιοκτήτες των οποίων γνωρίζεις.

Κάνε μια πρόβλεψη για τα έκτακτα έξοδα ή τις ζημιές λόγω καθυστερήσεων ή προβλημάτων στην παραγωγή.

### 3.1.9.4 Οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Η οργάνωση της παράγωγης προϊόντος – προσφοράς υπηρεσίας» του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να επισημάνεις ποιες είναι οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό. Η περιγραφή της διαδικασίας παραγωγής σε βοηθάει, ώστε αυτόματα να μπορείς να καθορίσεις και τα άτομα που χρειάζεται να προσλάβεις ή να έχεις στην διαδικασία παραγωγής.

Απάντησε στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Αρκούν τα άτομα της παραγωγής, για να διεκπεραιώσουν τη διαδικασία παραγωγής στα χρονοδιαγράμματα που έχουν οριστεί;
- Αν όχι, αυτό ισχύει σε ετήσια βάση ή κυρίως εποχιακά; Αν γίνεται εποχιακά, τότε μπορείς να ενισχύσεις εποχιακά το προσωπικό σου.
- Αποτελείται η ομάδα σου από εκπαιδευόμενα άτομα;
- Χρειάζονται εκπαίδευση;
- Ποιο είναι το εργατικό κόστος, το τωρινό και το μελλοντικό;
- Ποια είναι τα σχέδια για το μέλλον;

Πίνακας συνολικού έμμεσου κόστους παραγωγής

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

| A/A | ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ                                                    | ΙΑΝ | ΦΕΒ |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1   | Έμμεσα υλικά                                                    |     |     |
| 2   | Δαπάνες γραφείων και κόστος μη παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού |     |     |
| 3   | Δ.Ε.Η.                                                          |     |     |
| 4   | Ο.Τ.Ε.                                                          |     |     |
| 5   | Ε.ΥΔ.Α.Π.                                                       |     |     |
| 6   | ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ                                                |     |     |
| 7   | INTERNET                                                        |     |     |
| 8   | ΕΝΟΙΚΙΑ                                                         |     |     |
| 9   | ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ                                            |     |     |
| 10  | ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ                                            |     |     |
| 11  | ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ                                                       |     |     |
| 12  | ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ                                                       |     |     |
| 13  | ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ                                             |     |     |
| 14  | ΑΛΛΑ                                                            |     |     |
| 15  | ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ                                                    |     |     |
|     | ΣΥΝΟΛΟ                                                          |     |     |

### 3.1.9.5 Έξοδα κι απαιτήσεις κεφαλαίων

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Η οργάνωση της παράγωγης προϊόντος – προσφοράς υπηρεσίας» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να περιγράψεις τα έξοδα της επιχείρησής σου.

Τα έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- λειτουργικά έξοδα.
- απαιτήσεις σε κεφάλαια.
- κόστος υλικών.



**Λειτουργικά έξοδα** είναι τα έξοδα που δημιουργούνται από τη λειτουργία της επιχείρησης. Η κατηγορία αυτών των εξόδων περιλαμβάνει τα έξοδα μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τα ταξίδια, τα ενοίκια μηχανημάτων, τις προμήθειες κι άλλα.

Οι **απαιτήσεις σε κεφάλαια** αφορούν στο ποσό των χρημάτων που χρειάζεται η επιχείρηση για την αγορά μηχανημάτων, κτηρίων ή άλλων πάγιων περιουσιακών στοιχείων που απαιτούνται, για να λειτουργεί ομαλά. Μην ξεχνάς ότι τα έξοδα για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία έχουν κι αποσβέσεις.

Σκέψου τι χρειάζεσαι για τη λειτουργία της επιχείρησής σου. Μπορεί να χρειαστείς μεταφορικά μέσα ή ειδικά μηχανήματα, ακόμη και στην περίπτωση παροχής υπηρεσιών. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις σίγουρα χρειάζονται περισσότερο εξοπλισμό. Ο εξοπλισμός χρειάζεται για διάφορους λόγους, π.χ. για παραγωγή, έλεγχο και συσκευασία.

Το κόστος των **προϊόντων – υπηρεσιών** είναι ίσο με το κόστος παραγωγής και το κόστος λειτουργίας. Το ίδιο κόστος σε εμπορικές επιχειρήσεις είναι το κόστος αγοράς των εμπορευμάτων, το οποίο επιβαρύνεται με άλλα λειτουργικά έξοδα που βρίσκονται σε σχετικά πιο χαμηλά επίπεδα από τις επιχειρήσεις που παράγουν μόνες τους το προϊόν.

### 3.1.10 ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σε αυτό το πεδίο γίνεται αναφορά στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Η οργάνωση της παραγωγής ετοιμάζει το προϊόν. Ωστόσο, θα πρέπει να το πουλήσεις, διαφορετικά η επιχείρησή σου θα έχει προβλήματα, όπως συσσώρευση αποθέματος, αδυναμία πληρωμής μισθών κ.λπ. Για αυτούς τους λόγους σκέψου πώς θα προσεγγίσεις τους αγοραστές, ώστε να γίνουν δικοί σου πελάτες, δηλαδή να αγοράσουν το δικό σου προϊόν.

Η στρατηγική του μάρκετινγκ είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να σκεφτείς πώς θα κινηθείς και πώς θα δώσεις μια καλή εικόνα ακόμη και στον επενδυτή σου.

Κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό, μιας και πολλές φορές, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις, ακόμη και το καλύτερο προϊόν μπορεί να χαθεί αν δεν προβάληται σωστά κι αν δεν ενημερωθεί η αγορά για την ύπαρξή του.

Τα βασικότερα σημεία της ενότητας είναι:

- η στρατηγική μάρκετινγκ κι οι πωλήσεις.
- η μέθοδος πωλήσεων.
- η διαφήμιση κι η προβολή.

### 3.1.10.1 Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ» του επιχειρηματικού σχεδίου αναλύεται η στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Η στρατηγική μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Προϊόν.
- Τοποθέτηση προϊόντος.
- Τιμολόγηση.
- Τμήμα αγοράς.
- Αγορά κι ανταγωνισμός.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν κατάστρωσε ένα σχέδιο δράσης για το πώς θα αποκτήσεις νέους αγοραστές ή ακόμη και για το πώς θα διατηρήσεις τους ήδη υπάρχοντες.

Πολύ σημαντικά στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ είναι:

- ο τρόπος εύρεσης των προοπτικών κι η σωστή χρήση τους.
- ο εντοπισμός των χαρακτηριστικών που προσέχουν οι αγοραστές στο προϊόν ή στην υπηρεσία.
- η τεχνική των πωλήσεων ή η καινοτομία που θα χρησιμοποιήσεις, προκειμένου να τραβήξεις την προσοχή.
- η γεωγραφική περιοχή, στην οποία στοχεύεις να πουλήσεις.

Μάρκετινγκ είναι όλες οι ενέργειες που θα κάνεις, για να διοχετεύσεις το προϊόν στην αγορά.

Το μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα υποσύνολα, όπως:

- 1) το προϊόν.
- 2) η διανομή.
- 3) η προβολή.
- 4) η τιμολόγηση.



Είναι σημαντικό να αναλύεις και τα τέσσερα υποσύνολα έτσι ώστε να δεις ποια πολιτική ακολουθείς και στα τέσσερα σημεία.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως ένα πολύ σημαντικό τμήμα του μάρκετινγκ είναι κι η έρευνα αγοράς. Η έρευνα αγοράς μπορεί να σε βοηθήσει να κάνεις σωστό προγραμματισμό της ζήτησης ενός προϊόντος και να αποφεύγεις αποθεματοποιήσεις των υλικών και των έτοιμων προϊόντων, που επιφέρουν ένα μεγάλο κόστος αποθήκευσης.

Ακολουθήσε την παρακάτω ανάλυση συμπληρώνοντας τα στοιχεία σχετικά με τη δικιά σου εταιρεία.

### **Το προϊόν**

Θα πρέπει να ξέρεις πως ένα προϊόν ή η διαδικασία πώλησης ενός προϊόντος περνάει από συγκεκριμένα στάδια:

1. Προεπισκόπηση της αγοράς σχετικά με την ύπαρξη αναγκών που δεν καλύπτονται.
2. Δημιουργία ιδέας παραγωγής ή εμπορίας προϊόντος ή υπηρεσίας.
3. Αξιολόγηση ιδεών κι επιλογή της τελικής ιδέας.
4. Ανάπτυξη προϊόντος.
5. Αξιολόγηση αγοράς.
6. Προώθηση του προϊόντος σε τμήμα της αγοράς που παρουσιάζει ανάγκες κατανάλωσης.

### **Η διανομή**

Για τη διανομή του προϊόντος μιας επιχείρησης έχει μεγάλη σημασία η εγκατάσταση της επιχείρησης. Μερικές εταιρείες, για τις οποίες η διαδικασία παραγωγής του προϊόντος είναι πολύπλοκη κι απαιτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό ή συγκεκριμένα υλικά, επιλέγουν την εγκατάσταση με βάση τις πρώτες ύλεις ή σε κτήρια κατάλληλα εξοπλισμένα. Στο εμπόριο, η επιλογή της εγκατάστασης γίνεται σε περιοχές, όπου οι πελάτες μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση. Επίσης, σημαντικός είναι κι ο τρόπος διανομής του προϊόντος, δηλαδή οι πωλητές ή τα άτομα που διαμεσολαβούν για την πώληση.

### **Η προβολή**

Υπάρχουν μερικοί τρόποι, για να προβάλεις την επιχείρηση και το προϊόν σου. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω:

- διαφήμισης.
- δημοσίων σχέσεων, γνωριμιών.
- προσωπικής πώλησης.
- προώθησης πωλήσεων.
- στήριξης στο καλό όνομα του προϊόντος ή των υλικών ή των ατόμων που το προβάλλουν ή το πωλούν (π.χ. γάλα από φάρμα Μακεδονίας, το προϊόν το διαφημίζει ένας καταξιωμένος άνθρωπος ή το πουλά ένας άνθρωπος με κύρος, ο οποίος είναι εξωτερικός σου συνεργάτης).

### **Η τιμολόγηση**

Η τιμολόγηση περιλαμβάνει το συστηματικό προσδιορισμό της σωστής τιμής για ένα προϊόν, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει ικανοποιητικά κέρδη, αλλά κι ικανοποιημένους πελάτες από τη σχέση τιμής – ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει.

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα έσοδά τους εξαρτώνται από δύο στοιχεία:

- τη συχνότητα των πωλήσεων και
- την τιμή του προϊόντος.

Επομένως, η τιμή του προϊόντος αποτελεί το ήμισυ της εξίσωσης των εσόδων. Με βάση αυτό μια μικρή αλλαγή στην τιμή μπορεί να επιφέρει μια δραστική μεταβολή στο σύνολο των εσόδων.

Σε μια επιτυχημένη επιχείρηση η τιμή θα πρέπει να καλύψει το κόστος και να αφήσει κι ένα περιθώριο κέρδους. Το συνολικό κόστος ενός προϊόντος αποτελείται από:

- 1) το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας (γίνεται αναφορά στο κόστος παραγωγής του προσφερόμενου/ης προϊόντος/υπηρεσίας)
- 2) το κόστος πώλησης (άμεσο κόστος πωλητή και κόστος διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων)



- 3) γενικά έξοδα που αφορούν στο δεδομένο προϊόν.
- 4) άλλα γενικά έξοδα που επιβαρύνουν το προϊόν και που δεν αφορούν στο δεδομένο προϊόν. Τα έξοδα αυτά μπορεί να είναι σταθερά ή μεταβλητά.

**Πίνακας συνολικού άμεσου κόστους παραγωγής**

| Προϊόν         | Μονάδες | Σύνολο της παραγωγής | Άμεσο συνολικό κόστος | Συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής |
|----------------|---------|----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Άμεσα Υλικά    |         |                      |                       |                                 |
| Άμεσα Εργατικά |         |                      |                       |                                 |
| Σύνολο         |         |                      |                       |                                 |

Ο καταναλωτής, ή αλλιώς ο πελάτης, είναι σημαντικό στοιχείο μιας επιχείρησης.

Επισήμανε:

- ποια είναι η διαδικασία που ακολουθεί για την αγορά του προϊόντος.
- ποια είναι τα σημεία που προσέχει ή στα οποία δίνει βαρύτητα κατά την αγορά.
- ποιες είναι οι συνθήκές του και τα κίνητρα που θα τον οδηγούσαν στην αγορά του προϊόντος.
- ποιες είναι οι ανάγκες του, οι επιθυμίες του, τα πρότυπα κατανάλωσης.
- ποια είναι η συχνότητα κατανάλωσης.

Αυτή η ανάλυση των πελατών σου μπορεί να σε βοηθήσει να σχεδιάσεις καινούργια, καινοτόμα προϊόντα.

### 3.1.10.2 Η μέθοδος των πωλήσεων

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ» του επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφεται η μέθοδος των πωλήσεων.

Η μέθοδος των πωλήσεων συνδέεται με τον τρόπο διανομής του προϊόντος στον αγοραστή. Ένας επιχειρηματίας που μπορεί με επιτυχία κι άνεση να πάει το προϊόν του στον αγοραστή είναι ικανός να υλοποιήσει τα σχέδιά του. Επιχειρείν σημαίνει επιχειρώ να κάνω κάτι για

τους αγοραστές μου. Αν το προϊόν δεν καταλήξει σε αυτούς, τότε ό,τι κι αν έχεις κάνει δεν έχει καμιά αξία. Είναι σαν να μην έχεις κάνει τίποτα.

Για να καθορίσεις τον τρόπο πωλήσεων, απάντησε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Μπορείς να πουλήσεις απευθείας στους πελάτες σου;
- Σκέφτεσαι να χρησιμοποιήσεις αντιπροσώπους πωλήσεων;

Σε αυτήν την ενότητα θα πρέπει να δώσεις μεγάλη προσοχή στα εξής σημεία:

- Μη συγχέεις τις πωλήσεις με το μάρκετινγκ (δες την υποενότητα 1.4).
- Αν αποφασίσεις να χρησιμοποιείς αντιπροσώπους πωλήσεων, σκέψου για ποιο λόγο το κάνεις και ποια είναι τα πλεονεκτήματά τους.
- Η διαδικασία των πωλήσεων εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την περιοχή, στην οποία πουλάς. Μια πώληση, για να οριστικοποιηθεί χρειάζεται μερικές φορές ένα σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ κάποιες άλλες ακόμη κι ένα χρόνο. Μην τρομάζεις! Τα περισσότερα προϊόντα ή πωλήσεις, των οποίων η διαπραγμάτευση διαρκεί για ένα χρόνο, είναι σε τέτοιο ύψος που εξασφαλίζουν έσοδα για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.

### **3.1.10.3 Η διαφήμιση κι η προβολή**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ» του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να κάνεις μια περιγραφή των κινήσεων της επιχείρησής σου που σχετίζονται με τη διαφήμιση και την προβολή της.

Η διαφήμιση κι η προβολή σχετίζονται με τη διαδικασία επικοινωνίας και μεταφοράς των πληροφοριών, δηλαδή με την πληροφόρηση των αγοραστών σχετικά με τα όσα προσφέρεις.

Περιγράψε όλα τα μέσα που μπορείς να χρησιμοποιήσεις:

- περιοδικά,
- εφημερίδες,
- ραδιόφωνο,
- τηλεόραση, τοπικά κανάλια,



- Διαδίκτυο,
- εκθέσεις,
- διαφημιστικές εταιρείες κ.λπ.

Εκτίμησε ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους για τη δική σου επιχείρηση.

Είναι πολύ σημαντικό να προσέξεις τα παρακάτω:

- Οι τακτικές που χρησιμοποιείς κι ο τρόπος της πληροφόρησης θα πρέπει να ταιριάζουν με το προϊόν και την εικόνα της εταιρείας. Κι αυτό γιατί θα πρέπει να προσεγγίζουν με επιτυχία την ομάδα της αγοράς, στην οποία στοχεύεις.
- Προσπάθησε να ελέγχεις τα έξοδα της προβολής ανάλογα με τον προϋπολογισμό σου. Μην ξεδευείς αλόγιστα σε άστοχες κατευθύνσεις που μπορεί να μη σου φέρουν άμεσα και σίγουρα αποτελέσματα.
- Αιτιολόγησε τις επιλογές σου σχετικά με τα μέσα που χρησιμοποιείς.
- Δώσε μεγάλη σημασία στο σύνολο, ακόμη και στη συσκευασία. Πολλές φορές η συσκευασία αποτελεί ένα μέσο προβολής του προϊόντος.
- Χρησιμοποίησε τα δίκτυα γνωριμίας με σημαντικά άτομα από το χώρο σου, για να ενημερώνεις τους πιθανούς αγοραστές για την ύπαρξη της επιχείρησης, των προϊόντων και των υπηρεσιών σου.

### **3.1.11 ΤΟ MANATZMENT**

Σε αυτό το πεδίο αναλύεται το μάνατζμεντ της επιχείρησής σου. Να θυμάσαι ότι η καλή διοίκηση μπορεί να κάνει θαύματα.

Τι σημαίνει αυτό;

Ζωντανά παραδείγματα από το χώρο των επιχειρήσεων δείχνουν πως οι ικανότητες των ανθρώπων είναι αυτές που θέτουν τις βάσεις μιας επιχείρησης. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις ήταν κάποτε μικρές, δεν ήταν από την πρώτη στιγμή μεγάλες. Τι καθόρισε την ανάπτυξή τους; Η ικανότητα των ανθρώπων που τις διοικούσαν.

Η σωστή οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης καθορίζουν το επιχειρηματικό παιχνίδι.

Η ικανότητα ενός επιτυχημένου επιχειρηματία έγκειται στο να μπορεί συνέχεια να έχει ιδέες. Το επιχειρείν είναι επιχείρημα, είναι δημιουργία, είναι καινοτομία, είναι το να δρας πριν από τους άλλους, διαφορετικά από τους άλλους, να κλέβεις την παράσταση από τις άλλες επιχειρήσεις.

Γι' αυτό επίλεξε τα κατάλληλα άτομα που θα μπορούν να κάνουν την επιχείρησή σου να «πετάει».

Οι άνθρωποι αυτοί πρέπει να είναι φιλόδοξοι και να παλεύουν για τις φιλοδοξίες τους. Πού ξέρεις; Η επιχείρησή σου από μικρή μπορεί να γίνει κολλοσσός.

Μη σκέφτεσαι ότι είναι αδύνατον! Τίποτα δεν είναι αδύνατον αρκεί να το πιστέψεις και να παλέψεις.

Γι' αυτό είναι σημαντικό τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα διοίκησης ή έχουν διοικητικά καθήκοντα, να έχουν νοοτροπία νικητή, να στοχεύουν ψηλά και να προσπαθούν πολύ.

Επίσης, θα πρέπει να ξέρεις πως οποιαδήποτε λειτουργία της επιχείρησης εκτελείται από την ομάδα των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτήν. Αυτό σημαίνει πως χωρίς τα κατάλληλα άτομα δεν μπορείς να έχεις μια ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Άρα ως επικεφαλής της επιχείρησης θα πρέπει να διαχειρίζεσαι σωστά το προσωπικό της εταιρείας σου. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να επιλέγεις ικανά άτομα για τις εργασίες που χρειάζεται να γίνουν στην επιχείρησή σου, να τους προσφέρεις ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, να φροντίζεις, ώστε να υπάρχει ένα καλό κλίμα στις εργασιακές σχέσεις, να τους παρακινείς μέσω διαφόρων καθηκόντων, ώστε να νιώθουν χρήσιμοι και να τους αμείβεις ικανοποιητικά. Ένας δυσαρρεστημένος εργαζόμενος δεν αποδίδει, ούτε καν στο μέσο όρο των πραγματικών του ικανοτήτων, λόγω του ότι δε νιώθει πραγματικά μέλος της δικιάς σου ομάδας.

### **3.1.11.1 Μια γνωριμία με την ομάδα εργασίας**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Το μανάτζμεντ» του επιχειρηματικού σχεδίου περιέγραψε τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρησή σου.

Πιο συγκεκριμένα, ανέλυσε τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες της ομάδα που εργάζεται στην επιχείρησή σου. Επίσης, κάνε μια σύντομη περιγραφή του προφίλ τους.

Έχεις ήδη προσλάβει τα άτομα που χρειάζεται η επιχείρησή σου;

Φρόντισε:

- να προσλάβεις άτομα που μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα και να έχουν ικανότητες και ταλέντο.



- να κάνεις μια περιγραφή των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρησή σου σημειώνοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους ανάλογα με τη θέση που κατέχουν και τους ρόλους τους.

Το μάνατζμεντ κι η διοίκηση προσωπικού αποτελούν τα θεμέλια μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ είναι μια οργανωμένη κι αποτελεσματική διοίκηση και βασίζεται στο οργανόγραμμα της εταιρείας.

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης διαφέρει, ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία και το μέγεθός της. Έτσι αν παράγεις ένα προϊόν, τότε θα έχεις τμήμα παραγωγής, αν ασχολείσαι με εμπόριο έτοιμου προϊόντος, τότε η επιχείρησή σου θα έχει τμήμα προμηθειών. Στην περίπτωση που παράγεις ένα προϊόν, τότε το τμήμα προμηθειών συμπεριλαμβάνεται στο τμήμα παραγωγής, αφού ο μεγαλύτερος όγκος των προμηθειών γίνεται για την παραγωγή.

Συνήθως τα τμήματα μιας επιχείρησης είναι: το τμήμα παραγωγής, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα προσωπικού, το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα οικονομικού ή το λογιστήριο. Είναι φανερό πως, όταν το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό και κάποια καθήκοντα μπορούν να διεκπεραιωθούν από ένα άτομο, τότε σίγουρα ο έλεγχός τους βαρύνει εσένα ως διευθυντή της εταιρείας σου. Θα χρειαστεί λοιπόν να διαχειρίζεσαι θέματα προσωπικού, θέματα μάρκετινγκ, θέματα προμηθειών και θέματα παραγωγής (το τελευταίο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς από την παραγωγή εξαρτάται όλη η επιχείρηση).

Συνήθως το οργανόγραμμα μιας μικρής επιχείρησης είναι το ακόλουθο :

### **Απλό οργανόγραμμα**

**Ιδιοκτήτης - Διευθυντής**



**Εργαζόμενοι**

Είναι όμως πιο λειτουργικό να σκεφτείς να κάνεις μια οργάνωση των υπαλλήλων σου κατά λειτουργία, όπως φαίνεται παρακάτω:

**Λειτουργικό οργανόγραμμα**



Μετά από τη σκιαγράφηση αυτού του οργανογράμματος θα έχεις μια πρόχειρη εικόνα για το ποιες λειτουργίες εκτελείς εσύ και ποιες οι εργαζόμενοί σου, ποιες λειτουργίες εκτελείς μαζί με τους εργαζόμενους, ποιες βελτιώσεις θα πρέπει να κάνεις και σε ποιους τομείς χρειάζεται να αυξηθεί ή να μειωθεί ο αριθμός των υπαλλήλων ή χρειάζονται εξειδικευμένοι υπάλληλοι. Συνεπώς αυτό το οργανόγραμμα θα σου είναι πιο χρήσιμο για την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του μάνατζμεντ που έχεις εφαρμόσει έως τώρα. Περιγράψε και τους εξωτερικούς σου συνεργάτες και τους εξειδικευμένους επαγγελματίες και το είδος των υπηρεσιών που σου προσφέρουν.

### **3.1.11.2 Η ιδιοκτησία**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Το μάνατζμεντ» του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σημαντικό να αναφερθούν στοιχεία σχετικά με την ιδιοκτησία της επιχείρησης.

Ανάφερε τη νομική μορφή της επιχείρησης και πώς κατανέμεται το κεφάλαιό της.



### 3.1.11.3 Η υποστήριξη της επιχείρησης

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Το μανάτζμεντ» του επιχειρηματικού σχεδίου καλείσαι να αναφερθείς στην υποστήριξη της επιχείρησής σου. Η υποστήριξη της επιχείρησης αναφέρεται σε συμβούλους επιχειρήσεων, λογιστές, διαφημιστικές εταιρείες κι άλλου είδους υποστηρικτικές υπηρεσίες.

Ανάφερε τους συνεργάτες σου κι αιτιολόγησε το ποιους έχεις επιλέξει.

Ανάφερε τι είδους πρόσθετες υπηρεσίες σου προσφέρουν και τι οφέλη έχει η επιχείρησή σου από την συνεργασία μαζί τους (αν υπάρχουν βέβαια).

Πρόσχε να επιλέξεις τους σωστούς συνεργάτες και γι' αυτό μπορείς να ενημερώνεσαι από περιοδικά και από το δικό σου φιλικό κύκλο.

### 3.1.12 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε αυτό το πεδίο περιγράφονται τα οικονομικά της επιχείρησής σου. Τα οικονομικά στοιχεία είναι το βαρόμετρο κι η ζυγαριά όλων των προσπαθειών ακόμη κι εκείνων που ανέφερες στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Η επιχείρηση είναι κερδοσκοπικός οργανισμός, γι' αυτό θα πρέπει να προσέχεις, ώστε η οικονομική της πορεία να βρίσκεται σε καλή επίπεδα.

Η οικονομική λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί τον τραπεζικό διαχειριστή μιας επιχείρησης. Εάν όλα τα τμήματα λειτουργούν καλά και το οικονομικό τμήμα δεν προγραμματίζει σωστά τους προϋπολογισμούς και τη διαχείριση εσόδων - εξόδων, τότε όλα μπορούν να ανατραπούν. Γενικώς η οικονομική λειτουργία συντονίζει όλη την πορεία μιας επιχείρησης, όσον αφορά στα έξοδα, στις επενδύσεις και στη διαχείριση των εσόδων, με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχουν δυνατότητες για ανάπτυξη αλλιώς ταυτοχρόνως να στηρίζονται τυχόν οικονομικές δυσκολίες της επιχείρησης. Εάν τα οικονομικά τα διαχειρίζεσαι μόνος/η σου, καλό θα ήταν να συμβουλευθείσαι το λογιστή σου ή κάποιον οικονομολόγο, όχι τόσο στις επενδύσεις και στο μέγεθός τους, όσο στην πολυπλοκότητα και στην οργάνωση του οικονομικού συστήματος της επιχείρησης.

Προσπάθησε να παραθέτεις μια εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησής σου. Κάνε μια ανάλυση της οικονομικής πορείας, συγκεντρώνοντας τις σημαντικότερες οικονομικές καταστάσεις, όπως ισολογισμούς, κατάσταση αποτελεσμάτων, χρηματοοικονομική ροή.

Στην ενότητα αυτή καλείσαι να ετοιμάσεις τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις, προκειμένου να διερευνήσεις τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, αλλιώς και τη σκοπιμότητα της επένδυσης.

Η βιωσιμότητα ερευνά, αν η επιχείρηση μπορεί να φέρει τέτοια έσοδα, ώστε να καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα.

Η σκοπιμότητα συνδέεται με τον αν αξίζει να γίνει η επένδυση που απαιτεί η επιχείρηση κι αν η λειτουργία της καλύπτει τους στόχους και τις προσδοκίες του επιχειρηματία.

Βασικά σημεία αυτού του πεδίου αποτελούν:

- οι κίνδυνοι.
- η κατάσταση των ταμειακών ροών.
- ο ισολογισμός.
- η κατάσταση εσόδων.
- το ύψος της απαιτούμενης χρηματοδότησης κι η απόδοση.

### **3.1.12.1 Οι κίνδυνοι**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Τα οικονομικά της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου επισημαίνεις τους κινδύνους της επιχείρησής σου. Όπως αναφέρθηκε και στην υποενότητα 1.3, όλες οι επιχειρήσεις ενέχουν ρίσκο.

Η γνώση των κινδύνων της επιχείρησής σου δημιουργεί εμπιστοσύνη στους επενδυτές, καθώς ένας άνθρωπος που γνωρίζει τους κινδύνους μπορεί να προσπαθήσει και να σχεδιάσει πώς να τους αποφύγει. Γι' αυτό είναι υπέρ σου να παρουσιάσεις όλες τις παγίδες που κρύβει το δικό σου επιχείρημα. Αυτό σου δίνει «bonus» στα μάτια των επενδυτών.

Περιπτώσεις κινδύνων αποτελούν:

- ο σκληρός ανταγωνισμός σε τιμές.
- η ακύρωση συμβάσεων από πελάτες.
- η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς.
- οι αλληλαγές των στάσεων των αγοραστών σε προϊόντα κι υπηρεσίες.

Γι' αυτό ακολούθησε τις παρακάτω συμβουλές:

- Εκτίμησε ρεαλιστικά τους κινδύνους.
- Εντόπισε τα λάθη σου και το ρίσκο που έφεραν.
- Προσπάθησε να καταλάβεις πως οι λανθασμένες αποφάσεις αποτελούν πάντα ρίσκο και κίνδυνο στην επιχείρηση.



Ποια είναι τα συνηθισμένα λάθη των μικρών επιχειρήσεων;

- Η πρόσληψη συγγενικών ατόμων κι όχι ικανών επαγγελματιών.
- Η υποτίμηση του κόστους.
- Η έλλειψη στόχου προς ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς κι η τάση να στοχεύουν σε όλους τους αγοραστές.

### **3.1.12.2 Οι ταμιακές ροές**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Τα οικονομικά της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να αναφερθείς στις ταμιακές ροές της επιχείρησής σου. Οι ταμιακές ροές είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος της οικονομικής ανάλυσης.

Συγκεκριμένα, η κατάσταση των ταμιακών ροών παρουσιάζει πόσα χρήματα χρειάζονται για την επιχείρησή σου κι από πού θα διατεθούν.

Αν και μπορείς να ετοιμάξεις πρόχειρα μια κατάσταση μόνος/η σου, καλό θα ήταν να την ελέγξει ένας λογιστής.

Κάνε ρεαλιστικές υποθέσεις. Μην υπερβάλλεις.

Έχε υπόψη την εποχικότητα.

Παρουσίασε τις πραγματικές ανάγκες για μετρητά.

Διευκρίνισε αναλυτικά όλα τα ποσά που έβαλες.

### **3.1.12.3 Ο ισολογισμός**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Τα οικονομικά της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεσαι στον ισολογισμό της επιχείρησής σου. Ο ισολογισμός είναι μια ετήσια οικονομική κατάσταση, η οποία υπολογίζει την καθαρή αξία της επιχείρησης.

### **3.1.12.4 Η κατάσταση των αποτελεσμάτων**

Σε αυτήν την ενότητα του πεδίου «Τα οικονομικά της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου παραθέτεις μια κατάσταση των αποτελεσμάτων της επιχείρησής σου. Η κατάσταση αυτή δείχνει το αποτέλεσμα της επιχείρησης.

### **3.1.12.5 Η απαιτούμενη χρηματοδότηση κι η απόδοση της επένδυσης**

Αυτή η ενότητα του πεδίου «Τα οικονομικά της επιχείρησης» του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεται στην απαιτούμενη χρηματοδότηση για τη δημιουργία και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Εδώ αναλύεται κι η απόδοση του κεφαλαίου που θα επενδύσεις ή έχεις ήδη επενδύσει.

Ανάφερε το ποσό της χρηματοδότησης που χρειάζεσαι για τη δημιουργία και τη λειτουργία της επιχείρησής σου. Ανάλυσε το πού θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα αυτά.

Επιπρόσθετα, αιτιολόγησε τη χρησιμότητα αυτών των κεφαλαίων για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησής σου.



## Αξιολόγηση – Πρότυπο Επιχειρηματικού Σχεδίου

Για την αξιολόγηση των όσων έμαθες σε αυτή την υποενότητα καλείσαι να χρησιμοποιείς και να συμπληρώσεις το πρότυπο του επιχειρηματικού σχεδίου που ακολουθεί.

Το «Πρότυπο Επιχειρηματικού Σχεδίου» είναι στην ουσία μια φόρμα με τα αντίστοιχα πεδία που περιλαμβάνονται και στην ανάλυση της υποενότητας 3.1.

Αυτό που καλείσαι να κάνεις είναι να συμπληρώνεις με βάση τα στοιχεία της δικής σου επιχείρησης τα αντίστοιχα πεδία. Για τη διευκόλυνσή σου μπορείς να συμβουλευέσαι τα πεδία της υποενότητας 3.1.

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ

#### 1.1 Εξώφυλλο

Εξώφυλλο επιχειρηματικού σχεδίου

Λογότυπο της επιχείρησης

Επωνυμία

Διεύθυνση

Στοιχεία επικοινωνίας

### Επιχειρηματικό Σχέδιο Business Plan

Ημερομηνία σύνταξης:

Συντάκτης/τρια/τες:

E-mail:

Website:

Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.6.1 της υποενότητας 3.1.

## 1.2 Περίληψη



Ταυτότητα επιχείρησης: Επωνυμία - το «όνομα» - της επιχείρησης και είδος επιχείρησης.

---

---



Νομική μορφή: Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης σου; Έχεις κατοχυρώσει κάποιο εμπορικό σήμα ή λογότυπο;

---

---



Ποια είναι τα προϊόντα ή και οι υπηρεσίες της και τι το ιδιαίτερο έχουν;

---

---



Ποια είναι η επιχειρηματική ιδέα;

---

---

---

---



Ποια είναι τα άτομα που τη διαχειρίζονται και εργάζονται σε αυτή;

---

---

---

---



Σκοπός ίδρυσης της επιχείρησης: Ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης; Ποιο είναι το αντικείμενο των εργασιών της; Κάνε μια σύντομη αναφορά στο αντικείμενο, στο είδος και στον κλάδο όπου δραστηριοποιείσαι.

---

---

---

---



Ιστορικό εταιρείας: Κάνε μια σύντομη ιστορική αναδρομή τονίζοντας σημαντικές χρονικές στιγμές της εταιρείας σου και οικονομική πορεία.

---

---

---

---



Τοποθεσία - έδρα (κτιριακές εγκαταστάσεις): Ποια είναι η έδρα της εταιρίας; Σε ποια περιοχή; Για ποιο λόγο επέλεξες αυτή τη περιοχή;

---

---



Η τωρινή οικονομική κατάσταση.

---

---



Ποιο είναι το σχέδιο μάρκετινγκ;

---

---



Τα παραπάνω χρειάζονται ανάλογα με τα στάδια της επιχείρησης; Για ποιο σκοπό τα χρειάζονται; Σύντομη αναφορά σε οικονομικά χαρακτηριστικά και οικονομικές απαιτήσεις.

---

---

---

---



Συμβουλευέσου για την ενότητα στην εν παραγράφου 3.1.6.2 της ενδεονότητας 3.1.

### 1.3 Περιεχόμενα

Α/Α

#### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΟΥ ΣΤΕΛΙΟΥ

ΣΕΛ.

#### 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΟΥ ΣΤΕΛΙΟΥ

1.1 Εξώφυλλο

1.2 Σύντομη περιήληψη

1.3 Περιεχόμενα

#### 2 ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Ο κλάδος της επιχείρησης

2.2 Η ανάπτυξη της επιχείρησης

2.3 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες

2.4 Η τεχνολογία

2.5 Η διοίκηση

#### 3 ΑΓΟΡΑ

3.1 Οι πελάτες

3.2 Το μέγεθος κι οι τάσεις της αγοράς



- 3.3 Ο ανταγωνισμός
- 3.4 Πρόβλεψη πωλήσεων
  - 4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
  - 4.1 Η ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς αγορά
  - 4.2 Η διαδικασία της παραγωγής
  - 4.3 Το κόστος παραγωγής
  - 4.4 Οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό
  - 4.5 Τα έξοδα κι οι απαιτήσεις για κεφάλαια
  - 5 ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
  - 5.1 Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων
  - 5.2 Η μέθοδος των πωλήσεων
  - 5.3 Η διαφήμιση κι η προβολή
  - 6 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
  - 6.1 Μια γνωριμία με την ομάδα εργασίας
  - 6.2 Η ιδιοκτησία
  - 6.3 Η υποστήριξη της επιχείρησης
  - 7 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
  - 7.1 Οι κίνδυνοι
  - 7.2 Οι ταμειακές ροές
  - 7.3 Ο ισολογισμός
  - 7.4 Η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης
  - 7.5 Η απαιτούμενη χρηματοδότηση κι η απόδοση της επένδυσης

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο παράρτημα αναφέρεις στοιχεία, τα οποία θεωρείς σημαντικά, ώστε να έχει ο αναγνώστης τη δυνατότητα να ενημερώνεται λεπτομερέστερα, για τα όσα αναφέρεις σε κάποιο πεδίο. Για να διευκολυνθείς, ακολούθησε την ίδια αρίθμηση βάζοντας μπροστά το **Π**. Αυτό αυτόματα σημαίνει πως η ενότητα αυτή ανήκει στο παράρτημα κι όχι στο κύριο κείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.



Συμβουλευέσου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.6.3 της υποενότητας 3.1.

## 2. ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 2.1 Ο κλάδος της επιχείρησης

Σύντομη αναφορά στον κλάδο και σε βασικά στοιχεία του

---

---

---

---

Παρούσα κατάσταση

---

---

---

Προοπτικές του κλάδου

---

---

---

Τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν ενδιαφέρον

---

---

---



Γεγονότα που έχουν επίπτωση στην επιχείρησή σου

---

---

---

Πρόσφατες αλλαγές που έχουν επίπτωση στην επιχείρησή σου

---

---

---

Τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν ανάπτυξη

---

---

---

Παρόμοιες επιχειρήσεις

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.7.1 της υποενότητας 3.1.

## 2.2 Η ανάλυση της επιχείρησης

Η ευκαιρία επένδυσης στον κλάδο που λειτουργείς

---

---

Το όραμα της επιχείρησης

---

---

Η αποστολή της επιχείρησης

---

---

Οι αξίες της επιχείρησης

---

---

Η ιστορία της επιχείρησης

---

---

---

---



Συμβουλευέσου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.7.2 της υποενότητας 3.1.



## 2.3 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης

---

---

---

Βάλλε και μια φωτογραφία αν μπορείς ή θεωρείς ότι είναι απαραίτητο.

Η χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών

---

---

---

Ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας

---

---

---

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος ή της υπηρεσίας

---

---

---

Στρατηγική πωλήσεων

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.7.3 της υποενότητας 3.1.

## 2.4 Η τοποθέτηση

Η ταυτότητα της επιχείρησης στην αγορά

---

---

Πως αντιλαμβάνονται οι αγοραστές και οι ανταγωνιστές σου το προϊόν ή την υπηρεσία σου;

---

---

---

Τι αποτελεί μοναδικό στο προϊόν ή στην υπηρεσία σου;

---

---

---

Ποιες ανάγκες κι επιθυμίες καλύπτει;

---

---

---

Ποια αντίληψη θέλεις να έχουν οι αγοραστές για το προϊόν σου;

---

---

---



Πως τοποθετούνται οι ανταγωνιστές στην αγορά;

---

---

---

Τι προσφέρουν και τι χρεώνουν για το κάθε προϊόν ή την κάθε υπηρεσία οι ανταγωνιστές σου;

---

---

---

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ανταγωνιστών (η διανομή, η τιμολόγηση, η εξυπηρέτηση, η παράδοση, η προστιθέμενη αξία)

---

---

---

Σημεία που προσδιορίζουν το κύρος της επιχείρησης στην αγορά

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.7.4 της υποενότητας 3.1.

## 2.5 Η τιμολόγηση

Η τιμολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας

---

---

---

Πολιτική τιμολόγησης που ακολουθείς (είδος προϊόντος ή υπηρεσίας, τοποθέτηση καταστήματος)

---

---

---

Οι ανταγωνιστές σου με βάση την πολιτική τιμολόγησης

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.7.5 της υποενότητας 3.1.



## 3. Η ΑΓΟΡΑ

### 3.1 Οι πελάτες

Οι πελάτες τη επιχείρησης

---

---

---

---

Προσδοκίες σχετικά με τους μελλοντικούς πελάτες

---

---

---

---

Τμήμα της αγοράς και οι αγοραστές στους οποίους στοχεύεις

---

---

---

Έμφαση στο κόστος ή στην ποιότητα

---

---

---

Χαρακτηριστικά και προφίλ αγοραστών

---

---

---

Πελάτες στους οποίους δεν στοχεύεις

---

---

---

Προσπάθησε να συμπληρώσεις τον παρακάτω πίνακα σχετικά με τους πελάτες της επιχείρησής σου και να γράψεις ένα κείμενο σχετικά με τη διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών σου.

**Ανάλυση πωλήσεων ανά πελάτη**

| A/A | ΠΕΛΑΤΗΣ          | ΠΩΛΗΣΕΙΣ | ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΝΑ ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ |
|-----|------------------|----------|-------------------------------------|
|     | <b>Πελάτης Α</b> |          |                                     |
| 1   | Προϊόν 1         |          |                                     |
| 2   | Προϊόν 2         |          |                                     |
| 3   | Προϊόν 3         |          |                                     |
| 4   | Προϊόν 4         |          |                                     |
|     | <b>Πελάτης Β</b> |          |                                     |
| 1   | Προϊόν 1         |          |                                     |
| 2   | Προϊόν 2         |          |                                     |

Αν η επιχείρησή σου προσφέρει διάφορα προϊόντα τότε καλό θα ήταν να ξέρεις τις αγορές που κάνει ο κάθε πελάτης ανά προϊόν.



Η διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.8.1 της υποενότητας 3.1.

### **3.2 Το μέγεθος και οι τάσεις της αγοράς**

Το μέγεθος της αγοράς και το κομμάτι της πίτας στο οποίο στοχεύεις εσύ

---

---

---

---

Η δυναμικότητα της αγοράς

---

---

---

---

Η τοποθέτησή σου (με βάση στοιχεία όπως γεωγραφική θέση, τρόπος ζωής, φύλο, ηλικία, επάγγελμα για τα άτομα και μέγεθος, εσωτερική οργάνωση, κλάδος για τους αγοραστές- εταιρείες)

---

---

---

---

Παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά και την ανάπτυξή της.

---

---

---

---

Τάσεις του κλάδου, τις οικονομίας, την κυβερνητική πολιτική, τις δημογραφικές αλλαγές

---

---

---

---

Επίπτωση των τάσεων στην επιχείρησή σου

---

---

---

---



### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Προσπάθησε να αποτυπώσεις τομείς της επιχείρησής όπου γίνεται συσσώρευση εργασιών. Εκεί ίσως ένα οργανωμένο πληροφοριακό πρόγραμμα μπορεί να σε βοηθήσει. Ανάλογα με τους τομείς που αποτύπωσες παρακάτω συμβουλήψου ειδικούς σε πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων για να σου προτείνουν εναλλακτικές λύσεις.

---

---

---

---

### **Πολιτικό-νομικό περιβάλλον**

Κάνε μια αναφορά σε θέματα που ρυθμίζει η κυβέρνηση και που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρησή σου.

---

---

---

---

### **Οικονομικό περιβάλλον**

Ανάλογα με το προϊόν που πουλάς γράψε παρακάτω παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος που κρίνεις πως ασκούν σημαντική επίδραση στην επιχείρησή σου.

---

---

---

---

### **Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**

Προσπάθησε να διερευνήσεις κάποιους παράγοντες που πιστεύεις ότι μπορεί να ασκούν επίδραση στη δική σου εταιρεία.

---

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.8.2 της υποενότητας 3.1.

### **3.3 Ο ανταγωνισμός**

Η θέση των προϊόντων ή και των υπηρεσιών σου σε σχέση με τους ανταγωνιστές

---

---

---

---

Οι βασικοί ανταγωνιστές (ετήσιες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς)

---

---

---

---



Συγκριτική ανάλυση ανταγωνιστών

(Αξιολόγησε ποιος υπερτερεί και σε που υπερτερεί για παράδειγμα τιμή, διανομή, ποιότητα, δυνατότητες παραγωγής, εικόνα, εύρος προϊόντων – υπηρεσιών.)

---

---

---

Οι τεχνικές απόκτησης του επιθυμητού μεριδίου αγοράς

---

---

---

Τα υποκατάστατα των δικών σου προϊόντων και υπηρεσιών

---

---

---

Προσπάθησε να αποτυπώσεις μια κατάσταση για τον ανταγωνισμό στον κλάδο που δραστηριοποιείσαι.

**Ανάλυση ανταγωνιστών**

| Ανταγωνιστές | Υπάρχει διαφοροποίηση προϊόντος | Τι μέγεθος της αγοράς κατέχει | Τι μέγεθος έχει ως επιχείρηση | Πλεονεκτήματα | Μειονεκτήματα |
|--------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| Επιχείρηση Α |                                 |                               |                               |               |               |
| Επιχείρηση Β |                                 |                               |                               |               |               |
| Επιχείρηση Γ |                                 |                               |                               |               |               |
| Επιχείρηση Δ |                                 |                               |                               |               |               |
| Επιχείρηση Ε |                                 |                               |                               |               |               |

Σκέψου ποια προϊόντα μπορεί να αποτελέσουν υποκατάστατα για το δικό σου προϊόν και ποιο από αυτά μπορεί να προκαλέσει κίνδυνο.

---

---

---

---



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.8.3 της υποενότητας 3.1.

### 3.4 Πρόβλεψη πωλήσεων

Υποθέσεις στις οποίες βασίζεται η εκτίμηση πωλήσεων

---

---

---

---

Εκτίμηση πωλήσεων

(Έχε υπόψη σου τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σου, τους πελάτες σου, το μέγεθος της αγοράς, τον ανταγωνισμό.)

---

---

---

---



Το καλύτερο σενάριο των πωλήσεων

---

---

---

Το χειρότερο σενάριο των πωλήσεων

---

---

---

Προβλέψεις πωλήσεων σε μονάδες και χρηματική αξία (πρόβλεψη για τα επόμενα τρία χρόνια)

---

---

---

Προβλέψεις για την επόμενη χρονιά ανά τρίμηνο

---

---

---

Μέση τιμή πωλήσεων ανά άτομο από κλαδικές οργανώσεις

---

---

---

### Γενικές υποθέσεις

|                              | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|
| Βραχυπρόθεσμα επιτόκια ( % ) |      |      |      |      |      |
| Μακροπρόθεσμα επιτόκια (%)   |      |      |      |      |      |
| Ημέρες πληρωμής              |      |      |      |      |      |
| Ημέρες εισπράξεως            |      |      |      |      |      |
| Φόρος ( % )                  |      |      |      |      |      |
| Δαπάνες, μετρητά ( % )       |      |      |      |      |      |
| Πωλήσεις με πίστωση ( % )    |      |      |      |      |      |
| Επιβαρύνσεις προσωπικού (%)  |      |      |      |      |      |

### Κατάσταση πωλήσεων

| Πωλήσεις           | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Πελάτης 1          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 2          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 3          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 4          |      |      |      |      |      |
| Πελάτης 5          |      |      |      |      |      |
| Συνολικές πωλήσεις |      |      |      |      |      |



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.8.4 της υποενότητας 3.1.



## 4. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

### 4.1 Η ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς αγορά

Εμπορικό σήμα

---

---

---

Προδιαγραφές προϊόντων

---

---

---

Διασφάλιση ποιότητας

---

---

---

Η παραγωγική διαδικασία

---

---

---



Συμβουλευέσου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.9.1 της υποενότητας 3.1.

4.2 Η διαδικασία παραγωγής

Περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας (βήματα και διαδικασίες)

Συμπλήρωσε τον παρακάτω πίνακα και κάνε μια ανάλυση του βαθμού διαπραγμάτευσης των προμηθευτών σου.

Ανάλυση προμηθευτών

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

| A/A | Προμηθευτής   | A/A | Είδος υλικού | Αγορές | Κατάταξη ανά<br>συνολικές αγορές |
|-----|---------------|-----|--------------|--------|----------------------------------|
| 1.  | Προμηθευτής Α | 0.  |              |        |                                  |
|     |               | 1.  | Υλικό Χ      |        |                                  |
|     |               | 2.  | Υλικό Ψ      |        |                                  |
| 2.  | Προμηθευτής Β | 0.  |              |        |                                  |
|     |               | 1.  | Υλικό Ω      |        |                                  |
|     |               | 2.  | Υλικό Ζ      |        |                                  |

Η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών



Συμβουλευέσου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.9.2 της υποενότητας 3.1.

### 4.3 Κόστος παραγωγής

Υπολογισμός κόστους παραγωγής

---

---

---

---

#### Πίνακας συνολικού άμεσου κόστους παραγωγής

| Προϊόν         | Μονάδες | Σύνολο της παραγωγής | Άμεσο συνολικό κόστος | Συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής |
|----------------|---------|----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Άμεσα Υλικά    |         |                      |                       |                                 |
| Άμεσα Εργατικά |         |                      |                       |                                 |
| Σύνολο         |         |                      |                       |                                 |

#### Πίνακας συνολικού έμμεσου κόστους παραγωγής

##### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

| A/A | ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ                                                    | ΙΑΝ | ΦΕΒ |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1   | Έμμεσα υλικά                                                    |     |     |
| 2   | Δαπάνες γραφείων και κόστος μη παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού |     |     |
| 3   | Δ.Ε.Η.                                                          |     |     |
| 4   | Ο.Τ.Ε.                                                          |     |     |
| 5   | Ε.ΥΔ.Α.Π.                                                       |     |     |
| 6   | ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ                                                |     |     |
| 7   | INTERNET                                                        |     |     |
| 8   | ΕΝΟΙΚΙΑ                                                         |     |     |

|    |                      |  |  |
|----|----------------------|--|--|
| 9  | ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ |  |  |
| 10 | ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ |  |  |
| 11 | ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ            |  |  |
| 12 | ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ            |  |  |
| 13 | ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ  |  |  |
| 14 | ΑΛΛΑ                 |  |  |
| 15 | ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ         |  |  |
|    | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>        |  |  |



Συμβουλευέσου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.9.3 της υποενότητας 3.1.

#### 4.4 Οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό

Αρκούν τα άτομα της παραγωγής για να διεκπεραιώσουν τη διαδικασία παραγωγής στα χρονοδιαγράμματα που έχουν οριστεί;

---

---

---

Αν όχι αυτό ισχύει σε ετήσια βάση ή κυρίως εποχιακά; Αν γίνεται εποχιακά τότε μπορείς να ενισχύσεις εποχιακά το προσωπικό σου.

---

---

---

Αποτελείται η ομάδα σου από εκπαιδευόμενα άτομα;

---

---

---



Χρειάζονται εκπαίδευση;

---

---

---

Ποιο είναι το εργατικό κόστος; Το τωρινό και το μελλοντικό;

---

---

---

Ποια είναι τα σχέδια για το μέλλον;

---

---

---



Συμβουλευέμου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.9.3 της υποενότητας 3.1.

#### 4.5 Έξοδα και απαιτήσεις κεφαλαίων

| ΕΙΔΟΣ<br>ΕΞΟΔΟΥ | ΙΑΝ | ΦΕΒ | ΜΑΡ | ΑΠΡ | ΜΑΙ | ΙΟΥΝ | ΙΟΥΛ | ΑΥΓ | ΣΕΠ | ΟΚΤ | ΝΟΕ | ΔΕΚ |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ      |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |
|                 |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |
|                 |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |
|                 |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |
|                 |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |
|                 |     |     |     |     |     |      |      |     |     |     |     |     |

Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

|                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ΜΗΝΙΑΙΑ<br>ΕΞΟΔΑ  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΜΗΝΙΑΙΟ<br>ΣΥΝΟΛΟ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



Συμβουλέψου για την ενότητα αυτή την παράγραφο 3.1.9.5 της υποενότητας 3.1.



## 5. ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 5.1 Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων

Στρατηγική μάρκετινγκ (προϊόν, τοποθέτηση προϊόντος, τιμολόγηση, τμήμα αγοράς, αγορά και ανταγωνισμός)

---

---

---

Σχέδιο δράσης

---

---

---

Στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ (ο τρόπος εύρεσης των προοπτικών και η σωστή χρήση τους, τα χαρακτηριστικά που προσέχουν οι αγοραστές στο προϊόν ή στην υπηρεσία, τεχνική πωλήσεων ή καινοτομία θα χρησιμοποιήσεις προκειμένου να τραβήξεις την προσοχή, γεωγραφική περιοχή των πωλήσεων)

Συμπλήρωσε τα παρακάτω στοιχεία σχετικά με το δικό σου προϊόν.

- Ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σου ;

---

---

- Είναι τυποποιημένο/η προϊόν/υπηρεσία ; Αν όχι, κατά πόσο διαφοροποιημένο/η είναι σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου ;

---

---

- Διατύπωσε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας σου.

Πλεονεκτήματα

---

---

Μειονεκτήματα

---

---

- Πως μπορείς να χρησιμοποιείς τα πλεονεκτήματα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Μπορούν να ξεπεραστούν οι αδυναμίες/ μειονεκτήματα του προϊόντος και αν ναι πως;

---

---

---

---

Όσον αφορά **το προϊόν**, η μελλοντική σου πολιτική θα είναι, να βασίζεσαι σε ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του προϊόντος
- Διαφοροποίηση σε σχέση με τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- Μοναδικότητα
- Επιπρόσθετες υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση ( π.χ. δωρεάν ή πιο φθηνή συντήρηση )

---

---

---

---



**Πίνακας ανάλυσης προϊόντων**

| Προϊόντα | Περιγραφή | Δυνατά σημεία | Αδύναμα σημεία |
|----------|-----------|---------------|----------------|
|          |           |               |                |
|          |           |               |                |
|          |           |               |                |

Σχετικά με **τη διανομή** πως θα πουλάς το προϊόν, κατευθείαν από την επιχείρηση ή το κατάστημα σου ή μέσω κάποιου καθιερωμένου διαμεσολαβητή ;

---

---

---

---

Ποιες **τεχνικές προώθησης** θα συνεχίζεις να χρησιμοποιείς, κατά πόσον έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές οι τεχνικές αυτές, ποιες σκοπεύεις να εισάγεις και κατά πόσο πιστεύεις πως θα σε βοηθήσουν, ποια πλεονεκτήματα θεωρείς πως παρουσιάζουν;

---

---

---

---

Ποια είναι η **πολιτική τιμολόγησης** που ακολουθείς, ποια πολιτική ακολουθούν οι ανταγωνιστές; Η δική σου πολιτική τιμολόγησης σου δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Αν όχι ποια πολιτική θα πρέπει ή σχεδιάζεις να ακολουθείς και πως πιστεύεις πως θα σε βοηθήσει;

---

---

---

---

### Πίνακας συνολικού άμεσου κόστους παραγωγής

| Προϊόν         | Μονάδες | Σύνολο της παραγωγής | Άμεσο συνολικό κόστος | Συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής |
|----------------|---------|----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Άμεσα Υλικά    |         |                      |                       |                                 |
| Άμεσα Εργατικά |         |                      |                       |                                 |
| Σύνολο         |         |                      |                       |                                 |

Ο καταναλωτής, ή αλλιώς ο πελάτης είναι σημαντικό στοιχείο μιας επιχείρησης. Η διαδικασία που ακολουθεί για την αγορά του προϊόντος, σημεία που προσέχει ή δίνει βαρύτητα κατά την αγορά, ποιες είναι οι συνήθειες του, τα κίνητρα που θα τον οδηγούσαν στην αγορά του προϊόντος, οι ανάγκες του, οι επιθυμίες του, τα πρότυπα κατανάλωσης, η συχνότητα κατανάλωσης. Η ανάλυση αυτή των πελατών σου μπορεί να σε βοηθήσει να σχεδιάσεις καινούργια καινοτομικά προϊόντα.

## 5.2 Η μέθοδος πωλήσεων

Για να καθορίσεις τον τρόπο πωλήσεων απάντησε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

Μπορείς να πουλήσεις απευθείας στους πελάτες σου;

---



---



---



---

Σκέφτεσαι να χρησιμοποιήσεις αντιπροσώπους πωλήσεων;

---



---



---



---



### 5.3 Η διαφήμιση και η προβολή

Περίγραψε λοιπόν όλα τα μέσα που μπορείς να χρησιμοποιήσεις:

---

---

---

---

---

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους για τη δική σου επιχείρηση

---

---

---

---

---

## 6. ΤΟ MANATZMENT

### 6.1 Μια γνωριμία με την ομάδα εργασίας

Κάνε μια περιγραφή των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρησή σου.

Περίγραψε την ομάδα η οποία εργάζεται στην επιχείρησή σου, αναλύοντας τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους. Επίσης κάνε μια σύντομη περιγραφή του προφίλ τους.

---

---

---

---

Με βάση τα όσα απαιτείται να γίνουν στην επιχείρησή σου κάνε μια περιγραφή του προφίλ των ατόμων που χρειάζονται. Έχεις ήδη προσλάβει αυτά τα άτομα;

---

---

---

---

### 6.2 Η ιδιοκτησία

Είναι σημαντικό να αναφερθούν στοιχεία σχετικά με την ιδιοκτησία της επιχείρησης.

Ανέφερε τη νομική μορφή της επιχείρησης και πως κατανέμεται το κεφάλαιό της.

---

---

---

---



### **6.3 Η υποστήριξη της επιχείρησης**

Ανέφερε τους συνεργάτες σου και αιτιολόγησε το ποιους έχεις επιλέξει.

---

---

---

---

---

Ανέφερε τις είδους πρόσθετες υπηρεσίες σου προσφέρουν και τι οφέλη έχει η επιχείρηση σου από την συνεργασία μαζί τους (αν υπάρχουν βέβαια).

---

---

---

---

---

## 7. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 7.1 Οι κίνδυνοι

Εκτιμώντας τον οικονομικό κίνδυνο της επιχείρησης και εξασφαλίζοντας τον τρόπο αντιμετώπισής του

---

---

---

---

---

Εκτιμώντας άλλους κινδύνους της επιχείρησης και εξασφαλίζοντας τον τρόπο αντιμετώπισής τους

---

---

---

---

---

### 7.2 Οι ταμιακές ροές

Αναλύεις τη ρευστότητα της επιχείρησης για τους μελλοντικούς μήνες.

| ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ                    | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------------------------|------|------|------|
| ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ |      |      |      |
| <b>Α. ΕΙΣΡΟΕΣ</b>                        |      |      |      |
| ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΤΟΥΣ  |      |      |      |
| ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ             |      |      |      |



|                                           |  |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|--|
| ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΑΡΕΛΘΟΝ. ΕΤΟΥΣ   |  |  |  |
| ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΩΝ                    |  |  |  |
| ΔΑΝΕΙΑ ΠΑΓΙΩΝ                             |  |  |  |
| ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ                     |  |  |  |
| ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΤΟΚΩΝ ΔΑΝΕΙΟΥ ΠΑΓΙΩΝ          |  |  |  |
| ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΑΕΔ          |  |  |  |
| ΔΑΝΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ                  |  |  |  |
| ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ                |  |  |  |
|                                           |  |  |  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΟΩΝ (Α)</b>                |  |  |  |
|                                           |  |  |  |
| <b>Β. ΕΚΡΟΕΣ</b>                          |  |  |  |
| ΑΓΟΡΕΣ Α' ΥΛΩΝ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΤΟΥΣ            |  |  |  |
| ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ Α' ΥΛΩΝ                |  |  |  |
| ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ                |  |  |  |
| ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ ΠΡΟΗΓ. ΕΤΩΝ            |  |  |  |
| ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                  |  |  |  |
| ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ                     |  |  |  |
| ΧΡΗΜΑΤ./ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΔΑΝΕΙΩΝ ΠΑΓΙΩΝ          |  |  |  |
| ΧΡΗΜΑΤ./ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΔΑΝΕΙΩΝ ΚΕΦ. ΚΙΝΗΣΗΣ    |  |  |  |
|                                           |  |  |  |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ ΠΑΓΙΩΝ                |  |  |  |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ ΚΕΦ. ΚΙΝΗΣΗΣ          |  |  |  |
| ΚΑΤΑΒΛΗΤΕΟΙ ΦΟΡΟΙ                         |  |  |  |
| ΝΕΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ                           |  |  |  |
| ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ            |  |  |  |
| ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ                               |  |  |  |
| ΝΕΑ ΠΑΓΙΑ                                 |  |  |  |
|                                           |  |  |  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ (Β)</b>                  |  |  |  |
|                                           |  |  |  |
| <b>ΤΑΜΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ (Α) - (Β) ΕΤΗΣΙΩΣ</b> |  |  |  |

### 7.3 Ο ισολογισμός

| Λογαριασμοί                          | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Ενεργητικό</b>                    |      |      |      |      |      |
| Βραχυπρόθεσμο ενεργητικό             |      |      |      |      |      |
| Μετρητά                              |      |      |      |      |      |
| Λογαριασμοί εισπρακτέοι              |      |      |      |      |      |
| Πελάτες                              |      |      |      |      |      |
| Συνολικό βραχυπρόθεσμο ενεργητικό    |      |      |      |      |      |
| Μακροπρόθεσμο ενεργητικό             |      |      |      |      |      |
| Κεφαλαιακό ενεργητικό                |      |      |      |      |      |
| Συσσωρευμένες αποσβέσεις             |      |      |      |      |      |
| Συνολικό μακροπρόθεσμο ενεργητικό    |      |      |      |      |      |
| Συνολικό ενεργητικό                  |      |      |      |      |      |
| <b>Παθητικό και κεφαλαία</b>         |      |      |      |      |      |
| Λογαριασμοί πληρωτέοι                |      |      |      |      |      |
| Βραχυπρόθεσμα γραμμάτια              |      |      |      |      |      |
| Άλλες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις     |      |      |      |      |      |
| Υποσύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων |      |      |      |      |      |
| Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις           |      |      |      |      |      |
| Συνολικές υποχρεώσεις                |      |      |      |      |      |
| Πληρωμή σε κεφάλαιο                  |      |      |      |      |      |
| Πλεόνασμα                            |      |      |      |      |      |
| Κέρδη                                |      |      |      |      |      |
| Συνολικά κεφάλαια                    |      |      |      |      |      |
| Συνολικές υποχρεώσεις και κεφάλαια   |      |      |      |      |      |



## 7.4 Η κατάσταση των αποτελεσμάτων

Η κατάσταση αυτή δείχνει το αποτέλεσμα της επιχείρησης.

### Υπόδειγμα κατάστασης αποτελεσμάτων

| Λογαριασμοί                     | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Πωλήσεις</b>                 |      |      |      |      |      |
| Άμεσο κόστος πωλήσεων           |      |      |      |      |      |
| Άμεσα υλικά                     |      |      |      |      |      |
| Άμεση εργασία                   |      |      |      |      |      |
| Μεταβλητό βιομηχανικό κόστος    |      |      |      |      |      |
| <b>Συνολικό άμεσο κόστος</b>    |      |      |      |      |      |
| Άλλο κόστος                     |      |      |      |      |      |
| <b>Συνολικό κόστος πωλήσεων</b> |      |      |      |      |      |
| Μικτό κέρδος                    |      |      |      |      |      |
| Μικτό κέρδος (%)                |      |      |      |      |      |
| <b>Λειτουργικά έξοδα</b>        |      |      |      |      |      |
| Διαφήμιση, προώθηση             |      |      |      |      |      |
| Δημόσιες σχέσεις                |      |      |      |      |      |
| Ενοίκια                         |      |      |      |      |      |
| Ασφάλιστρα                      |      |      |      |      |      |
| ΕΥΔΑΠ                           |      |      |      |      |      |
| ΔΕΗ                             |      |      |      |      |      |
| ΟΤΕ                             |      |      |      |      |      |
| COSMOTE                         |      |      |      |      |      |
| FORTHNET                        |      |      |      |      |      |
| TELLAS                          |      |      |      |      |      |
| Πετρέλαιο                       |      |      |      |      |      |
| Ταξίδια                         |      |      |      |      |      |
| Μισθοί                          |      |      |      |      |      |
| Λογιστής                        |      |      |      |      |      |
| Αναλώσιμα                       |      |      |      |      |      |
| Άλλα έξοδα                      |      |      |      |      |      |

|                                         |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Συνολικά λειτουργικά έξοδα              |  |  |  |  |  |
| Κέρδος πριν τους τόκους και τους φόρους |  |  |  |  |  |
| Δαπάνες για τόκους βραχυπρόθεσμους      |  |  |  |  |  |
| Δαπάνες για τόκους βραχυπρόθεσμους      |  |  |  |  |  |
| Φόροι                                   |  |  |  |  |  |
| Καθαρό κέρδος                           |  |  |  |  |  |
| Καθαρό κέρδος επί πωλήσεων (%)          |  |  |  |  |  |

## 7.5 Η απαιτούμενη χρηματοδότηση και η απόδοση της επένδυσης

Η ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεται στην απαιτούμενη χρηματοδότηση για τη δημιουργία και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αναλύεται επίσης και η απόδοση του κεφαλαίου που θα επενδύσεις ή έχεις ήδη επενδύσει.

Ανέφερε το ποσό της χρηματοδότησης που χρειάζεται η δημιουργία και η λειτουργία της επιχείρησης. Ανέλυσε το που θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα αυτά.

Επίσης αιτιολόγησε τη χρησιμότητα αυτών των κεφαλαίων για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης σου.

| ΕΙΔΟΣ                                             | ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ |
|---------------------------------------------------|----------------|
| <b>ΥΨΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ</b> |                |
| <b>ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ</b>          |                |
| <b>ΔΙΚΑ ΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>                          |                |
| ΠΗΓΗ 1:                                           |                |
| ΠΗΓΗ 2:                                           |                |
| ΠΗΓΗ 3:                                           |                |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΚΩΝ ΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>                 |                |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ</b>                      |                |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 1:                                      |                |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2:                                      |                |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 3:                                      |                |



|                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------|--|
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ</b>           |  |
| <b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ</b>                        |  |
| ΤΡΑΠΕΖΑ 1:                                                  |  |
| ΤΡΑΠΕΖΑ 2:                                                  |  |
| ΑΛΛΟ ΕΙΔΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ                    |  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΑΠΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</b> |  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                                               |  |

## **Παράρτημα – Παράδειγμα Σύνταξης Πραγματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Σε αυτό το πεδίο της υποενότητας 3.1 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα σύνταξης πραγματικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα από τα πολλή επιχειρηματικά σχέδια που έχουν εγκριθεί από το πρόγραμμα «ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ» η χρηματοδότηση του οποίου έγινε από δυο επιχειρησιακά προγράμματα, από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» και από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα».

Σκοπός αυτού του προγράμματος είναι η εξοικείωση των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των ελευθέρων επαγγελματιών με την ψηφιακή οικονομία.

Αν και η σύνταξη του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου δεν βασίζεται στο πρότυπο που αναλύεται από την υποενότητα 3.1 αυτό που στην ουσία έχει μεγάλη αξία είναι η πραγματικές καταστάσεις που διαμορφώνονται. Επίσης το γεγονός ότι το αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο έχει εγκριθεί από το Υπουργείο Ανάπτυξης δίνει μια σημαντική αξιοπιστία.



### ΒΗΜΑ Ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

| ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ                 |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Επωνυμία επιχείρησης                | .....        |
| Διεύθυνση έδρας                     |              |
| Τηλέφωνα                            | 210 41 76014 |
| Fax                                 | 210          |
| e-mail                              |              |
| Διεύθυνση ιστοσελίδας               |              |
| Νομική Μορφή                        | Ε.Π.Ε        |
| Έτος ίδρυσης                        | 1988         |
| Αριθμός εργαζομένων                 | 4            |
| Κύκλος εργασιών (προηγούμενη χρήση) | 404.925,99   |

| ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ              |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Κύρια Δραστηριότητα Επιχείρησης        | Η επιχείρηση του κ. .... δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής πώλησης ανδρικών ενδυμάτων.                                                                                                  |
| Κύρια και δευτερεύουσες Δραστηριότητες | Η επιχείρηση ..... εκτός από το εμπόριο ένδυσης παρέχει στους πελάτες της μια μεγάλη ποικιλία από εσώρουχα και αξεσουάρ ώστε να καλύπτει ένα μεγάλο εύρος αναγκών του σύγχρονου άντρα αγοραστή. |

| Προσφερόμενα Προϊόντα/ Υπηρεσίες                                                  | Αγορά 1:                                                                   | Αγορά 2:                              | Αγορά 3:                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Κατηγορία-Προϊόν 1:<br><br>Κουστόμυ, σακάκι, παλτό, δερμάτινα                     | Πελάτες Λιανικής Εργαζόμενοι, κάτοικοι της ευρύτερης περιοχής του Πειραιά. | Συνταξιούχοι, ηλικίας άνω των 55 ετών | Νέοι Αγοραστές ηλικίας έως 22 ετών. |
| Κατηγορία-Προϊόν 2:<br><br>Άνω ένδυση (πουκάμισο, μπλουζάκια, πουλόβερ, αξεσουάρ) | Πελάτες Λιανικής Εργαζόμενοι, κάτοικοι της ευρύτερης περιοχής του Πειραιά. | Συνταξιούχοι, ηλικίας άνω των 55 ετών | Νέοι Αγοραστές ηλικίας έως 22 ετών. |
| Κατηγορία-Προϊόν 3:<br><br>Εσώρουχα, πιτζάμες                                     | Πελάτες Λιανικής Εργαζόμενοι,                                              | Συνταξιούχοι, ηλικίας άνω των         | Νέοι Αγοραστές                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |         |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------|-------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | κάτοικοι της<br>ευρύτερης<br>περιοχής του<br>Πειραιά. | 55 ετών | ηλικίας έως 22<br>ετών. |
| <p>Σχόλια: Η επιχείρηση του κ. .... διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία ενδυμάτων και αξεσουάρ, καλύπτοντας τις σημερινές ανάγκες ενός σύγχρονου άντρα, τα οποία προσφέρει σε ανταγωνιστικές τιμές με καλή εξυπηρέτηση, επιτυγχάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο να δημιουργεί ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες.</p> |                                                       |         |                         |



## ΒΗΜΑ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

| 1.1 Πελάτες                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Γενική Περιγραφή Κύριας Αγοράς                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Μέγεθος Αγοράς & τάσεις                                                                                                                                                                                                           | 2005                                                                                                                                                                            |                | ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:<br>2004 2003<br>Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς λαμβάνοντας υπόψη τις ετήσιες εκθέσεις του Ελληνικού εμπορίου και τα οικονομικά στοιχεία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου, παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις τα τελευταία δύο χρόνια. |
|                                                                                                                                                                                                                                   | Συνολικός Τζίρος                                                                                                                                                                | Όγκος πωλήσεων |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Στάδιο Κύκλου Ζωής                                                                                                                                                                                                                | Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία .....ς βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης.                                                                                      |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Περιθώρια προσέλευσης νέων πελατών                                                                                                                                                                                                | Τα περιθώρια προσέλευσης νέων πελατών είναι μικρά καθώς το κάθε εμπορικό κατάστημα αυτής της κλίμακας λειτουργεί σε τοπική αγορά και σε μεγάλο βαθμό με συγκεκριμένους πελάτες. |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Δομή Αγοράς                                                                                                                                                                                                                       | Η αγορά είναι πλήρως κατακερματισμένη και απαρτίζεται από ένα μεγάλο πλήθος των καταστημάτων, τα οποία μοιράζονται το συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς.                              |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Άμεσα Συμπληρωματικά Προϊόντα/ Υπηρεσίες                                                                                                                                                                                          | Ως άμεσα συμπληρωματικά προϊόντα μπορούν να χαρακτηρισθούν τα υποδήματα και τα αξεσουάρ που τονίζουν το αντρικό ντύσιμο, όπως οι γραβάτες, τα μανικετόκουμπα κ.τ.λ.             |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Σχόλια: Τα οικονομικά στοιχεία που αφορούν το συγκεκριμένο κλάδο δεν είναι απόλυτα ακριβή καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένες κλαδικές μελέτες και όποια στοιχεία μπορούν να εντοπιστούν δεν διαχωρίζουν την ένδυση από την υπόδηση. |                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| Περιγραφή Βασικών Τμημάτων Αγοράς |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                          |                                                                                      |                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                   | Δημογραφικά χαρακτηριστικά                                                                                                                                  | Κριτήρια απόφασης & συμπεριφοράς                                                                                                                         | Μέγεθος                                                                              | Κερδοφορία                                                      |
| Τμήμα 1                           | Αποτελείται από άτομα ηλικίας 18-25 στην πλειονοψηφία τους άντρες. Διαθέτουν χαμηλό εισόδημα και βρίσκονται στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας | Αποφασίζουν με βάση την τάση της μόδας και την τιμή του προϊόντος. Η ένδυσή αποτελεί μέσο έκφρασης και στάσης ζωής. Ψάχνουν συνέχεια για νέες αγορές και | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί ποσοστό μεταξύ 5-20% της συνολικής αγοράς. | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς παρουσιάζει μέτρια κερδοφορία. |

Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

|         |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |                                                                        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                                                                                                                                                                                   | δεν αποτελούν την σταθερή πελατεία ενός καταστήματος.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                          |                                                                        |
| Τμήμα 2 | Αποτελείται από άτομα ηλικίας 25-50 στην πλειοψηφία τους άντρες. Διαθέτουν ένα ικανοποιητικό εισόδημα που τους επιτρέπει να ασχολούνται με τις προσωπικές τους ανάγκες καλύπτοντας τες με ποιοτικότερες επιλογές. | Κύριο κριτήριο σε αυτή την κατηγορία αποτελεί το ύψος και το στυλ του κάθε πελάτη τόσο στον επαγγελματικό του χώρο όσο και στη προσωπική του ζωή. Φυσικά η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος παραμένουν πάντα αξιοπρόσχετοι παράγοντες. Αρχίζουν να αποκτούν φιλικές σχέσεις με τους πωλητές και γίνονται σε μεγάλο βαθμό σταθεροί πελάτες ενός καταστήματος. | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αγοράς που ξεπερνά το 50 % | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς παρουσιάζει υψηλή κερδοφορία.         |
| Τμήμα 3 | Αποτελείται από άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών στην πλειοψηφία τους άντρες. Οι περισσότεροι πελάτες αυτής της κατηγορίας έχουν ένα σταθερό εισόδημα και είναι συνταξιούχοι.                                        | Κριτήρια αγοράς για την συγκεκριμένη κατηγορία αποτελούν η αναγκαιότητα του προϊόντος καθώς και η τιμή του. Η συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων χαρακτηρίζεται από την αφοσίωση και εμπιστοσύνη                                                                                                                                                                   | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί ποσοστό μεταξύ 5-20% της συνολικής αγοράς.                     | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς παρουσιάζει ικανοποιητική κερδοφορία. |



|                                                                                                                                   |  |                                     |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|
|                                                                                                                                   |  | που δείχνει προς κάποια καταστήματα |  |  |
| <b>Παρουσιάζεται κάποιο καινούριο τμήμα της αγοράς στην περίπτωση των ηλεκτρονικών αγορών;</b><br>✓ Όχι<br>Αν ναι, περιγραφή του: |  |                                     |  |  |

| Εξοικείωση Πελατών με Νέες Τεχνολογίες            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ποσοστό της αγοράς που είναι χρήστες του Ίντερνετ | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που κάνει χρήση του Internet για δικτυακές αγορές στο συγκεκριμένο κλάδο δεν ξεπερνά το 25%. Βασικό παράγοντα αποτελεί η φύση των προϊόντων καθώς η αίσθηση της εφαρμογής των ρούχων στο ανθρώπινο σώμα είναι κάτι που ακόμα δεν έχει ξεπεραστεί μέσω του διαδικτύου. |
| Κύριες χρήσεις του ίντερνετ                       | Από τις κυριότερες χρήσεις του διαδικτύου που αξίζει να αναφερθούν είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η επικοινωνία, η αγορά αγαθών (σε μικρό βαθμό) και οι συνδιαλλαγές με το δημόσιο.                                                                                                                 |
| Τάσεις στη χρήση ίντερνετ από τους πελάτες        | Η συνολική τάση που διαμορφώνεται ως προς την χρήση του διαδικτύου από τους πελάτες του κλάδου μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια ανάπτυξη.                                                                                                                                                             |

| 1.2 Ανταγωνισμός                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Γενική Περιγραφή Ανταγωνισμού                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |
| Συνολικός αριθμός ανταγωνιστών                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ο συνολικός αριθμός των ανταγωνιστών της επιχείρησης ξεπερνά τους 200 στην ευρύτερη αγορά του Πειραιά.                                                 |
| Δομή κλάδου - Βαθμός συγκέντρωσης αγοράς                                                                                                                                                                                                                                                                             | Στο συγκεκριμένο κλάδο η αγορά είναι κατακερματισμένη και δύσκολα μπορεί να ξεχωρίσει κάποια επιχείρηση που να καταλαμβάνει μερίδιο αγοράς άνω του 5%. |
| Έντοπισμός Έμμεσων Ανταγωνιστών                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ως έμμεσοι ανταγωνιστές μπορούν να θεωρηθούν τα μεγάλα πολυκαταστήματα και οι γνωστές αλυσίδες ρούχων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή του Πειραιά. |
| Σχόλια: Ο συγκεκριμένος κλάδος λόγω της ιδιομορφίας του, πολλά καταστήματα με μικρό μερίδιο αγοράς, αναγκάζει τους καταστηματάρχες, προκειμένου να αποκτήσουν μια κρίσιμη σταθερή πελατεία, να «επενδύσουν» στην εξυπηρέτηση του πελάτη τόσο κατά την πώληση όσο και μετά από αυτή σε οποιοδήποτε πρόβλημα ανακύψει. |                                                                                                                                                        |

| Κυριότεροι Ανταγωνιστές                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                                                                                                                                         |                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Μερίδια Αγοράς    | Κύριο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα                                                                                                         | Χρήση ΕΗΕ                                                                                               |
| Ανταγωνιστής 1:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Μικρότερο του 5 % | Καλύτερο σημείο πώλησης και ειδίκευση στη πώληση υποκαμίσων.                                                                            | Ο συγκεκριμένος ανταγωνιστής της επιχείρησης δεν έχει αναπτύξει καμιά εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν. |
| Ανταγωνιστής 2:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Μικρότερο του 5 % | Θεωρείται όνομα στην αγορά της αντρικής ένδυσης στον Πειραιά και φημίζεται για την υψηλή ποιότητα των κουστουμιών του                   | Ο συγκεκριμένος ανταγωνιστής της επιχείρησης δεν έχει αναπτύξει καμιά εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν. |
| Ανταγωνιστής 3:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Μικρότερο του 5 % | Ο συγκεκριμένος ανταγωνιστής δεν διαθέτει κανένα κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως αυτό αναγνωρίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία | Ο συγκεκριμένος ανταγωνιστής της επιχείρησης δεν έχει αναπτύξει καμιά εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν. |
| Σχόλια: Οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές δεν κάνουν χρήση ΕΗΕ αλλά βασίζονται στην ποιότητα των προϊόντων τους, στην φήμη που έχουν δημιουργήσει και στη σταθερή πελατεία τους. Τα προϊόντα τους έχουν ελάχιστες διαφοροποιήσεις και μόνο σε κάποιες πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων έχουν επικρατήσει ορισμένα καταστήματα. |                   |                                                                                                                                         |                                                                                                         |

| Χρήση Εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν από Ανταγωνιστές                  |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ποσοστό ανταγωνιστών που έχουν εταιρική ιστοσελίδα                        | Το ποσοστό των ανταγωνιστών που κάνουν χρήση του διαδικτύου για την εταιρική τους παρουσίαση δεν ξεπερνά το 15 %.                                                                                                                                    |
| Ένταση χρήσης ΕΗΕ: Τι ποσοστό των ανταγωνιστών εφαρμόζει κάθε λειτουργία; | Από το συγκεκριμένο ποσοστό οι περισσότεροι κάνουν χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενημερώνονται για θέματα που τους ενδιαφέρουν, επικοινωνούν ενώ αυξάνεται σταδιακά το ποσοστό των επιχειρηματιών που συνδιαλλάσσονται ηλεκτρονικά με το δημόσιο. |
| Τάσεις στη χρήση ηλεκτρονικού επιχειρείν από τους ανταγωνιστές            | Η τάση της αγοράς χαρακτηρίζεται από την σταδιακή αλλά αργή ανάπτυξη, καθώς όλο και περισσότεροι κρίνουν αναγκαία την ύπαρξη εταιρικής σελίδας στο διαδίκτυο, έστω και αν κύριο κίνητρό τους αποτελεί το γόητρο και η εικόνα του καταστήματος.       |
| Ανταγωνισμός από καθαρά διαδικτυακές επιχειρήσεις                         | αριθμός: 0<br>αναφορά: Δεν υφίσταται ανταγωνιστής που να δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο διαδίκτυο.                                                                                                                                               |



| 1.3 Προμηθευτές                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Γενική Περιγραφή Προμηθευτών                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Αριθμός Προμηθευτών Αγοράς & λοιπών συνεργατών (π.χ. γραφεία μελετών, εταιρείες logistics, εταιρείες τεχνικής υποστήριξης, κλπ)                                                                                                                                                                                                                  | Η εταιρεία ..... χρησιμοποιεί 60 περίπου προμηθευτές για την αγορά των προϊόντων της. Λόγω της μη ουσιαστικής διαφοροποίησης των προϊόντων του κλάδου, η διαπραγματευτική ισχύς βρίσκεται στην εταιρεία που προμηθεύεται και όχι στον προμηθευτή. Αυτό δεν σημαίνει πως δεν υπάρχουν κάποιοι βασικοί προμηθευτές, όμως η αναζήτηση νέων προμηθευτών είναι πάντα στις προτεραιότητες της επιχείρησης. Το λογιστήριο καθώς και η τεχνική υποστήριξη έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό την μείωση κόστους και την άμεση ανταπόκριση στα προβλήματα της επιχείρησης. |
| Δομή Αγοράς Προμηθευτών                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Η αγορά μπορεί να χαρακτηριστεί ως κατακερματισμένη με κάποιους βασικούς προμηθευτές.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Διαφοροποίηση Προϊόντων / υπηρεσιών προμηθευτών                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Η διαφοροποίηση των προϊόντων έγκειται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, επωνυμίας και τιμής. Όμως το πλήθος των προμηθευτών που μπορούν να αναζητηθούν είναι αρκετά σημαντικό που καθιστά την διαφοροποίηση αυτή αμελήτεια.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Σχόλια: Ο μεγάλος αριθμός των προμηθευτών δίνει στην εταιρεία ..... την διαπραγματευτική ισχύ ώστε να προμηθεύεται τα επιθυμητά προϊόντα σε πολύ οικονομικές τιμές. Βέβαια η ίδια η επιχείρηση έχει δημιουργήσει στενές σχέσεις εμπιστοσύνης με ορισμένους προμηθευτές ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων και η άμεση παράδοση τους. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Χρήση ΕΗΕ από Προμηθευτές                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ποσοστό των προμηθευτών που έχει εταιρική ιστοσελίδα         | Το ποσοστό των προμηθευτών που έχει δημιουργήσει εταιρική σελίδα αγγίζει το 50 %. Είναι φανερό πως όταν το διαδίκτυο αφορά περιπτώσεις B2B γίνεται αποδεκτό σε συντομότερο χρονικό διάστημα σε σχέση με εφαρμογές εμπορίου που αφορούν απλούς καταναλωτές. Ο επιχειρηματικός κόσμος είναι σε θέση πολλές φορές να εκμεταλλευτεί ταχύτερα τα πλεονεκτήματα των ΕΗΕ. |
| Ένταση χρήσης ΕΗΕ: Τι ποσοστό των προμηθευτών εφαρμόζει κάθε | Το μεγαλύτερο ποσοστό των προμηθευτών χρησιμοποιεί σχεδόν σε καθημερινή βάση εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την επικοινωνία, την ενημέρωση, την πώληση μέσω διαδικτύου ενώ πάνω από το 50 % διεκπεραιώνει ηλεκτρονικά                                                                                                          |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| λειτουργία;                                                   | τραπεζικές εργασίες.                                                                                                                                                                                                             |
| Υπαρξη καθαρά διαδικτυακών προμηθευτών, e-marketplaces        | αναφορά: Από τα μεγαλύτερα διαδικτυακά marketplaces αξίζει να αναφερθούν τα :<br><a href="http://www.ukindustry.co.uk">www.ukindustry.co.uk</a><br><a href="http://www.worldbidfashion.com/">http://www.worldbidfashion.com/</a> |
| Τάσεις στη χρήση ηλεκτρονικού επιχειρείν από τους προμηθευτές | Η τάση της αγοράς αναφορικά με τους προμηθευτές του κλάδου είναι η γρήγορη ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και η όσο το δυνατό καλύτερη εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων των νέων τεχνολογιών.                                 |

| 1.4 Δίκτυα Διανομής                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Γενική Περιγραφή Δικτύων Διανομής  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Σύντομη Περιγραφή Δικτύων Διανομής | Η εταιρεία ..... είναι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο αντρικής ένδυσης και αξεσουάρ. Τα προϊόντα φθάνουν σε αυτή με μεταφορικά των προμηθευτών, ενώ η ίδια η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί, όπως είναι προφανές, κάποιο δίκτυο διανομής για την διάθεση των προϊόντων της. |
| Κύριο Δίκτυο Διανομής              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Δομή Δικτύων Διανομής              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Σχόλια:                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



#### Σύνοψη Α

Βασιζόμενοι στον κύριο σκοπό της ενότητας αυτής, που είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας «.....», καταλήγουμε σε καίρια συμπεράσματα που αφορούν στη λειτουργία, δράση και δυνατότητα ανάπτυξης της εν λόγω επιχείρησης.

Καταρχήν, διαπιστώνουμε ότι η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται είναι πλήρως κατακερματισμένη, ενώ διανύει, παράλληλα, το στάδιο της ωρίμανσης, χωρίς μεγάλα περιθώρια προσέλκυσης νέων πελατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα οικονομικά στοιχεία του συγκεκριμένου κλάδου δεν είναι απόλυτα ακριβή, λόγω έλλειψης αναλυτικών κλαδικών μελετών.

Μελετώντας αναλυτικότερα τα βασικά τμήματα αγοράς παρατηρούμε ότι η υψηλότερη κερδοφορία προέρχεται από άτομα ηλικίας 25-50 ετών, στην πλειοψηφία τους άντρες, καθώς η συγκεκριμένη ομάδα διαθέτει ικανοποιητικό εισόδημα, που της επιτρέπει την αυτονομία, ενώ, παράλληλα, αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αγοράς της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό, επίσης, είναι το ότι στην περίπτωση των ηλεκτρονικών αγορών δεν παρουσιάζεται κάποιο καινούριο τμήμα της αγοράς. Άλλωστε το ποσοστό αγοράς που είναι χρήστες του internet δεν ξεπερνά το 25%, κυρίως λόγω της φύσεως των προϊόντων, ενώ η συνολική τάση που διαμορφώνεται ως προς τη χρήση του διαδικτύου από τους πελάτες του κλάδου είναι μέτριας ανάπτυξης.

Αναφερόμενοι στους ανταγωνιστές της επιχείρησης παρατηρούμε ότι αυτοί εντοπίζονται στην ευρύτερη αγορά του Πειραιά. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές δεν κάνουν χρήση των ΕΗΕ αλλά βασίζονται στην ποιότητα των προϊόντων τους, στη φερεγγυότητα της φήμης τους και στη σταθερή πελατεία τους. Σε γενικές γραμμές τα προϊόντα τους έχουν ελάχιστες διαφοροποιήσεις. Διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό του συνόλου των ανταγωνιστών που έχουν εταιρική ιστοσελίδα δεν ξεπερνά το 15%, ενώ, γενικότερα, η τάση στη χρήση ΕΗΕ (από τους ανταγωνιστές) χαρακτηρίζεται από σταδιακή αλλά αργή ανάπτυξη.

Εξετάζοντας το περιβάλλον των προμηθευτών της εταιρείας «.....» και τις σχέσεις που διαμορφώνει η εν λόγω επιχείρηση με τους προμηθευτές, παρατηρούμε ότι η εταιρεία έχει τέτοια διαπραγματευτική ισχύ ώστε να προμηθεύεται τα επιθυμητά προϊόντα σε πολύ οικονομικές τιμές. Παράλληλα δημιουργεί επιλεκτικά στενές σχέσεις εμπιστοσύνης με προμηθευτές, αποσκοπώντας στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και της άμεσης παράδοσής τους. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό των προμηθευτών που έχει εταιρική ιστοσελίδα αγγίζει το 50%, ενώ, παράλληλα, η ένταση χρήσης ΕΗΕ είναι ιδιαίτερα υψηλή. Αυτό επιβεβαιώνει το ότι ο επιχειρηματικός κόσμος είναι σε θέση πολλές φορές να εκμεταλλευτεί ταχύτερα τα πλεονεκτήματα των ΕΗΕ. Γενικότερα διαπιστώνουμε ότι στα πλαίσια των προμηθευτών του κλάδου συντελείτε γρήγορη ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς και άρτια αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των νέων τεχνολογιών.

Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία «.....» δεν χρησιμοποιεί κάποιο δίκτυο διανομής για τη διάθεση των προϊόντων της, ενώ τα προϊόντα φθάνουν σε αυτή με μεταφορικά των προμηθευτών.

## ΒΗΜΑ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

| 2.1. Στόχοι, Στρατηγικές & Ανταγωνιστική Θέση                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Βασικοί εταιρικοί στόχοι<br>– προτεραιότητες για τα<br>επόμενα 3 έτη | Αύξηση Κερδοφορίας: 10 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |      |      |
|                                                                      | Αύξηση πωλήσεων (σε όγκο και τζίρο): 10 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |      |      |
|                                                                      | Αύξηση μεριδίου αγοράς: - %<br><br>Πολιτική Δράσης: Στόχο της εταιρείας του κ. .... αποτελεί η μείωση των αποθεμάτων της την επόμενη τριετία σε ποσοστό 60 %. Το γεγονός αυτό θα αποδεσμεύσει σημαντικό κεφάλαιο της εταιρείας και θα αυξήσει την ρευστότητα της.                                                                                                                                                                           |      |      |      |
| Στρατηγική<br>Ανταγωνισμού<br>& Ανταγωνιστικό<br>Πλεονέκτημα         | Το κατάστημα του κ. .... προσφέρει στους πελάτες του ποιοτικά προϊόντα σε μεγάλη ποικιλία. Το γεγονός αυτό τον καθιστά αξιόπιστο δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες του. Κύριο όμως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η καλή και γρήγορη εξυπηρέτηση. Το κατάστημα αναλαμβάνει χωρίς πρόσθετο κόστος προς τον καταναλωτή να προβεί σε οποιαδήποτε επιδιόρθωση κριθεί αναγκαία ώστε το ρούχο να έχει την καλύτερη εφαρμογή. |      |      |      |
| Θέση στην αγορά                                                      | Το κατάστημα του κ. .... βρίσκεται μεταξύ των μεσαίων εταιρειών της αγοράς όσο αφορά τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |      |      |
| Μερίδιο Αγοράς (κατά<br>εκτίμηση)                                    | <table><tr><td>2005</td><td>2004</td><td>2003</td></tr></table><br>Λόγω της κατακερματισμένης αγοράς σχεδόν καμία επιχείρηση δεν ξεπερνά το 5% στο μερίδιο της αγοράς.                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2005 | 2004 | 2003 |
| 2005                                                                 | 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2003 |      |      |

| 2.2 Οργανωτική Δομή                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Περιγραφή Θέσεων                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Σύντομη περιγραφή<br>θέσεων εργασίας<br>(αρμοδιοτήτων)                                                             | Στην επιχείρηση εκτός από τον ίδιο τον επιχειρηματία και τον πατέρα του, ο οποίος δρα επικουρικά πλέον, απασχολούνται 4 υπάλληλοι. Κύρια ασχολία τους είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Την λειτουργία του ταμείου καθώς και την διαπραγμάτευση των τιμών με τους πελάτες την αναλαμβάνει εξολοκλήρου ο ίδιος ο κ. ....ς. |
| Δραστηριότητες της<br>εταιρείας που έχουν<br>ανατεθεί σε εξωτερικούς<br>συνεργάτες, έστω εν μέρει<br>(Outsourcing) | Σε εξωτερικούς συνεργάτες έχουν ανατεθεί η τεχνική υποστήριξη της εταιρείας καθώς και οι λειτουργίες του λογιστηρίου. Επίσης όλες οι επιδιορθώσεις πραγματοποιούνται σε εξειδικευμένο με πολυετή εμπειρία ράφτη.                                                                                                         |



## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

| Αξιολόγηση οργανωτικής λειτουργίας                    | Σχόλια                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Επάρκεια Προσωπικού                                   | Χρήζει βελτίωσης λόγω των αυξημένων αναγκών κυρίως σε περιόδους αιχμής.                                                                                                           |
| Σαφώς καθορισμένοι ρόλοι / αρμοδιότητες               | Οι ρόλοι στην συγκεκριμένη επιχείρηση δεν είναι απόλυτα καθορισμένοι κυρίως λόγω της φύσης του καταστήματος, γεγονός που δεν δημιουργεί πρόβλημα στην λειτουργία της επιχείρησης. |
| Συνεργασία & συντονισμός μεταξύ τμημάτων/ εργαζομένων | Δεν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα κατά τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης.                                                                                      |
| Επίπεδο κατάρτισης / ικανοτήτων του προσωπικού        | Ανάγκη βελτίωσης καθώς η εμπειρία και η ικανότητα πώλησης είναι κρίσιμοι παράγοντες για την ευημερία της επιχείρησης.                                                             |

| Προφίλ Επιχειρηματία               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ικανότητες/ εκπαίδευση και προφίλ. | <p>Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ..... είναι ένας ιδιαίτερα καλλιεργημένος άνθρωπος. Είναι απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και οπαδός της δια βίου εκπαίδευσης. Η πολυετής του δραστηριοποίηση στο συγκεκριμένο χώρο του έχει προσδώσει την εμπειρία που χρειαζόταν ώστε να γνωρίζει τι απαιτούν οι πελάτες του από αυτόν αλλά και τι απαιτεί η αγορά γενικότερα.</p> <p>Έχει παρακολουθήσει ένα πλήθος σεμιναρίων που σχετίζονται με πολιτικές ορθής πώλησης, οργάνωσης της επιχείρησης και νέες τεχνολογίες.</p> <p>Αξίζει να αναφερθεί η ενασχόληση του ιδίου του κ. .... με τους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές και η εξοικείωσή του με τις νέες τεχνολογίες. Έτσι τα τελευταία χρόνια εισήγαγε τις νέες τεχνολογίες στην επιχείρησή του και έμαθε να χειρίζεται σε πολύ καλό βαθμό τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επιπροσθέτως είναι άριστος χειριστής του e-mail, των εφαρμογών του e-banking, των συναλλαγών με το δημόσιο, των ηλεκτρονικών δημοπρασιών, των παραγγελιοληψιών και του διαδικτύου γενικότερα.</p> |

## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

| 2.3 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία            |                                                                                                                                                             |        |            |             |            |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|------------|
|                                           | 2003                                                                                                                                                        |        | 2004       |             | 2005       |
| Κύκλος εργασιών                           | 367.494,17                                                                                                                                                  |        | 355.776,76 |             | 404.925,99 |
|                                           | 2001                                                                                                                                                        | 2002   | 2003       | 2004        | 2005       |
| Εξέλιξη κερδών προ Φόρων                  | Σταθερότητα                                                                                                                                                 | Αύξηση | Αύξηση     | Σταθερότητα | Αύξηση     |
| Μικτό Περιθώριο Κέρδους                   | Το μικτό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση του κυρίου ..... ανέρχεται συνολικά στο 30% και κρίνεται από τον ίδιο ως ικανοποιητικό.                       |        |            |             |            |
| Δομή Εξόδων                               | 1. Κόστος αγορών/ παραγωγής: 68 %                                                                                                                           |        |            |             |            |
|                                           | 2. Λειτουργικά Έξοδα: 7 %                                                                                                                                   |        |            |             |            |
|                                           | 3. Έξοδα Διάθεσης: 22 %                                                                                                                                     |        |            |             |            |
|                                           | 4. Λοιπά Έξοδα: 3 %                                                                                                                                         |        |            |             |            |
| Ρευστότητα                                | Η ρευστότητα της επιχείρησης κρίνεται ικανοποιητική                                                                                                         |        |            |             |            |
| Δανειακή Επβάρυνση                        | Η δυνατότητα χρηματοδότησης της επιχείρησης μέσω τραπεζικού δανείου κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική.                                                       |        |            |             |            |
| Μέση περίοδος Εισπράξεων (αριθμός ημερών) | Το κατάστημα του κ. .... είναι ένα μαγαζί λιανικής πώλησης. Συνεπώς οι πελάτες του πληρώνουν μετρητοίς.                                                     |        |            |             |            |
| Μέση περίοδος πληρωμών (αριθμός ημερών)   | Ως μέση περίοδος πληρωμών μπορεί να οριστούν οι 60 ημέρες, περίοδος που χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα μικρή αναλογικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. |        |            |             |            |

| 2.4 Παραγωγική Διαδικασία                                                       |                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Κατάσταση παραγωγικού εξοπλισμού                                                | Η κατάσταση του παραγωγικού εξοπλισμού κρίνεται ικανοποιητική ύστερα μάλιστα από τις τελευταίες βελτιώσεις που υπέστη η επιχείρηση στα πλαίσια του προγράμματος 2.11.2 που αφορούσε εκσυγχρονισμό εμπορικών επιχειρήσεων. |
| Δυνατότητα προσαρμογής διαδικασίας παραγωγής για ικανοποίηση απαιτήσεων πελατών | Το κατάστημα δεν παρουσιάζει κανένα πρόβλημα αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πελατών του.                                                                                                                                |
| Συνεχής λειτουργία, χωρίς διακοπές λόγω έλλειψης/ καθυστέρησης υλικών           | Η λειτουργία της επιχείρησης λαμβάνει χώρα απρόσκοπτα εκτός από κάποιες περιπτώσεις που παρατηρείται έλλειψη συγκεκριμένων προϊόντων.                                                                                     |
| Εξασφάλιση ποιότητας υλικών και προϊόντων                                       | Η ποιότητα των προϊόντων καθώς                                                                                                                                                                                            |



## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

|  |                                                                                                                       |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι αυτές που καθιέρωσαν το κατάστημα του κ. .... στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά.. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>2.5 Εφοδιαστική Λειτουργία</b>                                             |                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ακριβής τήρηση αποθέματος                                                     | Σε αυτόν τον τομέα ο επιχειρηματίας κρίνει ότι καθίσταται επιτακτική η ανάγκη βελτίωσης. Τα αποθέματα δεν παρακολουθούνται               |
| Ποσότητα αποθέματος ασφαλείας                                                 | Το απόθεμα ασφαλείας κρίνεται ιδιαίτερος ικανοποιητικό.                                                                                  |
| Αριθμός ελλείψεων αποθέματος                                                  | Ο αριθμός ελλείψεων που μπορεί να παρατηρηθούν είναι ιδιαίτερα μικρός και αφορούν ελάχιστα προϊόντα σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. |
| Πρόβλεψη για κατάλληλα επίπεδα αποθέματος                                     | Η πρόβλεψη πλέον για τα αποθέματα κρίνεται ικανοποιητική.                                                                                |
| Κόστη διαχείρισης αποθέματος & αποθήκης                                       | Το κύριο πρόβλημα της εταιρείας υφίσταται στην συσσώρευση αποθεμάτων από κακό σχεδιασμό παλαιότερων ετών και χρήζει άμεσης βελτίωσης.    |
| Χρόνος παραλαβής υλικών από προμηθευτές                                       | Κρίνεται ικανοποιητικός                                                                                                                  |
| Κόστη αγοράς υλικών                                                           | Κρίνονται ικανοποιητικά                                                                                                                  |
| Χρόνος αποστολής - παράδοσης προϊόντων στα δίκτυα διανομής                    | Δεν υφίσταται πρόβλημα στο συγκεκριμένο θέμα.                                                                                            |
| Χρόνος αποστολής - παράδοσης προϊόντων στους πελάτες                          | Δεν υφίσταται πρόβλημα στο συγκεκριμένο θέμα.                                                                                            |
| Σταθερή παραγωγικότητα προσωπικού αποθήκης (χωρίς υπερωρίες, κενά διαστήματα) | Κρίνεται ικανοποιητικό                                                                                                                   |

| <b>2.6 Σχέσεις Εταιρείας με Προμηθευτές</b>             |                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Συνολικός αριθμός Προμηθευτών Εταιρείας                 | Η εταιρεία προμηθεύεται τα είδη της από περίπου 70 προμηθευτές.                                                                                                                                                         |
| Μέγεθος των κύριων προμηθευτών σε σχέση με την εταιρεία | Ένας μικρός αριθμός (10 περίπου) έχουν πολύ μεγαλύτερο μέγεθος από το κατάστημα του κ. ...., ενώ οι υπόλοιποι έχουν ή το ίδιο μέγεθος ή ελαφρώς μεγαλύτερο.                                                             |
| Σχέσεις / Συνεργασία                                    | Η επιχείρηση του κυρίου ..... συνεργάζεται με έναν πυρήνα κύριων και σταθερών προμηθευτών και ανανεώνει συχνά τους υπόλοιπους προμηθευτές της. Οι παραγγελίες γίνονται συνήθως ανά εμπορική σεζόν, δηλαδή 2-3 φορές τον |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | χρόνο, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις.<br>Η μεγάλη γκάμα προμηθευτών καθώς και οι συνθήκες τις συγκεκριμένης αγοράς δίνουν το πλεονέκτημα στην εταιρεία .....ς. |
| Σημεία βελτίωσης της Συνεργασίας με τους προμηθευτές                                                                                                                                                                                                                                                    | Η εταιρεία .....ς αναζητά συνεχώς νέες πηγές εναλλακτικών προμηθευτών ώστε να διατηρεί τη διαπραγματευτική της ισχύ.                                            |
| Σχόλια: Η εταιρεία ..... έχει αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με ένα σταθερό δίκτυο προμηθευτών και συνεχώς αναζητά νέες εναλλακτικές πηγές προμηθευτών. Λόγω του κατακερματισμού της αγοράς η διαπραγματευτική ισχύς βρίσκεται στην εταιρεία που προμηθεύεται τα προϊόντα, δηλαδή στην εταιρεία .....ς. |                                                                                                                                                                 |

| 2.7 Σχέσεις Εταιρείας με Δίκτυα Διανομής           |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Δίκτυα Διανομής στις εταιρείες                     | Η εταιρεία ..... λόγω της φύσης της επιχείρησης αλλά και των προϊόντων της δεν χρησιμοποιεί κάποιο δίκτυο διανομής. Οι πελάτες της την επισκέπτονται στην έδρα της και συνεπώς η πώληση είναι άμεση. |
| Σχέσεις / Συνεργασία                               |                                                                                                                                                                                                      |
| Σημεία βελτίωσης της συνεργασίας με τους διανομείς |                                                                                                                                                                                                      |
| Σχόλια:                                            |                                                                                                                                                                                                      |

| 2.8 Εμπορική Λειτουργία                            |                                                                                                  |                                                                                                                                                                      |                                                                                             |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Βασικά Προϊόντα                                    | Συμμετοχή σε τζίρο                                                                               | Συμμετοχή σε κέρδη                                                                                                                                                   | Τιμές Προϊόντων                                                                             |
| Κατηγορία 1<br>Κουστούμι, σακάκι, παλτό, δερμάτινα | Η πρώτη βασική κατηγορία προϊόντων συμμετέχει στο συνολικό τζίρο της επιχείρησης με ποσοστό 45 % | Η πρώτη βασική κατηγορία προϊόντων έχει μικρή συμμετοχή στα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί τα συγκεκριμένα ήδη υφίστανται αρκετές μεταποιήσεις | Οι τιμές της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων κυμαίνεται περίπου στον μέσο όρο της αγοράς |



|                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                       |                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                      | κόστος που αναλαμβάνει η ίδια η επιχείρηση                                                                                                                                            |                                                                                             |
| <b>Κατηγορία 2</b><br>Άνω ένδυση (πουκάμισο, μπλουζάκια, πουλόβερ, αξεσουάρ)                                                                                                                                                                   | Η δεύτερη βασική κατηγορία προϊόντων συμμετέχει στο συνολικό τζίρο της επιχείρησης με ποσοστό 45 %                                                                                                   | Η πρώτη βασική κατηγορία προϊόντων έχει μέτρια συμμετοχή στα συνολικά κέρδη της επιχείρησης.                                                                                          | Οι τιμές της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων κυμαίνεται περίπου στον μέσο όρο της αγοράς |
| Κατηγορία 3<br>Εσώρουχα, πιτζάμες                                                                                                                                                                                                              | Η πρώτη βασική κατηγορία προϊόντων συμμετέχει στο συνολικό τζίρο της επιχείρησης με ποσοστό 45 %                                                                                                     | Η πρώτη βασική κατηγορία προϊόντων έχει μικρή συμμετοχή στα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Οι τιμές σε αυτά τα ήδη έχουν συγκεκριμένες τιμές και τα περιθώρια κέρδους είναι σταθερά. | Οι τιμές της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων κυμαίνεται περίπου στον μέσο όρο της αγοράς |
| Συμπληρωματικές Προσφερόμενες Υπηρεσίες                                                                                                                                                                                                        | Στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της εταιρείας του κ. .... βρίσκεται ο πελάτης – καταναλωτής. Η επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες μεταποιήσεις ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη εφαρμογή. |                                                                                                                                                                                       |                                                                                             |
| Σχόλια: Η εταιρεία του κ. .... έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών της. Η επιτυχημένη πορεία της βασίζεται στην δημιουργία ενός σταθερού πελατολογίου, το οποίο γνωρίζει πως στην εταιρεία του κ. .... θα έχει άμεση εξυπηρέτηση. |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                       |                                                                                             |

## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

| Προφίλ Πελατών Εταιρείας                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | Δημογραφικά Χαρακτηριστικά                                                                                                                                                                                                                                           | Κριτήρια συμπεριφοράς                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | % στις συνολικές πωλήσεις                                                                                 |
| Τμήμα 1<br><br>Αποτελείται από άτομα ηλικίας 30-55 στην πλειοψηφία τους άντρες. | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελείται από εργαζόμενους της ευρύτερης περιοχής του Πειραιά, υπαλλήλους όμορων καταστημάτων και ελεύθερους επαγγελματίες. Διαθέτουν ένα ικανοποιητικό εισόδημα που τους επιτρέπει να ασχολούνται με τις προσωπικές τους ανάγκες | Κύριο κριτήριο σε αυτή την κατηγορία αποτελεί το ύψος και το στυλ του κάθε πελάτη τόσο στον επαγγελματικό του χώρο όσο και στη προσωπική του ζωή. Φυσικά η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος παραμένουν πάντα αξιοπρόσεχτοι παράγοντες. Αξίζει να σημειωθεί πως η προσωπική επαφή και η ποιότητα εξυπηρέτησης διαδραματίζουν και αυτές με την σειρά τους σημαίνοντα ρόλο. | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί για την επιχείρηση ποσοστό μεταξύ 33%-50% της συνολικής αγοράς. |
| Τμήμα 2<br><br>Αποτελείται από άτομα ηλικίας 22-30 στην πλειοψηφία τους άντρες. | Οι πελάτες της κατηγορίας αυτής αρχίζουν να σταθεροποιούν τα εισοδήματά τους και να εξελίσσονται στον επιχειρηματικό στίβο.                                                                                                                                          | Σημαντικό ρόλο στην επιλογή των ρούχων και των αξεσουάρ που τα συνοδεύουν αποτελεί το στυλ και το ύψος του κάθε αγοραστή. Η ποιότητα και η άμεση εξυπηρέτηση είναι παράγοντες που μπορούν να “δεσμεύσουν” έναν πελάτη.                                                                                                                                                    | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί για την επιχείρηση ποσοστό 20% της συνολικής αγοράς.            |
| Τμήμα 3<br><br>Αποτελείται από άτομα ηλικίας 16-22 στην πλειοψηφία τους άντρες. | Η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών διαθέτει χαμηλό εισόδημα και βρίσκεται στην αρχή της επαγγελματικής της σταδιοδρομίας                                                                                                                                               | Αποφασίζουν με βάση την τάση της μόδας και την τιμή του προϊόντος. Η ένδυσή αποτελεί μέσο έκφρασης και στάσης ζωής. Ψάχνουν συνέχεια για νέες αγορές και                                                                                                                                                                                                                  | Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί για την επιχείρηση ποσοστό μεταξύ 20% της συνολικής αγοράς.     |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           | δεν αποτελούν την σταθερή πελατεία ενός καταστήματος.                                                                                                                                                                                          |                                                                                                      |
| <p>Τμήμα 4</p> <p>Αποτελείται από άτομα ηλικίας άνω των 55 ετών στην πλειοψηφία τους άντρες.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Οι περισσότεροι πελάτες αυτής της κατηγορίας έχουν ένα σταθερό εισόδημα και είναι συνταξιούχοι. Αποτελούν τους παραδοσιακούς πελάτες του καταστήματος</p>                                                                                              | <p>Κριτήρια αγοράς για την συγκεκριμένη κατηγορία αποτελούν η αναγκαιότητα του προϊόντος καθώς και η τιμή του. Η συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων χαρακτηρίζεται από την αφοσίωση και εμπιστοσύνη που δείχνει προς την επιχείρηση του κ. ....</p> | <p>Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελεί για την επιχείρηση ποσοστό 5% της συνολικής αγοράς.</p> |
| <p><b>Εξοικείωση Πελατών Εταιρείας με νέες τεχνολογίες</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| <p>Ποσοστό πελατών -χρηστών ίντερνετ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Το ποσοστό των πελατών που είναι χρήστες του internet μπορεί να προσδιοριστεί στο 25 % και αφορά τις μικρότερες ηλικιακές ομάδες πολιτών. Ελάχιστοι όμως κάνουν χρήση του διαδικτύου για την αγορά ρούχων ή αξεσουάρ λόγω της φύσης των προϊόντων.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| <p><i>Σχόλια:</i> Το τμήμα της αγοράς που επιφέρει τα μεγαλύτερα έσοδα στην επιχείρηση του κ. .... αν και μπορεί να κάνει χρήση ορισμένων ΕΗΕ ( e-mail, επικοινωνία, ενημέρωση) δεν τις χρησιμοποιεί στον κλάδο που δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη εταιρεία. Η φυσική επαφή με το προϊόν και η δοκιμή του κρίνονται αναγκαίες για την αγορά του. Έστω και αν ο πελάτης έχει αγοράσει ξανά το ίδιο προϊόν δεν θα το παραγγείλει ηλεκτρονικά για ψυχολογικούς λόγους.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                      |

| <b>2.9 Λειτουργία Πωλήσεων</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Αριθμός πωλητών                | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Διαδικασία Πώλησης             | Η διαδικασία της πώλησης πραγματοποιείται στην έδρα της επιχείρησης.<br>Κατά την διαδικασία αυτή ο πελάτης εισέρχεται στην επιχείρηση έχοντας στο μυαλό του το προϊόν που θέλει να αγοράσει. Κάθε πελάτη τον αναλαμβάνει ένας πωλητής που τον βοηθά να επιλέξει ανάμεσα σε μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες του. Ο πελάτης δοκιμάζει τα επιλεγμένα προϊόντα και αν προκύψει ανάγκη σημειώνονται οι μεταποιήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Στην συνέχεια κατευθύνονται προς το ταμείο που τους περιμένει ο κ. ....ς, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την είσπραξη των χρημάτων ή τυχόν διευκολύνσεις μπορεί |

## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | <p>να ζητά ο πελάτης. Οποιαδήποτε μεταποίηση πραγματοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα, 2 ημερών, και το κόστος το επωμίζεται η ίδια η επιχείρηση</p> <p>Εάν οποιοδήποτε από τα προϊόντα που προσφέρει ο επιχειρηματίας αποδειχθεί ελλατωματικό τότε ο επιχειρηματίας είτε το επιστρέφει στον προμηθευτή για αλλαγή καθορίζοντας το χρόνο επιστροφής του είτε το αντικαθιστά, εφόσον υπάρχει απόθεμα.</p> |
| <b>Αξιολόγηση Λειτουργίας Πωλήσεων</b>                              | <b>Σχόλια</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Επάρκεια αριθμού πωλητών                                            | Ο αριθμός των πωλητών κρίνεται ικανοποιητικώς.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Οργάνωση λειτουργίας πώλησης (δρομολόγια, συχνότητα επισκέψεων κλπ) | Η οργάνωση της λειτουργίας πώλησης κρίνεται ικανοποιητική.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Εξυπηρέτηση πελατών & επίλυση προβλημάτων                           | Η εξυπηρέτηση των πελατών και η ικανοποίηση των προβλημάτων είναι άμεση.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Γεωγραφική κάλυψη αγοράς                                            | Κρίνεται ικανοποιητική.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ύψος αμοιβών πωλητών                                                | Κρίνονται ικανοποιητικές.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ικανότητες πωλητών                                                  | Η εμπειρία και η ικανότητα στην πώληση δεν είναι από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν όλοι οι πωλητές της επιχείρησης, συνεπώς υφίσταται ανάγκη βελτίωσης.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Παραγωγικότητα πωλητών («κλεισίματα» ανά επισκέψεις, κλπ)           | Κρίνεται ικανοποιητική.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Γνώση προφίλ πελάτη, διαχείριση επαφών                              | Λόγω της φύσης του καταστήματος και του σημείου που βρίσκεται η πλήρη γνώση του πελατολογίου καθίσταται αδύνατη χωρίς την ύπαρξη μιας εφαρμογής CRM, η οποία την παρούσα στιγμή απουσιάζει.                                                                                                                                                                                                                  |
| Προσαρμοσμένες προσφορές/ προωθητικές ενέργειες ανά πελάτη          | Οι προσφορές και οι προωθητικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα αφορούν το σύνολο των πελατών. αξίζει να αναφερθεί μια κίνηση που έχουν κάνει οι έμποροι της ευρύτερης περιοχής του Πειραιά εκδίδοντας εκπτωτική κάρτα για τους πελάτες - μέλη τους προσφέροντας μια μικρή έκπτωση καθ' όλη την διάρκεια του έτους.                                                                                             |
| Ικανότητα παρακολούθησης πωλήσεων ανά προϊόν,                       | Χρήζει βελτίωσης                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



## Θέματα Επιχειρηματικότητας Μικρών Επιχειρήσεων

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ανά περιοχή                                                          |                                                                                                                                                                                                  |
| Αναγνώριση νέων ευκαιριών πώλησης από πωλητές (διαχείριση ευκαιριών) | Χρήζει βελτίωσης                                                                                                                                                                                 |
| Ακρίβεια προβλέψεων πωλήσεων                                         | Σημαντικά βήματα προόδου έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια προς αυτή την κατεύθυνση, όμως η ανάγκη για ορθή πρόβλεψη της ζήτησης ώστε να ελαχιστοποιηθεί το απόθεμα κρίνεται επιτακτική. |

| Ενέργειες & Μέσα Προβολής                                                                                | Σχόλια                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Μελλοντική Επιθυμητή Ενέργεια |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Διαφήμιση (τηλεόραση, έντυπη, ραδιόφωνο)                                                                 | Δεν κρίνεται αναγκαία η συγκεκριμένη ενέργεια                                                                                                                                                                                                                                                                 | Όχι                           |
| Άμεσο e-mail/ τηλέφωνο                                                                                   | Η ενημέρωση των πελατών μέσω e-mail για ειδικές προσφορές και νέα προϊόντα κρίνεται απαραίτητη για την προσέλκυση νέων πελατών                                                                                                                                                                                | Ναι                           |
| Προωθητικές ενέργειες                                                                                    | Ανάγκη Βελτίωσης. Η εταιρία κατά την διάρκεια του περασμένου χρόνου δεν πραγματοποίησε καθόλου προωθητικές ενέργειες προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα της.                                                                                                                                                | Ναι                           |
| Επαγγελματικές εκθέσεις                                                                                  | Δεν κρίνεται αναγκαία η συγκεκριμένη ενέργεια                                                                                                                                                                                                                                                                 | Όχι                           |
| Άλλο: Η έκδοση της κάρτας @Πειραιάς που δίνουν τα μέλη του εμπορικού συλλόγου του Πειραιά στα μέλη τους. | Με την χρήση της κάρτας αυτής, οι καταναλωτές απολαμβάνουν ειδικά προνόμια και εκπτώσεις καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Με την ενέργεια αυτή οι έμποροι του Πειραιά προσπαθούν να "δεσμεύσουν" τους καταναλωτές του Πειραιά και να τους απομακρύνουν από τα μεγάλα πολυκαταστήματα και γνωστές τις αλυσίδες | Ναι                           |

| 2.10 Εξοικείωση με Νέες Τεχνολογίες & Διαδίκτυο                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Αριθμός μηχανογραφημένων θέσεων                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Αριθμός εργαζομένων που χειρίζονται Η/Υ                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Προδιαγραφές Η/Υ                                                                                                                                                   | Pentium 3.2 GHz, 512 MB RAM, Κάρτα γραφικών 128MB, DVD ROM+CD RW, Οθόνη Philips 17ιντσών LCD, 60GB Hard Disc, FLOPPY DISK DRIVE 3.5', πληκτρολόγιο, ποντίκι και ηχεία                                                                                                                                          |
| Ύπαρξη εσωτερικού δικτύου                                                                                                                                          | OXI                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Εφαρμογές Η/Υ                                                                                                                                                      | Στην επιχείρηση του κυρίου ..... είναι εγκατεστημένες εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου                                                                                                                                                                                                                          |
| Σύνδεση στο ίντερνετ                                                                                                                                               | Στη επιχείρηση υπάρχει ADSL σύνδεση για το διαδίκτυο                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Βαθμός χρήσης ίντερνετ                                                                                                                                             | Ο κ. .... χρησιμοποιεί το διαδίκτυο σε καθημερινή βάση.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Χρήσεις Ίντερνετ                                                                                                                                                   | Οι κυριότερες χρήσεις του internet συνοψίζονται στις ακόλουθες : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο</li> <li>• Επικοινωνία γενικά</li> <li>• Ενημέρωση</li> <li>• Αγορά υπηρεσιών (on-line τραπεζικές εργασίες)</li> <li>• Συναλλαγές με το δημόσιο (TAXIS, ΦΠΑ, ΙΚΑ)</li> </ul> |
| Ύπαρξη εταιρικού e-mail                                                                                                                                            | Η επιχείρηση του κ. .... διαθέτει εταιρικό e-mail. <a href="mailto:info@politakis.gr">info@politakis.gr</a>                                                                                                                                                                                                    |
| Ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας & Περιεχόμενο ιστοσελίδας                                                                                                             | Η εταιρεία του κ. .... την συγκεκριμένη χρονική στιγμή ανανεώνει τον δικτυακό της τόπο, με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας τόσο της ιστοσελίδας όσο και των προσφερόμενων υπηρεσιών.                                                                                                                        |
| Αριθμός εργαζομένων ανάλογα με την εξοικειωσής τους με το ίντερνετ                                                                                                 | Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και είναι άριστα εξοικειωμένος με αυτό. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση λόγω της φύσεως της εργασίας τους, προσωπική ενασχόληση με τον πελάτη, δεν κάνουν χρήση του διαδικτύου                                                                       |
| Σχόλια: Η επιχείρηση του κ. .... είναι αρκετά εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες και αντιμετωπίζει θετικά καινοτομίες και προωθητικές ενέργειες μέσω διαδικτύου. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



### Σύνοψη Β

Το κατάστημα του κ. .... βρίσκεται μεταξύ των μεσαίων εταιρειών της αγοράς όσο αφορά τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Βασικοί εταιρικοί στόχοι-προτεραιότητες για τα επόμενα 3 έτη είναι η αύξηση κερδοφορίας(10%), η αύξηση των πωλήσεων(10%) και η αύξηση μεριδίου αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έγκειται στη μεγάλη ποικιλία υψηλής ποιότητας προϊόντων, στην αξιοπιστία της εταιρείας, στην άμεση εξυπηρέτηση, καθώς και στην χωρίς κόστος, άμεση προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις των πελατών.

Στα πλαίσια της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, εκτός από τον ίδιο τον επιχειρηματία και τον πατέρα του(επικουρική δράση), απασχολούνται 4 υπάλληλοι, οι οποίοι αναλαμβάνουν, κυρίως, την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, η τεχνική υποστήριξη της εταιρείας, οι λειτουργίες του λογιστηρίου, καθώς και οι επιδιορθώσεις των ενδυμάτων έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Γενικά, αν και οι ρόλοι της επιχείρησης δεν είναι σαφώς καθορισμένοι, δεν εντοπίζεται κάποιο πρόβλημα, εφόσον η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι αρμονική. Ωστόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του επιπέδου κατάρτισης του προσωπικού και αύξησης του αριθμού των υπαλλήλων, κυρίως, σε περιόδους αιχμής.

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι ένας ιδιαίτερα καλλιεργημένος άνθρωπος, απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και οπαδός της δια βίου εκπαίδευσης. Η πολυετής του δραστηριοποίηση στο συγκεκριμένο χώρο, καθώς και το πλήθος ανάλογων σεμιναρίων που έχει παρακολουθήσει τον καθιστούν έμπειρο και άρτια καταρτισμένο επιχειρηματία. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εξοικειότητά του με τις νέες τεχνολογίες. Αυτό άλλωστε φαίνεται από το ότι χειρίζεται τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές με πλήρη επάρκεια και αξιοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα προγράμματα των Η/Υ.

Μελετώντας τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρείας διαπιστώνουμε ότι παρουσιάζει αυξητική τάση ο κύκλος των εργασιών της τα τελευταία 3 χρόνια, ενώ μεταξύ των ετών 2004-2005 υπάρχει αύξηση των κερδών προ φόρων. Το μικτό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης ανέρχεται συνολικά στο 30% και η ρευστότητά της κρίνεται ικανοποιητική. Σε κάθε περίπτωση η δυνατότητα χρηματοδότησης της εταιρείας μέσω τραπεζικού δανείου θεωρείται ικανοποιητική.

Στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας παρατηρούμε ότι είναι δεδομένη η δυνατότητα αυτής να προσαρμόζεται πλήρως με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, ενώ, παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζει ο εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός της επιχείρησης. Κεντρικός άξονας της παραγωγικής διαδικασίας είναι η εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, στοιχεία που εδραιώνουν τη φήμη της εταιρείας στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά.

Αναφορικά με την εφοδιαστική λειτουργία της εταιρείας κρίνεται από τον επιχειρηματία επιτακτική η ανάγκη βελτίωσης στην παρακολούθηση της τήρησης των αποθεμάτων, ενώ παράλληλα, κύριο πρόβλημα της εταιρείας παραμένει η συσσώρευση αποθεμάτων λόγω κακού σχεδιασμού παλαιότερων ετών. Σε άλλα θέματα που σχετίζονται με την εφοδιαστική λειτουργία η επιχείρηση κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Η εταιρεία «.....» έχει αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με ένα σταθερό δίκτυο προμηθευτών, εφόσον συνεργάζεται στενά με έναν πυρήνα από αυτούς, ενώ ανανεώνει συχνά τους υπόλοιπους, αναζητώντας συνεχώς ως εναλλακτικές πηγές νέους προμηθευτές και εξασφαλίζοντας έτσι τη διαπραγματευτική της ισχύ στην αγορά. Η εν λόγω εταιρεία λιανικής πώλησης δεν χρησιμοποιεί κάποιο δικό της δίκτυο διανομής, καθώς τα προϊόντα καταλήγουν σε αυτή με μεταφορικά των προμηθευτών.

Τα εμπορεύματα της εταιρείας του κ. .... διαχωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, 1) κουστόυμι, παλτό, δερμάτινο 2) Άνω ένδυση – Αξεσουάρ 3)Εσώρουχα. Σύμφωνα με την μαρτυρία του επιχειρηματία πλέον κερδοφόρα είναι η δεύτερη κατηγορία, ενώ οι πελάτες που συνεισφέρουν με πάνω του 40 % στα έσοδα του καταστήματος είναι κυρίως άντρες ηλικίας 30-55 χρονών.

Η διαδικασία πώλησης δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα και συνήθως πραγματοποιείται υπό την εποπτεία του κ. .... Περιθώρια βελτίωσης δύναται να εντοπιστούν στις ικανότητες των πολιτών και μειονέκτημα αποτελεί η απουσία συστήματος CRM το οποίο θα αντιμετωπιστεί άμεσα.

Ο επιχειρηματίας είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένος με τις νέες τεχνολογίες, δεν ισχύει όμως το ίδιο και για τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Ο κ. .... ενδιαφέρεται να προβεί σε ένα αριθμό προωθητικών ενεργειών όπως αποστολή e-mail και συνεχή ενημέρωση των πελατών του, ενέργειες που θα συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του.

### ΒΗΜΑ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΕΗΕ

| 3.1 Οφέλη ΕΗΕ                                                                                                    |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Σύμφωνα με τους εταιρικούς στόχους & στρατηγικές τα οφέλη των ΕΗΕ για την επιχείρηση είναι (κατά προτεραιότητα): |       | <p>Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν λαμβάνοντας υπόψη τους εταιρικούς στόχους &amp; τις στρατηγικές τις οποίες θα ακολουθήσει η επιχείρηση την επόμενη τριετία ιεραρχικά τοποθετημένα έχουν ως ακολούθως:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Μείωση κόστους/ Αύξηση κερδοφορίας</li> <li>2.Αύξηση πωλήσεων με νέους πελάτες</li> <li>3.Αύξηση πωλήσεων με υφιστάμενους πελάτες</li> <li>4.Αύξηση πωλήσεων με επιπλέον προϊόντα/ υπηρεσίες.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                  |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.2 Εντοπισμός ΕΗΕ ανά Κοινό - Στόχο                                                                             |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Επιθυμητές ΕΗΕ με Προμηθευτές / λοιπούς συνεργάτες                                                               |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Προσδοκώμενα ΕΗΕ                                                                                                 | Οφέλη | <p>Τα προσδοκώμενα οφέλη για την επιχείρηση του κ. ...., αναφορικά με τους προμηθευτές, μέσω της ανάπτυξης εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν συνοψίζονται στα κάτωθι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Βελτιστοποίηση λειτουργίας παραγγελιών (μείωση λαθών κλπ)</b>, μέσω της παρακολούθησης όλων των σταδίων της παραγωγής ηλεκτρονικά και σε Real time.</li> <li>• <b>Μείωση χρόνου παραγωγίας - παραλαβής υλικών</b>, καθώς μέσω των εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν απλοποιείται η συγκεκριμένη διαδικασία και βελτιστοποιούνται οι χρόνοι αναμονής.</li> <li>• <b>Αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων</b>, μέσω της μείωσης των αποθεμάτων, την ακριβή τήρηση αυτών, την παρακολούθηση των ελλείψεων και την καλύτερη πρόβλεψη των αναγκών μέσω των στατιστικών στοιχείων που θα μπορούν να εξαχθούν από το σύστημα.</li> <li>• <b>Βελτίωση σχέσεων &amp; επικοινωνίας με προμηθευτές</b>, μέσω της συχνής και ευκολότερης επικοινωνίας με την χρήση του e-mail και την άμεση αποστολή και λήψη των απαραίτητων πληροφοριών που απαιτούνται είτε από τον προμηθευτή είτε από την επιχείρηση.</li> <li>• <b>Βελτίωση εταιρικής εικόνας προς τους προμηθευτές.</b></li> <li>• <b>Εντοπισμός νέων/ εναλλακτικών προμηθευτών,</b></li> </ul> |



|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <p>κάνοντας χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου, των μηχανών αναζήτησης και των δυνατοτήτων πρόσβασης σε προμηθευτές από χώρες του εξωτερικού που σε μεγάλο βαθμό εφαρμόζουν πρακτικές και τεχνικές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Καλύτερη εξυπηρέτηση/υπηρεσίες από τους προμηθευτές.</b></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου  | <p>Τα ανωτέρω δύνανται να πραγματοποιηθούν αναπτύσσοντας τις ακόλουθες εφαρμογές:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ηλεκτρονική επικοινωνία</b>, βελτιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την επικοινωνία με τους προμηθευτές της. Μέσω αυτών των εφαρμογών μπορεί να υπάρξει ανταλλαγή ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών σε μικρότερο χρόνο και με ελάχιστο κόστος σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους.</li><li>• <b>Παραγγελία Προϊόντων</b>, οι περισσότερες παραγγελίες θα μπορούν να υποβάλλονται ηλεκτρονικά μειώνοντας τα παραδοσιακά κόστη επικοινωνίας και τις πιθανότητες λαθών.</li><li>• <b>Παρακολούθηση σταδίων της παραγγελίας</b>, καθώς ανά πάσα στιγμή ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να γνωρίζει σε ποιο στάδιο βρίσκεται η παραγγελία του και να ενημερώνει καταλλήλως τους πελάτες τους προς δική τους ικανοποίηση</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Επιθυμητές ΕHE με Πελάτες</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Προσδοκώμενα Οφέλη ΕHE           | <p>Τα προσδοκώμενα οφέλη για την επιχείρηση του κ. ...., αναφορικά με τους πελάτες, μέσω της ανάπτυξης εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν συνοψίζονται στα ακόλουθα:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Αύξηση Πωλήσεων</b>, μέσω καλύτερης ενημέρωσης προς τους πελάτες τις επιχειρήσεις για νέα προϊόντα, και ειδικές προσφορές.</li><li>• <b>Αύξηση Κερδών</b>, μέσω μείωσης του αποθέματος και του κόστους διαχείρισης αυτού.</li><li>• <b>Βελτίωση Επικοινωνίας</b>, μέσω της αποστολής και λήψης αλληλογραφία άμεσα χωρίς την διαμεσολάβηση χρονοβόρων διαδικασιών.</li><li>• <b>Οργάνωση πελατειακής βάσης δεδομένων</b>, μέσω της οποίας ο επιχειρηματίας θα είναι σε θέση να γνωρίζει την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών του και τα είδη που αυτοί συνήθως επιζητούν.</li><li>• <b>Καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων</b>, μέσω της συχνής επικοινωνίας, της αποστολής ερωτηματολογίων στους πελάτες και την λήψη και επεξεργασία των απαντήσεων τους με σκοπό πάντα την εν δυνάμει κάλυψη των μελλοντικών τους αναγκών.</li><li>• <b>Εταιρική εικόνα και προβολή</b>, καθώς μέσα από την ιστοσελίδα της η επιχείρηση θα μπορεί να</li></ul> |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <p>επικοινωνεί το profil της και τις δραστηριότητες στις σε ένα ευρύ κοινό.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Μέτρηση αποτελεσματικότητας προωθητικών ενεργειών</b></li> <li>• <b>Μείωση χρόνου παράδοσης στους πελάτες</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου | <p>Η επιχείρηση σκοπεύει να αναπτύξει τις κάτωθι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου με τους πελάτες της:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ενημέρωση για προϊόντα/υπηρεσίες</b>, μέσω της αποστολής ενημερωτικών e-mail για προσφορές, αφήξεις νέων προϊόντων, χρήσιμων tips για την φροντίδα των ρούχων κ.λ.π.</li> <li>• <b>Ηλεκτρονική Επικοινωνία</b>, βελτιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την επικοινωνία με τους πελάτες της, κάνοντας την πιο άμεση, πιο δημιουργική. Μέσω αυτών των εφαρμογών μπορεί να υπάρξει ανταλλαγή μεγάλου όγκου πληροφοριών οι οποίες είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αποστέλλονται με τον παραδοσιακό τρόπο.</li> <li>• <b>Δημιουργία Profil πελάτη</b>, μέσω ειδικής εφαρμογής ενός CRM προγράμματος, στο οποίο θα τηρούνται όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τους πελάτες</li> <li>• <b>Ηλεκτρονική βάση πελατολογίου</b>, στην οποία θα καταχωρούνται όλοι οι πελάτες της επιχείρησης και θα μπορούν να εξαχθούν από αυτή χρήσιμες πληροφορίες για τον τζίρο που αυτοί κάνουν στην επιχείρηση, καθώς και πληροφορίες για την συχνότητα και το είδος των προϊόντων που καταναλώνουν, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους εκ των προτέρων.</li> <li>• <b>Υπηρεσίες μετά την πώληση</b> (επιστροφές, διαχείριση παραπόνων), καθώς και η συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και πελατών δεν σταματά με την εκτέλεση της παραγγελίας αλλά επεκτείνεται και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση και περιλαμβάνει εξάλειψη λαθών, πληροφορίες για το προϊόν, ενημέρωση για νέα ή παρεμφερή προϊόντα, διαχείριση παραπόνων πελατών και επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων. κ.λ.π.</li> <li>• <b>Προωθητικές ενέργειες</b>, Με απλές-συνοπτικές διαδικασίες προωθητικό υλικό φτάνει στους πελάτες άμεσα συμβάλλοντας στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης, καθώς και της πάσης φύσεως προβολής μέσω του διαδικτύου.</li> <li>• <b>Διαφήμιση</b>. Είναι άμεσα συνυφασμένη με τις προωθητικές ενέργειες. Αφορά την τοποθέτηση banners της επιχείρησης σε μεγάλα ελληνικά portals, την καταχώρηση της επιχείρησης σε</li> </ul> |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>αναγνώσιμες μηχανές αναζήτησης, κ.λ.π.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Συμβουλές/Εκπαίδευση στη χρήση προϊόντων</b>, για οποιοδήποτε θέμα αφορά το προϊόν και προέρχεται από ερώτημα πελατών που αφορά την φροντίδα του ή την φύλαξή του τις περιόδους που δεν χρησιμοποιείται.</li><li>• <b>Έρευνα αγοράς</b> μέσω έξυπνης αναζήτησης στο internet, σε επιμελητήρια και σε κλαδικούς φορείς</li><li>• <b>Πωλήσεις</b>, μέσω της δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος στην ιστοσελίδα της επιχείρησης με σκοπό την προσέλκυση μίας νέας κατηγορίας πελατών που τώρα αρχίζει να διαμορφώνεται.</li></ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.3 Επίπεδο Δέσμευσης της εταιρείας στο ηλεκτρονικό επιχειρείν

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Επίπεδο Δέσμευσης στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο | <p>Από την συζήτηση με τον κ. .... διαπιστώσαμε ότι το επίπεδο δέσμευσης που αυτός επιθυμεί να αναλάβει ως προς την εισαγωγή ΕΗΕ στην επιχείρησή του στην παρούσα φάση έγκειται στην διεκπεραίωση κάποιων απλών διαδικασιών μέσω διαδικτύου, όπως για παράδειγμα την παρουσίαση των προϊόντων μέσω του διαδικτύου, την ηλεκτρονική επικοινωνία και παραγγελιοληψία, την εταιρική παρουσίαση στο διαδίκτυο και την διαφημιστική προβολή μέσω αυτού. Επιπλέον η εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης των αποθεμάτων θεωρείται επιτακτική ανάγκη καθώς εκεί εντοπίζεται η μεγαλύτερη αδυναμία της επιχείρησης. Τέλος επιθυμία του επιχειρηματία αποτελεί η εγκατάσταση ενός CRM συστήματος μέσω του οποίου η επιχείρηση θα διαχειρίζεται τους πελάτες της και θα αντλεί πληροφορίες για τις αγοραστικές τους συνήθειες και τους τζίρους που πραγματοποιούν. Όλα τα ανωτέρω κατατάσσουν την επιχείρηση του κ. .... <b>στο δεύτερο επίπεδο δέσμευσης</b> ως προς τον προσανατολισμό στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο.</p> |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 3.4 Προτεραιότητες ΕΗΕ  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Κατάταξη προτεραιοτήτων | <p>Ο κ .....ς θέτει <b>ως πρώτη προτεραιότητα</b> την εφοδιαστική λειτουργία και την διαχείριση των αποθεμάτων για την επιχείρηση του. Το μεγάλο πρόβλημα για την συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, υφίσταται στο μεγάλο μέγεθος του αποθέματος και την αδυναμία παρακολούθησης αυτού. Γι' αυτό το σκοπό άμεση προτεραιότητα αποτελεί η αγορά ενός συστήματος διαχείρισης των αποθεμάτων.</p> <p>Επόμενη κατά σειρά προτεραιότητα, αποτελεί η επικοινωνία με τους πελάτες και ως τελευταία προτεραιότητα αναφέρεται η αύξηση των πωλήσεων.</p> |

#### Σύνοψη Γ

##### Προδιαγραφές εφαρμογών η-επιχειρείν

Από την συζήτηση με τον επιχειρηματία και την κατανόηση των αναγκών του και των προσδοκιών του από την εισαγωγή των ΕΗΕ στην λειτουργία της επιχείρησης του κατανοούμε ότι σε πρώτη φάση η επιχείρηση θα έπρεπε να ενδιαφερθεί για την αγορά και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων. Άμεσο στόχο αποτελεί η μείωση του ύψους του αποθέματος του συγκεκριμένου καταστήματος και η μείωση του δεσμευμένου κεφαλαίου.

Επιπλέον η αγορά ενός συστήματος CRM καθίσταται αναγκαία προσαρμοσμένο στις ανάγκες και την λειτουργία του καταστήματος του κ ..... Καθώς οι βασικές **εφαρμογές** που υποστηρίζει ένα CRM σύστημα αφορούν την διαχείριση πελατών, την ομαδοποίηση τους, την παρακολούθηση των αναγκών τους και των τζιρών τους η εφαρμογή του μοιάζει να ταυριάζει με τις περισσότερες ανάγκες της επιχείρησης.

Ο επιχειρηματίας θέτει **ως πρώτη προτεραιότητα** την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής λειτουργίας και την διαχείριση των αποθεμάτων του. Ταυτόχρονα η διεκπεραίωση κάποιων απλών διαδικασιών μέσω διαδικτύου όπως παραδείγματος χάριν την παρουσίαση των προϊόντων μέσω του διαδικτύου, η ηλεκτρονική επικοινωνία και παραγγελιοληψία, η εταιρική παρουσίαση στο διαδίκτυο και την διαφημιστική προβολή μέσω αυτού θα ενισχύσουν την εικόνα της επιχείρησης.



**ΒΗΜΑ 4: ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

| <b>4.1 Αντίκτυπος των ΕΗΕ στις επιχειρησιακές διαδικασίες</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Διαδικασία Προμηθειών & Εφοδιασμού                                                                                                                                               | Η εισαγωγή ΕΗΕ στην επιχείρηση του κ. .... θα επιφέρει μεγάλη αλλαγή στην διαδικασία εφοδιασμού και προμηθειών. Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων θα διευκολύνει τον επιχειρηματία στην ορθή παρακολούθηση τους.                  |
| Διαδικασία Πωλήσεων                                                                                                                                                              | Η εισαγωγή ΕΗΕ στην επιχείρηση του κ. .... θα επιφέρει μικρή αλλαγή στην διαδικασία πωλήσεων. Η συγκεκριμένη λειτουργία δεν αναμένεται να διαφοροποιηθεί σε αξιοσημείωτο βαθμό.                                                                   |
| Διαδικασία Διαχείρισης Σχέσης με τον Πελάτη                                                                                                                                      | Η εισαγωγή ΕΗΕ στην επιχείρηση του κ. .... θα επιφέρει μεγάλη αλλαγή στην διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη, αφού αυτός θα ενημερώνεται άμεσα και επαρκώς για τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες που μπορούν να παρασχεθούν από την επιχείρηση. |
| <i>Σχόλια:</i> Σημαντικές αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης αναμένεται να πραγματοποιηθούν με την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων και ενός συστήματος CRM. |                                                                                                                                                                                                                                                   |

*ΕΗΕ προς Προμηθευτές/ Λοιπούς Συνεργάτες*

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ανάλυση Συμβατότητας ΕΗΕ με παραδοσιακές διαδικασίες</p> | <p>Στο σημείο αυτό αξιολογείται το κατά πόσο οι νέες εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν προς του προμηθευτές και λοιπούς συνεργάτες της επιχείρησης θα συμπληρώσουν τις παραδοσιακές διαδικασίες που έως τώρα ακολουθούνται. Αναλυτικότερα:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Ηλεκτρονική Επικοινωνία:</b> Η εισαγωγή των ΕΗΕ <b>θα συμπληρώσει</b> την επικοινωνία με τους προμηθευτές και τους άλλους συνεργάτες καθόσον η προσωπική επικοινωνία με αυτούς μέσω της φυσικής παρουσίας και του τηλεφώνου δεν μπορεί να υποκατασταθεί και προσφέρει αρκετά αναντικατάστατα πλεονεκτήματα.</li> <li><b>2. Παραγγελία Προϊόντων:</b> Η εισαγωγή των ΕΗΕ <b>θα υποκαταστήσει</b> την όλη διαδικασία παραγγελίας προϊόντων προς τους προμηθευτές και τους άλλους συνεργάτες καθόσον κάποιοι εξ αυτών δεν είναι εξοικειωμένοι με την εισαγωγή των ΕΗΕ στη συγκεκριμένη διαδικασία και ο παραδοσιακός τρόπος είναι η μόνη διέξοδος για την πραγματοποίηση συναλλαγών με αυτούς.</li> <li><b>3. Ηλεκτρονική Πληρωμή:</b> Η εισαγωγή των ΕΗΕ <b>θα συμπληρώσει</b> την όλη διαδικασία ηλεκτρονικής πληρωμής (π.χ. μέσω E-Banking) προς τους προμηθευτές και τους άλλους συνεργάτες καθόσον κάποιοι εξ αυτών δεν είναι εξοικειωμένοι με την συγκεκριμένη διαδικασία, δεν εφαρμόζουν δε ανάλογα συστήματα και ο παραδοσιακός τρόπος είναι η μόνη διέξοδος για την πραγματοποίηση συναλλαγών με αυτούς.</li> <li><b>4. Υποστήριξη μετά την πώληση/εξυπηρέτηση:</b> Η εισαγωγή των ΕΗΕ <b>θα συμπληρώσει</b> την όλη διαδικασία καθόσον η προσωπική επικοινωνία με αυτούς μέσω της φυσικής παρουσίας και του τηλεφώνου δεν μπορεί να υποκατασταθεί πλήρως από την ανωτέρω διαδικασία γιατί κάποια τεχνικά προβλήματα και η διερεύνηση της ικανοποίησης της επιχείρησης μπορούν να αποκατασταθούν μόνο με την προσωπική παρουσία του εκπροσώπου του προμηθευτή στην επιχείρηση.</li> <li><b>5. Παρακολούθηση σταδίων της παραγγελίας:</b> Η εισαγωγή των ΕΗΕ <b>θα συμπληρώσει</b> την όλη διαδικασία παρακολούθησης των σταδίων της παραγγελίας από τους προμηθευτές και τους άλλους συνεργάτες καθόσον κάποιοι εξ αυτών δεν είναι εξοικειωμένοι με την συγκεκριμένη διαδικασία, δεν εφαρμόζουν δε ανάλογα συστήματα και ο παραδοσιακός τρόπος είναι η μόνη διέξοδος για την πραγματοποίηση συναλλαγών με αυτούς.</li> <li><b>6. Τεχνική υποστήριξη:</b> Η εισαγωγή των ΕΗΕ <b>θα συμπληρώσει</b> την όλη διαδικασία καθόσον η προσωπική επικοινωνία με αυτούς μέσω της φυσικής παρουσίας και του τηλεφώνου δεν μπορεί να υποκατασταθεί πλήρως από την ανωτέρω διαδικασία γιατί κάποια τεχνικά προβλήματα μπορούν να αποκατασταθούν μόνο με την προσωπική παρουσία του εκπροσώπου του προμηθευτή στην επιχείρηση.</li> </ol> <p><i>Σχόλια συμβατότητας</i></p> <p>Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι μόνο συμπλήρωση των κλασικών διαδικασιών μπορεί να συμβεί με την εισαγωγή ΕΗΕ στην λειτουργία της επιχείρησης για τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω.</p> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ΕΗΕ προς Πελάτες



|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ανάλυση Συμβατότητας ΕΗΕ με παραδοσιακές διαδικασίες | <p>Στο σημείο αυτό αξιολογείται το κατά πόσο οι νέες εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν προς τους πελάτες της επιχείρησης θα αντικαταστήσουν ή θα συμπληρώσουν τις παραδοσιακές διαδικασίες που έως τώρα ακολουθούνται. Αναλυτικότερα:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ενημέρωση για προϊόντα / υπηρεσίες: Η εισαγωγή των ΕΗΕ θα συμπληρώσει την όλη διαδικασία καθώς κάποια ενημέρωση για τα νέα προϊόντα θα συνεχίσει να γίνεται με τον παραδοσιακό τρόπο της προσωπικής επαφής επιχείρησης – πελάτη.</li><li>2. Ηλεκτρονική Επικοινωνία: Η εισαγωγή των ΕΗΕ θα συμπληρώσει την επικοινωνία με τους πελάτες καθώς η προσωπική επικοινωνία με αυτούς μέσω της φυσικής παρουσίας και του τηλεφώνου δεν μπορεί να υποκατασταθεί και προσφέρει αρκετά αναντικατάστατα πλεονεκτήματα.</li><li>3. Πωλήσεις: Η εισαγωγή των ΕΗΕ θα συμπληρώσει την λειτουργία της πώλησης των προϊόντων καθώς τα περισσότερα προϊόντα προμηθεύονται από τους πελάτες κατά την επίσκεψή τους στην επιχείρηση.</li><li>4. Δημιουργία προφίλ πελάτη: Η εισαγωγή των ΕΗΕ θα <b>υποκαταστήσει</b> την κλασική λειτουργία η οποία βασιζόταν μόνο στην εμπειρία των εργαζομένων και του επιχειρηματία.</li><li>5. Ηλεκτρονική βάση πελατολογίου: Η εισαγωγή των ΕΗΕ θα <b>υποκαταστήσει</b> τον παραδοσιακό τρόπο και θα διευκολύνει τον επιχειρηματία στην δημιουργία πλήρους Ηλεκτρονικής Βάσης Πελατολογίου με εφαρμογή συστήματος CRM.</li><li>6. Διαφήμιση: Στον τομέα αυτό η εισαγωγή των ΕΗΕ απλώς θα συμπληρώσει την όλη διαδικασία καθώς η επιχείρηση εφαρμόζει και άλλες μορφές διαφήμισης.</li><li>7. Προωθητικές ενέργειες: Η εισαγωγή των ΕΗΕ απλώς θα συμπληρώσει την όλη διαδικασία καθώς η επιχείρηση φροντίζει για την προώθηση των προϊόντων της και με άλλους τρόπους πέραν των τρόπων προβολής μέσω της εισαγωγής των ΕΗΕ.</li><li>8. Συμβουλές / Εκπαίδευση στη χρήση προϊόντων Η εισαγωγή των ΕΗΕ θα συμπληρώσει την διαδικασία καθώς η προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες για την παροχή συμβουλών για την φροντίδα και την φύλαξη των ρούχων δεν μπορεί να υποκατασταθεί πλήρως.</li></ol> <p><i>Σχόλια συμβατότητας:</i> Με την εισαγωγή των ΕΗΕ η συμπλήρωση στις περισσότερες διαδικασίες της επιχείρησης θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. Σημαντικό ρόλο όμως προς αυτή την κατεύθυνση θα διαδραματίσουν η δημιουργία ηλεκτρονικού πελατολογίου και η δημιουργία προφίλ πελάτη που έως την πρότινος γινόταν εμπειρικά.</p> |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.2 Επιπτώσεις ΕΗΕ στις θέσεις εργασίας

|                          |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Θέσεις που μεταβάλλονται | Ο ένας από τους υπαλλήλους της επιχείρησης θα εκπαιδευτεί να χρησιμοποιεί το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων παράλληλα με την παρούσα ιδιότητα του.                                              |
| Νέες θέσεις Εργασίας     | Ο επιχειρηματίας θα αναλάβει την διαχείριση του συστήματος CRM καθώς είναι εξοικειωμένος με τις νέες τεχνολογίες και γνωρίζει προσωπικά τους περισσότερους από τους πελάτες της επιχείρησης. Οι |

|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                       | δεξιότητες που απαιτούνται έχουν αποκτηθεί τόσο από την ενασχόληση του ίδιου με τις νέες τεχνολογίες όσο και τα σεμινάρια που συνεχώς παρακολουθεί στα πλαίσια της δια βίου εκπαίδευσης. Βέβαια η αρχικά εκπαίδευση τόσο στο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων όσο και στο σύστημα CRM καθίσταται αναγκαία. |
| <p><i>Σχόλια:</i> Το ιδανικό για τον επιχειρηματία θα ήταν να είχε την δυνατότητα να προσλάβει αυτό το εξειδικευμένο προσωπικό προκειμένου να διευκολύνει την λειτουργία της επιχείρησης του και να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά την πελατεία του.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

#### 4.3 Προϋποθέσεις ένταξης ΕΗΕ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Αντικείμενο εκπαίδευσης & αριθμός ατόμων ανά αντικείμενο                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Με την εισαγωγή των ΕΗΕ στην επιχείρηση καθίσταται αναγκαία όχι μόνο η εκπαίδευση του επιχειρηματία αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων πάνω σε θέματα χρήσης Η/Υ: Ο επιχειρηματίας γνωρίζει πράγματα για την βασική χρήση του Η/Υ αλλά επιθυμεί να εμβαθύνει τις γνώσεις του σε θέματα που άπτονται του γνωστικού ενδιαφέροντος των Η/Υ όπως σε θέματα που αφορούν την χρήση προγράμματος CRM και προγράμματος διαχείρισης αποθεμάτων καθώς αιώτερος σκοπός του είναι να εισαγάγει τα συγκεκριμένα στην λειτουργία της επιχείρησης. Εξώλλου θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν πάνω σε στη βασική εκπαίδευση του Η/Υ και του διαδικτύου |
| Αλλαγές υποδομών                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Για την εισαγωγή των ΕΗΕ στην επιχείρηση του κ. .... απαιτείται να γίνουν κάποιες αλλαγές στις υποδομές της επιχείρησης για την υιοθέτηση των νέων εφαρμογών. Αυτές αφορούν στα κάτωθι:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αγορά συμπληρωματικού εξοπλισμού όπως: <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές</li> <li>B. Περιφερειακά</li> </ol> </li> <li>2. Αγορά software CRM καθώς και προγράμματος διαχείρισης αποθεμάτων</li> <li>3. Αγορά προγράμματος αποστολής newsletter</li> </ol>                                                                                                                |
| <p><i>Σχόλια:</i> Ο κ. ...., κάνοντας πράξη την δια βίου εκπαίδευση για τον ίδιο επιθυμεί πλέον και οι υπάλληλοι του να είναι σε θέση να χειριστούν έναν Η/Υ καθώς και να γνωρίζουν τις βασικές αρχές πλοήγησης στο διαδίκτυο. Με τον τρόπο αυτό όλοι θα νιώθουν κοινωνοί των εξελίξεων και πως έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν στην αναβάθμιση της επιχείρησης</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



| 4.4 Καθορισμός Προϋπολογισμού         |                                                                           |         |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------|
| Δαπάνες για ανάπτυξη & λειτουργία ΕΗΕ |                                                                           |         |
| Κόστος εξοπλισμού                     | Κόστος αγοράς καινούριου εξοπλισμού                                       | 5000 €  |
|                                       | Κόστος αναβάθμισης υπάρχοντος εξοπλισμού (εξοπλισμός & λειτουργία)        | -----   |
|                                       | Τεχνική υποστήριξη από εταιρεία εγκατάστασης                              | 1000 €  |
| Κόστος Λογισμικού (και Ιστοσελίδας)   | Προμήθεια λογισμικού                                                      | 2000 €  |
|                                       | Ανάπτυξη, εγκατάσταση, ολοκλήρωση και λειτουργία                          | -----   |
|                                       | Αναβάθμιση λογισμικού/ ιστοσελίδας                                        | 1500 €  |
|                                       | Άδειες χρήσης λογισμικού                                                  | 200 €   |
|                                       | Τεχνική υποστήριξη                                                        | 500 €   |
|                                       | Κόστος Hosting                                                            | 200 €   |
| Λοιπές δαπάνες                        |                                                                           |         |
| Πρόσληψη Προσωπικού                   | Μόνιμο προσωπικό που θα ασχολείται με τη δικτυακή δραστηριότητα<br>Μισθός | 12600 € |
| Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού         | Εκπαίδευση σε hardware                                                    | -----   |
|                                       | Εκπαίδευση σε software                                                    | -----   |
| Κόστος προβολής των νέων ΕΗΕ          | Χρήση banner, τοποθέτηση σε μηχανές αναζήτησης κλπ.                       | 900 €   |
| Εκτιμώμενο Ύψος Επένδυσης             |                                                                           | 23900 € |
| Χρηματοδότηση Επένδυσης               |                                                                           |         |
| Ποσοστό ίδιας χρηματοδότησης          |                                                                           | 100 %   |
| Ποσό επιχορήγησης                     |                                                                           |         |
| Δάνειο τραπεζής                       |                                                                           |         |

| 4.5 Ανάλυση αποδοτικότητας επένδυσης                                              |                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ποσοτικά Οφέλη</i>                                                             |                                                                                                                                                                                       |
| Αύξηση Κερδοφορίας                                                                | Η κερδοφορία της επιχείρησης από την ανάπτυξη των ΕΗΕ αναμένεται να αυξηθεί έως +5%.                                                                                                  |
| Αύξηση Πωλήσεων                                                                   | <p>Σε όγκο: Οι πωλήσεις της επιχείρησης σε όγκο αναμένεται να αυξηθούν κατά 5%.</p> <p>Σε αξία: Οι πωλήσεις της επιχείρησης σε αξία αναμένεται να αυξηθούν κατά 10% ή περισσότερο</p> |
| Μείωση κόστους διαχείρισης αποθέματος (μείωση αποθέματος ασφαλείας, μείωση λαθών) | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μεγάλη μείωση</b> του κόστους διαχείρισης αποθέματος.                                                                                  |
| Μείωση κόστους προμηθειών                                                         | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μέτρια μείωση</b> του κόστους προμηθειών.                                                                                              |
| Μείωση χρόνου διαδικασίας προμήθειας                                              | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μέτρια μείωση</b> του χρόνου διαδικασίας προμήθειας.                                                                                   |
| Μείωση χρόνου παράδοσης προϊόντων                                                 | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μέτρια μείωση</b> του χρόνου διαδικασίας προμήθειας.                                                                                   |
| Αύξηση παραγωγικότητας πωλητών (συμφωνίες/ επισκέψεις)                            | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μέτρια μείωση</b> του χρόνου διαδικασίας προμήθειας.                                                                                   |
| Αριθμός Νέων Πελατών                                                              | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να αυξηθεί ο αριθμός των πελατών του πάνω από 20 ή περισσότερο.                                                                                           |
| Επισκεψιμότητα ιστοσελίδας                                                        | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μια <b>μέτρια επισκεψιμότητα</b> της ιστοσελίδας της επιχείρησης του                                                                          |
| <i>Ποιοτικά Οφέλη</i>                                                             |                                                                                                                                                                                       |
| Βελτίωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης                                                    | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μεγάλη βελτίωση</b> του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του.                                                                         |
| Αύξηση αναγνωρισιμότητας                                                          | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>πολύ μεγάλη αύξηση</b> της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης του.                                                                      |
| Βελτίωση εταιρικής εικόνας                                                        | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>πολύ μεγάλη αύξηση</b> της εταιρικής εικόνας της επιχείρησης του.                                                                      |
| Βελτίωση Επικοινωνίας με τον πελάτη                                               | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>πολύ μεγάλη βελτίωση</b> της επικοινωνίας της επιχείρησης του με τους πελάτες.                                                         |
| Βελτίωση Ικανοποίησης συνεργατών                                                  | Ο επιχειρηματίας υπολογίζει να επιτύχει μία <b>μεγάλη βελτίωση</b> της ικανοποίησης των συνεργατών του.                                                                               |



| 4.6 Διαδικασία & Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης |            |            |
|--------------------------------------------|------------|------------|
|                                            | Έναρξη     | Λήξη       |
| 1. Αναζήτηση προμηθευτή                    | 10/09/2006 | 01/10/2006 |
| 2. Συγκέντρωση προσφορών                   | 1/10/2006  | 15/10/2006 |
| 3. Αξιολόγηση προσφορών                    | 15/10/2006 | 31/10/2006 |
| 4. Υπογραφή σύμβασης                       | 31/10/2006 | 05/11/2006 |
| 5. Ανάπτυξη/ Εγκατάσταση ΕΗΕ               | 05/11/2006 | 30/12/2006 |
| 6. Πρόσληψη νέου προσωπικού                |            |            |
| 7. Εκπαίδευση υπάρχοντος εξοπλισμού        | 05/11/2006 |            |
| 8. Δοκιμαστική Λειτουργία                  | 30/12/2006 | 31/01/2007 |
| 9. Έλεγχος/ Διορθώσεις                     | 01/02/2007 | 15/02/2007 |
| 10. Οριστική έναρξη λειτουργίας            | 16/02/2007 |            |

#### Σύνοψη Δ

Ο κ. ....ς προσανατολίζεται στην εισαγωγή δύο πληροφοριακών συστημάτων που θα τον βοηθήσουν στην οργάνωση της επιχείρησής του. Το ένα αφορά την αγορά ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων και το δεύτερο την αγορά ενός συστήματος CRM. Η εισαγωγή των συστημάτων αυτών στην καθημερινή λειτουργία και δραστηριοποίηση της επιχείρησής του θα επιφέρει αλλαγές και θα συμπληρώσει κάποιες από τις λειτουργίες που ο κ. ....ς έως τώρα ασκούσε με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες του.

Αναλυτικότερα:

**Προμηθευτές-Συνεργάτες :** Η εισαγωγή του πληροφοριακού συστήματος παρακολούθησης των αποθεμάτων θα διευκολύνει τον κ. ....ς στη διαδικασία αγοράς προμηθειών. Οι προβλέψεις για την ζήτηση θα είναι πιο ακριβείς ενώ η παρακολούθηση του αποθέματος θα δίνει άμεσα στον επιχειρηματία την πληροφόρηση για τις απαιτούμενες ποσότητες.

**Πελάτες:** Η εισαγωγή ενός συστήματος CRM στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησής που σχετίζονται με τους πελάτες πιστεύεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ότι θα συμπληρώσει ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων και των ενεργειών που σχετίζονται με αυτούς, διευκολύνοντας σε μεγάλο βαθμό την συνεργασία του μαζί τους, καθώς και την συλλογή και επεξεργασία πολύτιμων δεδομένων γι' αυτούς.

Η εισαγωγή ΕΗΕ στην επιχείρηση του κ. ....ς θα λειτουργήσει συμπληρωματικά σε σχέση με τις υπάρχουσες διαδικασίες καθώς είναι αδύνατο τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο να υποκατασταθούν πλήρως. Το κόστος για την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση, εφόσον ο επιχειρηματίας προσλάβει ένα επιπλέον άτομο για το σκοπό αυτό ανέρχεται σε 23900 €.

Η διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης περιγράφονται στο τελευταίο κομμάτι της ενότητας αυτής και αναμένεται να έχει διάρκεια 5 μηνών αρχής γενομένης από την 10/9/2006

Από την σύγκριση τέλος μεταξύ κόστους και αναμενόμενων οφελών (ποσοτικών και ποιοτικών), διαπιστώνεται ότι τελικά συμφέρει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει την προτεινόμενη επένδυση και να αναπτύξει εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν.



## ΒΗΜΑ 5: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

| 5.1 Κριτήρια Αξιολόγησης Προσφοράς                                  |                                                                           |                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Λειτουργικές Προδιαγραφές                                           |                                                                           |                                                                        |
|                                                                     | Βαθμολογία:<br>4=Εξαιρετικά<br>3=Πολύ<br>2=Μέτρια<br>1=λίγο ικανοποιητικό | Βαρότητα:<br>4= εξαιρετικά<br>3= πολύ<br>2= μέτρια<br>1=λίγο σημαντικό |
| Ηλεκτρονική επικοινωνία                                             |                                                                           |                                                                        |
| Ηλεκτρονικό κατάστημα:<br>παρουσίαση προϊόντων και<br>τιμοκατάλογος |                                                                           |                                                                        |
| Ηλεκτρονική<br>παραγγελιοληψία                                      |                                                                           |                                                                        |
| Αυτοματοποίηση προμηθειών<br>μέσω ηλεκτρονικών<br>διαδικασιών       |                                                                           |                                                                        |
| Παρακολούθηση σταδίων<br>παραγωγείας                                |                                                                           |                                                                        |
| Ηλεκτρονικές πληρωμές                                               |                                                                           |                                                                        |
| Διαπραγμάτευση τιμής                                                |                                                                           |                                                                        |
| Υποστήριξη μετά την<br>πώληση/ εξυπηρέτηση                          |                                                                           |                                                                        |
| Προωθητικές ενέργειες                                               |                                                                           |                                                                        |
| Παρακολούθηση ενεργειών<br>πωλητών                                  |                                                                           |                                                                        |
| Διερεύνηση/ Προσέγκυση<br>νέων συνεργατών                           |                                                                           |                                                                        |
| Ηλεκτρονική βάση<br>πελατολογίου                                    |                                                                           |                                                                        |
| Έρευνα αγοράς                                                       |                                                                           |                                                                        |
| Συμβουλές/ εκπαίδευση στη<br>χρήση προϊόντος                        |                                                                           |                                                                        |
| Διανομή εξατομικευμένων<br>προϊόντων/ υπηρεσιών                     |                                                                           |                                                                        |
| ΣΥΝΟΛΟ                                                              |                                                                           |                                                                        |
| Τεχνικές Προδιαγραφές                                               |                                                                           |                                                                        |
| Βαθμός συμβατότητας με<br>υπάρχοντα εξοπλισμό                       |                                                                           |                                                                        |
| Δυνατότητα επέκτασης<br>δικτύου                                     |                                                                           |                                                                        |
| Ευελιξία συστήματος,<br>δυνατότητα για αλλαγές                      |                                                                           |                                                                        |
| Συμπεριφορά σε περίπτωση<br>διακοπής                                |                                                                           |                                                                        |

|                                                           |  |  |
|-----------------------------------------------------------|--|--|
| Αριθμός ταυτόχρονων χρηστών συστήματος                    |  |  |
| Ευκολία χρήσης                                            |  |  |
| Αισθητική                                                 |  |  |
| Επίπεδο ασφάλειας                                         |  |  |
| Χρόνος εξοικείωσης προσωπικού στη χρήση                   |  |  |
| Δυνατότητα συντήρησης on-line                             |  |  |
| Απαιτούμενη εκπαίδευση προσωπικού                         |  |  |
| Απαιτήσεις καθημερινής λειτουργίας (κόστη, ώρες εργασίας) |  |  |
| Κόστη συντήρησης                                          |  |  |
| Συνολικό κόστος / οικονομική προσφορά                     |  |  |
| Συνολική βαθμολογία /MO                                   |  |  |

#### 5.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτή - Αναδόχου

|                                                                                           | Βαθμολογία:<br>4=Εξαιρετικά<br>3=Πολύ<br>2=Μέτρια<br>1=λίγο ικανοποιητικό | Βαρύτητα:<br>4= εξαιρετικά<br>3= πολύ<br>2= μέτρια<br>1=λίγο σημαντικό |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Μέγεθος πελατολογίου                                                                      |                                                                           |                                                                        |
| Βιωσιμότητα εταιρείας                                                                     |                                                                           |                                                                        |
| Παροχή σταθερής υποστήριξης                                                               |                                                                           |                                                                        |
| Ικανότητα κατανόησης των αναγκών και του οράματος του πελάτη                              |                                                                           |                                                                        |
| Ευελιξία: δυνατότητα προσαρμογής στα ζητούμενα του πελάτη                                 |                                                                           |                                                                        |
| Όροι πληρωμής                                                                             |                                                                           |                                                                        |
| Προσφερόμενο προϊόν - ικανοποίηση επιχειρησιακών αναγκών                                  |                                                                           |                                                                        |
| Προτεινόμενη Διαδικασία εφαρμογής                                                         |                                                                           |                                                                        |
| Υποδομή και ικανότητες προσωπικού για τη δημιουργία και παράδοση της ζητούμενης εφαρμογής |                                                                           |                                                                        |



| ΒΗΜΑ 6: ΕΛΕΓΧΟΣ                                                                   |         |          |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-------|-------|
| 6.1 Κριτήρια Αξιολόγησης Επένδυσης                                                |         |          |       |       |
|                                                                                   | 6 μήνες | 12 μήνες | 2 έτη | 3 έτη |
| <b>Ποσοτικά Οφέλη</b>                                                             |         |          |       |       |
| Αύξηση Κερδοφορίας                                                                |         |          |       |       |
| Αύξηση Πωλήσεων                                                                   |         |          |       |       |
| Αριθμός on-line παραγγελιών                                                       |         |          |       |       |
| Αριθμός on-line πωλήσεων                                                          |         |          |       |       |
| Αριθμός on-line προμηθειών                                                        |         |          |       |       |
| Μείωση κόστους διαχείρισης αποθέματος (μείωση αποθέματος ασφαλείας, μείωση λαθών) |         |          |       |       |
| Μείωση κόστους προμηθειών                                                         |         |          |       |       |
| Μείωση χρόνου διαδικασίας προμήθειας                                              |         |          |       |       |
| Μείωση χρόνου παράδοσης προϊόντων                                                 |         |          |       |       |
| Αύξηση παραγωγικότητας πωλητών (συμφωνίες/ επισκέψεις)                            |         |          |       |       |
| Αριθμός Νέων Πελατών                                                              |         |          |       |       |
| <b>Ποιοτικά Οφέλη</b>                                                             |         |          |       |       |
| Βελτίωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης                                                    |         |          |       |       |
| Αύξηση αναγνωρισιμότητας                                                          |         |          |       |       |
| Βελτίωση εταιρικής εικόνας                                                        |         |          |       |       |
| Βελτίωση επικοινωνίας με τον πελάτη                                               |         |          |       |       |
| Βελτίωση ικανοποίησης συνεργατών                                                  |         |          |       |       |
| <b>Στόχοι Προβολής &amp; Επικοινωνίας</b>                                         |         |          |       |       |
| Αριθμός επισκεπτών                                                                |         |          |       |       |
| Συχνότητα επισκέψεων                                                              |         |          |       |       |
| Χρόνος παραμονής ανά επίσκεψη                                                     |         |          |       |       |
| Μέσος όρος αριθμού σελίδων ανά επίσκεψη                                           |         |          |       |       |
| Αριθμός συνδρομητών/ μελών /                                                      |         |          |       |       |
| εγγεγραμμένων                                                                     |         |          |       |       |
| Αριθμός e-mail                                                                    |         |          |       |       |

## Βοηθητικό μελέτης



### Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

- Κόκκορης, Θ. (2001). Επιχειρηματικό Σχέδιο: Πρακτικός Οδηγός για τα Μ.Μ.Ε. Αθήνα.
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Μεθοδολογία – Τεχνικές -Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.



### Προτεινόμενες ιστοσελίδες

- <http://www.ideopolis2005.gr/Documents/BP-guide.doc>
- <http://www.ideopolis2005.gr/Documents/Parousiasi.pdf>
- <http://www.go-online.gr/ebusiness/ebps.html?PHPSESSID=bcf0a4798c6315ccd8f90298fe55d620>
- <http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/businessplan.pdf>
- <http://www.bicepirus.gr/ketaepirus/docs/CC%20Business%20Plan%20template.doc>
- <http://www.attica-ventures.gr/downloads/BUSINESS-PLAN.doc>
- [http://www.go-online.gr/training/pdfs/E3/E3\\_kef1\\_math1.pdf?PHPSESSID=f7ebaa853c7505bfadc85653c106fb2b](http://www.go-online.gr/training/pdfs/E3/E3_kef1_math1.pdf?PHPSESSID=f7ebaa853c7505bfadc85653c106fb2b)
- [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=185](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=185)
- <http://epix.career.teiher.gr/ENTYPOYPOBOLIS.doc>
- [www.cso.auth.gr/Greek/Documents/lmerida021204\\_Kazantzidis01.pps](http://www.cso.auth.gr/Greek/Documents/lmerida021204_Kazantzidis01.pps)
- [http://www.kethi.gr/greek/ekdoseis/odigos\\_epixeirhmatikothtas.htm](http://www.kethi.gr/greek/ekdoseis/odigos_epixeirhmatikothtas.htm)
- [http://career.unipi.gr/ypires/diasyndesh/Ypir\\_epix/7\\_3\\_3.html](http://career.unipi.gr/ypires/diasyndesh/Ypir_epix/7_3_3.html)
- <http://www.newventuretools.net/westmacedonia/innovationtools/>
- [http://kastoria.teikoz.gr/eepixeirein/edu\\_material/hiotidis.doc](http://kastoria.teikoz.gr/eepixeirein/edu_material/hiotidis.doc)
- [http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info\\_epixeirin.doc](http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info_epixeirin.doc)



- [http://www.econ.uoi.gr/epixirimatikotita/doc\\_ppt\\_files/ypodeigma\\_odigou\\_epix\\_sxediou.doc](http://www.econ.uoi.gr/epixirimatikotita/doc_ppt_files/ypodeigma_odigou_epix_sxediou.doc)
- [http://www.keta.gr/tritos\\_diagonismos\\_epi\\_sx\\_neous.doc](http://www.keta.gr/tritos_diagonismos_epi_sx_neous.doc)
- <http://www.teiher.gr/diatmim/notes/Epixeirhmatikothta/09-05-2005.pdf>
- <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/TechnOik/FeasibilityStudies.pdf>

## Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- ALBA. (2005). Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών 2005. Βουλιγαμένη.
- [http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20\(H%20singroni%20agora%20ergasias\)%20etc.pdf](http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20(H%20singroni%20agora%20ergasias)%20etc.pdf)
- IDEOPOLIS ([www.ideopolis.gr](http://www.ideopolis.gr))
- ANETXA. (2007). Οδηγός Εκπόνησης Επιχειρηματικού Σχεδίου. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Πρόγραμμα Εικονικών Επιχειρήσεων: Υλικό επιμόρφωσης μαθητών για την Α' φάση εφαρμογής του προγράμματος – Τομέας Αισθητικής - Κομμωτικής. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έργο: Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα Τ.Ε.Ε. με συγχρηματοδότηση 75% από ΕΚΤ και 25% από εθνικούς πόρους.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
- Καρασαββίδου, Ε. Ηλεκτρονικό αρχείο από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20\(H%20singroni%20agora%20ergasias\)%20etc.pdf](http://www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/Epixirimatikotita/1/Vima%201o20(H%20singroni%20agora%20ergasias)%20etc.pdf)
- Καρβούνης, Σ. (2000). Οικονομοτεχνικές Μελέτες – Μεθοδολογία – Τεχνικές -Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) Δυτικής Μακεδονίας. (2005). Οδηγός Χρηματοδότησης Επιχειρήσεων. Έργο συγχρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Συνεργασία του Οικονομικού Επιμελητηρίου (5ο περιφερειακού τμήματος Δυτικής Μακεδονίας) και του τμήματος Χρηματοοικονομικών Εφαρμογών του Α.Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας.
- Κέντρο Επιχειρηματικών σπουδών ή επιχειρηματικότητας στα ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Καβάλλας & Σερρών (<http://epix.teithe.gr/mathimata.html>).
- Κόκκορης, Θ. (2001). Επιχειρηματικό Σχέδιο: Πρακτικός Οδηγός για τα Μ.Μ.Ε. Αθήνα.



- Λιοναράκης, Α. & Γκούμας, Σ. & Τέφα, Α. (31/03/2007). Η Επιτυχημένη Προσαρμογή της Ελληνικής Μικρής Επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 6: Ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού περιεχομένου και υλικού για την εξ αποστάσεως κατάρτιση: Υπεύθυνος Φορέας; Ε.Α.Π.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Μπαλάκος, Α. & Πρεζορέντζος, Γ. (2003). Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου. ΟΠΑ.
- Σιώμος, Γ. (2002). Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Αθήνα: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σιώμος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Σκούλας, Ν. (2002). Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός Οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Χαϊλής, Γ. (2007). Πως να σχεδιάσεις το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησής σου. Κ.Π. EQUAL, Α.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έργο: Ενίσχυση της Προσαρμοστικότητας των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω της Δια Βίου Μάθησης σε Θέματα Επιχειρηματικότητας. Δράση 5: Συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού της κατάρτισης που θα υλοποιηθεί με φυσική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Εργασία 2: Συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού ενότητων εξειδικευμένης κατάρτισης επιχειρηματιών: Υπεύθυνος Φορέας; Κ.Ε.Κ. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.
- <http://www.ideopolis2005.gr/Documents/BP-guide.doc>
- <http://www.ideopolis2005.gr/Documents/Parousiasi.pdf>
- <http://www.go-online.gr/ebusiness/ebps.html?PHPSESSID=bcf0a4798c6315ccd8f90298fe55d620>
- <http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/businessplan.pdf>
- <http://www.bicipirus.gr/ketaepirus/docs/CC%20Business%20Plan%20template.doc>
- <http://www.attica-ventures.gr/downloads/BUSINESS-PLAN.doc>
- [http://www.go-online.gr/training/pdfs/E3/E3\\_kef1\\_math1.pdf?PHPSESSID=f7ebaa853c7505bfadc85653c106fb2b](http://www.go-online.gr/training/pdfs/E3/E3_kef1_math1.pdf?PHPSESSID=f7ebaa853c7505bfadc85653c106fb2b)

- [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=185](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=185)
- <http://epix.career.teiher.gr/ENTYPOYPOBOLIS.doc>
- [www.cso.auth.gr/Greek/Documents/Imerida021204\\_Kazantzidis01.pps](http://www.cso.auth.gr/Greek/Documents/Imerida021204_Kazantzidis01.pps)
- [http://www.kethi.gr/greek/ekdoseis/odigos\\_epixeirhmatikothtas.htm](http://www.kethi.gr/greek/ekdoseis/odigos_epixeirhmatikothtas.htm)
- [http://career.unipi.gr/ypires/diasyndesh/Ypir\\_epix/7\\_3\\_3.html](http://career.unipi.gr/ypires/diasyndesh/Ypir_epix/7_3_3.html)
- <http://www.newventuretools.net/westmacedonia/innovationtools/>
- [http://kastoria.teikoz.gr/epixeirein/edu\\_material/hiotidis.doc](http://kastoria.teikoz.gr/epixeirein/edu_material/hiotidis.doc)
- [http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info\\_epixeirin.doc](http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info_epixeirin.doc)
- [http://www.econ.uoi.gr/epixirimatikotita/doc\\_ppt\\_files/ypodeigma\\_odigou\\_epix\\_sxediou.doc](http://www.econ.uoi.gr/epixirimatikotita/doc_ppt_files/ypodeigma_odigou_epix_sxediou.doc)
- [http://www.keta.gr/tritos\\_diagonismos\\_epi\\_sx\\_neous.doc](http://www.keta.gr/tritos_diagonismos_epi_sx_neous.doc)
- <http://www.teiher.gr/diatmim/notes/Epixeirhmatikothta/09-05-2005.pdf>
- <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/TeXnOik/FeasibilityStudies.pdf>









Αριστοτέλους 46, Τ.Κ. 104 33, Αθήνα  
Τηλ.: 210 38 16 600, Fax: 210 38 20 735  
www.gsevee.gr • e-mail: info@gsevee.gr



Αριστοτέλους 46, Τ.Κ. 104 33, Αθήνα  
Τηλ.: 210 88 46 852, Fax: 210 88 46 853  
www.imegsevee.gr • e-mail: info@imegsevee.gr



## Επιχειρηματικότητα

Περιέχει τις ενότητες:

### Επιχειρηματική ανάπτυξη

- Έννοια και τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας
- Οι στόχοι και οι λειτουργίες της επιχείρησης
- Επιχειρηματική ιδέα και διαχείριση ρίσκου
- Ανάλυση της αγοράς και μάρκετινγκ
- Δημιουργικότητα, συνεργασία & ανθρώπινο δυναμικό

### Αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης

- Διαχείριση ποιότητας
- Οικονομική διαχείριση

### Επιχειρηματικό σχέδιο

- Σχεδιασμός και κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου