

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ – ΚΛΑΔΟΙ ΜΕ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ –
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN) ΜΙΑΣ ΝΕΟΦΥΟΥΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (STARTUP) ΜΕ ΤΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΑΥΤΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

**ΚΥΔΩΝΙΑΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΠΑΓΩΝΑ
ΜΠΑΚΟΥΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΙΛΑΟΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΗΣ**

ΠΑΤΡΑ 2016

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, το μέλλον της στην Ελλάδα καθώς επίσης και με τους κλάδους με προοπτικές βιωσιμότητας.

Επιχειρηματικότητα είναι η δραστηριότητα δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, εισαγωγής νέων προϊόντων και τεχνολογικών νεωτερισμών και γενικώς η ανάληψη των κινδύνων που συνεπάγεται η αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών προς όφελος τόσο του ατόμου που επιχειρεί όσο και του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντός του.

Ειδικότερα, είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου που έχει αξία (για την αγορά, την κοινωνία), με την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου και προσπάθειας και την ανάληψη των συνοδευόμενων οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων, που λαμβάνει τις προκύπτουσες ανταμοιβές (οικονομικές, ψυχολογικές).

Η κάθε επιχείρηση οφείλει την ύπαρξή της σε μια επιχειρηματική ιδέα. Η πορεία και η βιωσιμότητά της είναι και αυτό αποτέλεσμα εφαρμογής επιχειρηματικών ιδεών, οι οποίες όμως δεν σχετίζονται με την ίδρυσή της, αλλά με την μετέπειτα πορεία της.

Πολλά είναι τα παραδείγματα που αποδεικνύουν ότι η επιχειρηματική ιδέα και μάλιστα η καινοτόμα ιδέα είναι η αρχή της επιτυχίας της επιχείρησης, είναι ο μοχλός εκκίνησής της χωρίς να μπορεί να έχει συμμετοχή στο τελικό επιδιωκόμενο σκοπό της επιχείρησης. Η καινοτόμα βεβαίως ιδέα δεν έχει το αποκλειστικό προνόμιο στην επιτυχία, είναι ένας από το πλήθος των συντελεστών της.

Είναι προφανές ότι η επιχειρηματική ιδέα οφείλει να είναι υπαρκτή σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης, στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, στη χάραξη της στρατηγικής, στο μοντέλο διοίκησης, στη φυσιολογική λειτουργία, στην αναδιοργάνωση, στη διάσωση ακόμη και στην τελική παύση της επιχείρησης.

Είναι επίσης προφανές ότι η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, για να έχει επιτυχία, θα πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητες, τα προσόντα και τις οικονομικές δυνατότητες του υποψήφιου επιχειρηματία.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με το μέλλον της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Επίσης μελετήσαμε το κατά πόσο η επιχειρηματικότητα έχει προοπτικές βιωσιμότητας στην ελληνική οικονομία αλλά επίσης δείξαμε την μεθοδολογία που ακολουθεί μια επιχείρηση κατά την δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου.

Στην αρχή της εργασίας αυτής υπάρχει μια σύντομη εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα, ενώ στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται η έννοια, η σημασία και τα κίνητρα της επιχειρηματικότητας αλλά επίσης και οι ανασταλτικοί παράγοντες της ανάπτυξής της.

Στο επόμενο κεφάλαιο καταγράφονται στοιχεία σχετικά με την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και το πώς η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου, η χρησιμότητα του και η δομή του ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο υπάρχει πρακτική εφαρμογή δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου για συγκεκριμένη επιχείρηση.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας και εισηγητή της παρούσης εργασίας κo Ζαχούρη Πάρη , για την βοήθεια που μας παρείχε καθόλη την διάρκεια συγγραφή της εργασίας αυτής.

Θα θέλαμε επίσης να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας προς την οικογενειά μας για την βοήθεια και υποστήριξη που μας παρείχαν καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ	3
	3
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	3
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	5
1.3 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	8
1.4 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	9
1.7 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	11
1.8 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	12
1.9 ΝΕΟΙ ΘΕΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	16
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	16
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	18
2.3 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	21
2.4 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	23
2.5 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	26
2.6 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	30
2.7 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – BUSINESS PLAN	38
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	38
3.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	39
3.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	42
3.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ BUSINESS PLAN	49
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει και οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την Καινοτομία, την ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας.

Η Επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία αλλά και πολυδιάστατη έννοια η οποία εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα και σε κάθε είδος οργάνωσης. Ο όρος της επιχειρηματικότητας αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο τρόπο «σκέπτεσθαι» και «λειτουργείν» και δεν εμμένει στους ορισμούς που είθισται να ταυτίζουν την επιχειρηματικότητα με την έναρξη επιχείρησης. Για παράδειγμα, ως επιχειρηματικά σκεπτόμενος χαρακτηρίζεται και ο εργαζόμενος στην εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που είχε την ιδέα της πολύ-λειτουργικότητας των κινητών με την ενσωμάτωση φωτογραφικής και όχι μόνο κάμερας. Αν όμως θέλαμε να δώσουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό της επιχειρηματικότητας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου που έχει αξία (για την αγορά, την κοινωνία), με την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου και προσπάθειας, και την ανάληψη των συνοδευόμενων οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων, που λαμβάνει τις προκύπτουσες ανταμοιβές (οικονομικές, ψυχολογικές).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα απαραίτητο κείμενο, ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις, γιατί αφενός επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση της εφικτότητας της επιχειρηματικής ιδέας από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά, αφετέρου προσφέρει στον υποψήφιο επιχειρηματία ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών του δραστηριοτήτων¹.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφει λεπτομερώς τους σκοπούς, τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης, περιγράφει την αγορά, τα προϊόντα, τους πελάτες, τον ανταγωνισμό, τη στρατηγική, τους ανθρώπους, τις οικονομικές δυνατότητες, κατανέμει αρμοδιότητες και λειτουργίες και προσδιορίζει τέλος το χρόνο και το κόστος της κάθε ενέργειας. Αποτελεί συνεπώς ένα σύγχρονο μέσο επικοινωνίας, απαραίτητο για την παρουσίαση της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα υποψήφιο συνεργάτη ή ένα υποψήφιο χρηματοδότη.

¹ http://career.unipi.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=153

Η συγγραφή του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι χρήσιμη και απαραίτητη σε καθοριστικές για την επιχείρησή στιγμές όπως είναι η περίπτωση δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης, η αναζήτηση ενός νέου μετόχου, η υποστήριξη αιτήματος τραπεζικού δανείου ή επιχορήγησης από πρόγραμμα του ΕΣΠΑ, καθώς επίσης και στην περίπτωση πώλησης της επιχείρησής.

Η προετοιμασία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτεί πολύ κόπο και χρόνο, αφού προϋποθέτει μελέτη της αγοράς, των ανταγωνιστών, των πελατών και των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης. Θα πρέπει επομένως να είναι κατανοητό, ρεαλιστικό, δυναμικό και να απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα:

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση;
- Πού θέλει να πάει;
- Πώς θα πάει;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια χωρίς σαφή προσδιορισμό και με ποικίλες προεκτάσεις. Η ευρύτητά της έγκειται στο πλήθος των ορισμών που περιλαμβάνει, στους οποίους παρατηρείται διαφοροποίηση με την πάροδο των χρόνων. Οι ορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν στοιχεία όπως²:

- Η σύλληψη της αρχικής ιδέας
- Η σωστή αξιολόγηση των ευκαιριών
- Η διορατικότητα που απαιτείται για αυτή
- Η οργάνωση και διαχείριση των πόρων της εκάστοτε επιχείρησης
- Η πραγμάτωση της αρχικής σκέψης συμπεριλαμβανομένης της ανάληψης κινδύνου

Τα προαναφερθέντα αυτά στοιχεία προσαρμόζονται κατάλληλα στις συνθήκες κάθε εποχής, δίνοντας με τον τρόπο αυτό στην επιχειρηματικότητα μια διαφορετική χροιά, με την προσθήκη κάθε φορά μιας νέας οπτικής.

Εντούτοις, ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για την επιχειρηματικότητα, σε γενικές γραμμές, στην πιο σύγχρονη μορφή του είναι ο εξής:

Επιχειρηματικότητα είναι η ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να αναλαμβάνει πρωτοβουλία μετά λογικού οικονομικού ρίσκου με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας και τον προσπορισμό οικονομικού οφέλους (κέρδος).

² moke-web.lab.netmode.ntua.gr/.../4D6963726F736F6667420576F7264202D20CAC5...

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το δημιουργείν έως το επιβιώνειν, από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για τη πραγμάτωση του στόχου και από την επιθυμία αυταπασχόλησης έως την πραγμάτωσή της.

Πάνω απ' όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια ετερογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να οργανώνονται για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος.

Η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία, που αναζητά διαρκώς κάτι νέο, το οποίο ν' ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες (ή και τεχνητές) ανάγκες του ανθρώπου και για το σκοπό αυτό αναπλάθει το παλιό. Οφείλει όμως να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη³.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί έτσι να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση.

Είναι όμως σημαντικό να επισημάνουμε εξ αρχής τον αντιφατικό χαρακτήρα του επιχειρηματία, που φυσικά δεν έχει μόνο φωτεινές πλευρές, αλλά και αρκετές σκοτεινές, ιδίως σε μεταβατικές εποχές σαν τη σημερινή. Το κυρίαρχο και αναπαραγόμενο στερεότυπο του επιχειρηματία (ως στυγνού εκμεταλλευτή, που αδιαφορεί για το περιβάλλον και το γενικότερο καλό) είναι μια καρικατούρα του αρχέτυπου της επιχειρηματικότητας, που προσωποποιούσε ο αρχαίος θεός Ερμής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ερμής ήταν ταυτοχρόνως κερδώς και κατεργάρης, αλλά και ψυχοπομπός και αγγελιοφόρος των θεών.

Η εγγενής αυτή αντιφατικότητα εκδηλώνεται έντονα στους καιρούς μας, όπου το αληθινό πνεύμα της επιχειρηματικότητας δεν ενθαρρύνεται ουσιαστικά κι έτσι το έντονα επινοητικό πνεύμα του Έλληνα, που εκφραζόταν από τον πολυμήχανο Οδυσσέα, μένει αναξιοποίητο ή αναζητά αλλού διέξοδο.

³ www.tetras-consult.gr/resources/Resources/.../Entrepreneurship%20today.pdf

Από τη μια, πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επί πολλά έτη σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού, της συχνά γραφειοκρατικής μεταχείρισης και της παραμορφωμένης αντίληψης για την αγορά, αλλά και λόγω της έλλειψης ουσιαστικών διοικητικών γνώσεων και επιχειρηματικής στρατηγικής από τους ιδρυτές – ιδιοκτήτες – διευθυντές τους.

Από την άλλη όμως και η κοινωνία στέκεται ιδιαίτερα επιφυλακτική ως προς το ήθος και τις πρακτικές που αρκετοί επιχειρηματίες μετέρχονται, άλλοι για να επιβιώσουν και άλλοι για να συσσωρεύσουν. Το δίπολο αυτό δημιουργεί σημαντικές στρεβλώσεις και εμπόδια στις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή η προσπάθεια για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, προωθεί την τοπική και εθνική οικονομική ανάπτυξη, δημιουργεί θέσεις εργασίας, και βοηθά τις μη προνομιούχες ομάδες, ειδικότερα τους νέους και τις νέες, να βρουν απασχόληση, συμβάλλοντας έτσι στην άρση της περιθωριοποίησης και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής⁴.

Πάνω από όλα όμως, η δημιουργία μιας επιχείρησης είναι η ατομική πράξη ενός ανθρώπου που αναλαμβάνει το ρίσκο, ενός ανθρώπου που συχνά είναι απροετοίμαστος. Η επιτυχία ή αποτυχία της επιχειρηματικής του δραστηριότητας εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τα στοιχεία της προσωπικότητας του, τις δεξιότητες που έχει και τις ικανότητες που αναπτύσσει, τη μεθοδικότητα, την επιμονή, την αισιοδοξία, τη διάθεση για προσωπική δέσμευση και ανάληψη κινδύνων, τη σωστή πληροφόρηση και την καλή γνώση του αντικειμένου.

Πιο συγκεκριμένα η σημαντικότητα της επιχειρηματικότητας εξηγείται από τις παρακάτω θετικές επιδράσεις:

i. Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη.

⁴ www.repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1307/22/1307_08.pdf

Οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων (Entrepreneurship: A survey of the literature, 2002). Οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί, επίσης, να συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες εκείνες που παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας και δημιουργίας θέσεων εργασίας ή στην ένταξη ανέργων ή μειονεκτούντων ατόμων στην ενεργό ζωή.

ii. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.

Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, που αφορούν την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή τον αναπροσανατολισμό μιας υπάρχουσας (π.χ. μετά τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε ένα νέο ιδιοκτήτη), δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Οι υψηλότερες επιδόσεις ή καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας συνολικά. Η διαδικασία αυτή προσφέρει στους καταναλωτές πλεονεκτήματα χάρη στην αύξηση των επιλογών και στη μείωση των τιμών.

iii. Η επιχειρηματικότητα απελευθερώνει τον δυναμισμό του ατόμου.

Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί απλά και μόνο μέσο προσπορισμού χρημάτων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας όπως είναι η ασφάλεια, το επίπεδο ανεξαρτησίας, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που παρέχει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν «υψηλότερους στόχους», όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τη βρετανική έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών προκύπτει ότι, εκτός από τα υλικά κίνητρα (χρήματα και

κοινωνική θέση), η επιλογή του να γίνει κάποιος επιχειρηματίας βασίζεται και στην αυτοπραγμάτωση (ελευθερία, ανεξαρτησία και πρόκληση).

Για ορισμένους, οι οποίοι δεν επιτυγχάνουν να βρουν μία "συνήθη" θέση εργασίας που να τους καλύπτει, η επιλογή να γίνουν επιχειρηματίες ενδεχομένως να οφείλεται εν μέρει ή και εξ ολοκλήρου σε οικονομική ανάγκη. Το να γίνουν επιχειρηματίες ίσως τους δίνει την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη θέση τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ επιχειρηματιών είναι υψηλότερη από ό,τι μεταξύ μισθωτών. Σε μία έρευνα, το 33% των αυτοαπασχολούμενων χωρίς μισθωτούς και το 45% των αυτοαπασχολούμενων με μισθωτούς δήλωναν πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους έναντι μόνο 27% των μισθωτών (Third European survey, 2002).

iv. Επιχειρηματικότητα και κοινωνικές επιταγές.

Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών. Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης όσον αφορά τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθέτησαν επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία. Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δέσμευση για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο ('οικολογική αποδοτικότητα') ή για το σεβασμό των θεμάτων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς τους καταναλωτές τρόπο. Οι ΜΜΕ επιδεικνύουν «υπεύθυνο επιχειρηματικό πνεύμα» με έναν πιο άτυπο τρόπο αλλά ωστόσο αποτελούν τον κεντρικό ιστό για πολλές κοινωνίες.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας. Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαχείριση και παροχή παρόμοιων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την καινοτομία και

τον προσανατολισμό προς τους πελάτες. Μια παρόμοια προσέγγιση μπορεί να συμπληρώσει τους δημόσιους πόρους και να επεκτείνει το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους καταναλωτές.

1.3 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια κίνητρα. Τα κυριότερα είναι τα εξής⁵:

- ◆ Το κέρδος. Η οικονομική ανταμοιβή είναι από τα σπουδαιότερα κίνητρα, ίσως το σπουδαιότερο. Οι επιχειρηματίες προσδοκούν μια απόδοση της επένδυσης, η οποία, όχι μόνο θα τους αποζημιώσει για το χρόνο και τα χρήματα που έχουν επενδύσει, αλλά θα τους ανταμείψει ικανοποιητικά για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα.
- ◆ Η ανεξαρτησία. Η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι μια άλλη ανταμοιβή-και κίνητρο οπωσδήποτε- της επιχειρηματικότητας. Είναι πολύ συνηθισμένη η φράση «θέλω να είμαι αφεντικό του εαυτού μου» ή «δε θέλω να έχω κανένα πάνω από το κεφάλι μου».
- ◆ Η προσωπική και επαγγελματική καταξίωση. Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης στηρίζεται, εκτός των άλλων, και στην πρόθεση του επιχειρηματία για ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων του. Για να γίνει κάποιος πετυχημένος επιχειρηματίας χρειάζεται να μπορεί ν' αντεπεξέρχεται με το ρίσκο, την αβεβαιότητα, το στρες, να χειρίζεται επαρκώς τις πολυποίκιλες διαπροσωπικές σχέσεις και να διοικεί την επιχείρηση με περιορισμένους πόρους. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν αυτό το αίσθημα προσωπικής καταξίωσης και αυτοολοκλήρωσης, που απορρέει από τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και παραγωγικής οντότητας, όπως είναι μια σωστή επιχείρηση.

⁵ <https://www.taxheaven.gr/.../84975-γ-εδάφιο-για-την-εννοια-επιχειρηματιας-απο-τη-ε...>

♦ Μια εναλλακτική επιλογή απέναντι σε μια μη ικανοποιητική εργασία. Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στο παρελθόν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικότερα σε άλλες επιχειρήσεις. Ενώ δεν υπήρχε κίνδυνος απόλυσής τους, κάποια στιγμή διαπίστωσαν ότι η δουλειά τους δεν τους ικανοποιούσε πλέον. Άλλοι αντιλήφθηκαν ότι οι πιθανότητες εξέλιξής τους ήταν περιορισμένες και αυτό προφανώς δεν ήταν καθόλου υποκινητικό γι' αυτούς. Υπάρχει όμως και μια άλλη κατηγορία, αυτών που είχαν ξεκινήσει την επιχείρησή τους ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωσαν ότι πηγαίνει πολύ καλά, εγκατέλειψαν τη μισθωτή εργασία τους και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη δική τους επιχείρηση.

♦ Η υπάρχουσα οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα εξίσου ικανό κίνητρο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο κυρίως αγόρια, παιδιά επιχειρηματιών να αναλαμβάνουν και να συνεχίζουν ή να επεκτείνουν την οικογενειακή επιχείρηση. Είναι σημαντικό όμως για τον μέλλοντα επιχειρηματία να ωθείται από προσωπική επιθυμία σε επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι να του επιβάλλεται η επαγγελματική αυτή επιλογή άμεσα ή έμμεσα είτε από την οικοοικογένεια είτε από τα χρηματοδοτικά πακέτα είτε τέλος από άλλους εξωτερικούς παράγοντες.

1.4 ΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το επάγγελμα του επιχειρηματία θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστικό και η προσπάθεια που καταβάλλεται εκ μέρους αυτού που επιχειρεί, γίνεται ευρέως αποδεκτή⁶.

Ωστόσο, κάποια εμπόδια ορθώνονται συχνά και τείνουν να αναστείλουν την εκκίνηση της επιχειρηματικότητας, τα οποία ανάγονται στο στενό οικογενειακό περιβάλλον και στον κοινωνικό περίγυρο από τη μια πλευρά και στην προσωπικότητα και τα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα του κάθε ατόμου από την άλλη.

Οι συνήθειες αναστολές πηγάζουν κυρίως από την επικράτηση κάποιων μύθων σχετικά με την επιτυχία ή αποτυχία που συνοδεύει την εκκίνηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι οποίοι συνοψίζονται στους εξής:

⁶ <https://www.taxheaven.gr/.../84975-γ-εδάφιο-για-την-εννοια-επιχειρηματιας-απο-τη-ε...>

- Ο μύθος της καινοτομίας

Επικρατούσα αντίληψη στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι ότι η εισαγωγή ενός καινοτόμου σχεδίου και πρότασης αποτελεί προϋπόθεση επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μια πρωτότυπη ιδέα και το παραγόμενο προϊόν δεν είναι όμως βέβαιο ότι θα τύχουν και της αποδοχής εκ μέρους των καταναλωτών. Μπορεί για παράδειγμα, απλά η αγορά να μην είναι έτοιμη να δεχτεί κάτι εντελώς καινούργιο. Από την άλλη πλευρά μια δοκιμασμένη ιδέα ενδέχεται να τύχει καλύτερης μεταχείρισης, διότι προϋπάρχει η εμπειρία που θα τη βοηθήσει να υλοποιηθεί κάτω από καλύτερες συνθήκες.

-Ο μύθος του σίγουρου επιχειρηματικού σχεδιασμού

Για το στήσιμο μιας επιχείρησης είναι αναγκαίος ο προσεκτικός, αναλυτικός, επιστημονικός σχεδιασμός της. Σχετικές έρευνες όμως αποδεικνύουν ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται απόλυτα από την μελέτη και τον σχεδιασμό της. Η διαίσθηση, η τόλμη και ο αυτοσχεδιασμός του επιχειρηματία είναι ικανά να αναπληρώσουν ένα πολυέξοδο επιχειρηματικό σχέδιο.

- Ο μύθος της έλλειψης απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων

Ιδανική συνθήκη είναι να διαθέτει κάποιος πολλές τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και ταλέντα, αλλά μια καλή λύση για εκείνον που δεν έτυχε τέτοιων ευνοϊκών συνθηκών είναι η εμπειρία. Η απασχόληση σε παρόμοιο τομέα θα βοηθήσει ένα άτομο να μάθει πώς δουλεύουν οι επιχειρήσεις, να βρει ιδέες και να αποκτήσει γνωριμίες, ώστε να κτίσει τη δική του επιχείρηση.

- Ο μύθος του ρίσκου

Αναπτύσσοντας μια επιχειρηματική δραστηριότητα ο επαγγελματίας ζει σε μια συνεχή ανασφάλεια λόγω της έκθεσής του στον κίνδυνο της αποτυχίας ή μιας πιθανής οικονομικής δυσμενούς εξέλιξης. Η επιχειρηματικότητα είναι ενσωματωμένη στον κοινωνικό και οικονομικό ιστό, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ του

επιχειρηματία, των χρηματοδοτών του, των προμηθευτών του, των εργαζομένων του, και των πελατών του.

Επομένως, ο κίνδυνος μοιράζεται σε ένα ευρύ ανθρώπινο δίκτυο συνεργατών. Παρ' όλα αυτά, η αποτυχία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής, της καθημερινότητας, οπότε πάντοτε ελλοχεύει ο κίνδυνος αυτής της πιθανότητας, δίχως αυτό να σημαίνει ότι η αποτυχία αποτελεί και τον κανόνα.

- Ο μύθος της μικρής ελληνικής αγοράς

Οι δυνατότητες της ελληνικής οικονομίας να δεχτεί πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι περιορισμένες. Μια άποψη που δεν φαίνεται να ευσταθεί, λαμβανομένων υπ' όψιν: των νέων κλάδων που αναπτύσσονται, των παραδοσιακών που μεταλλάσσονται και της νεανικής δημιουργικότητας η οποία οδηγεί σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα να προβάλλουν νέες ευκαιρίες.

- Η διάκριση των φύλων

Δεν πρόκειται αυτή τη φορά για κάποιον μύθο, αλλά για κοινή διαπίστωση. Το φύλο φαίνεται να επηρεάζει τις επαγγελματικές αξίες των ανθρώπων. Οι άνδρες έχουν την τάση να ενδιαφέρονται περισσότερο για οικονομικές ανταμοιβές, ανεξαρτησία, κύρος και δυνατότητα εξέλιξης στη δουλειά τους.

1.7 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Διάφορες θεωρίες αναπτύχθηκαν και διάφορες απόψεις εκφράστηκαν σχετικά με το μοντέλο του επιτυχημένου επιχειρηματία. Σύμφωνα με τις περισσότερες σχετικές με τους επιχειρηματίες και τη συμπεριφορά τους έρευνες των Bolton and Thompson (2000:3), όπου μελέτησαν το υπόβαθρο των επιχειρηματιών, διαφαίνεται ότι οι επιχειρηματίες είναι φυσιολογικοί άνθρωποι με φυσιολογικά είδη υπόβαθρου. Δεν υπάρχουν ούτε δύο επιχειρηματίες που να είναι ίδιοι. Έτσι είναι πολύ δύσκολο να διακρίνουμε – να ορίσουμε ακριβώς ποιος είναι ο επιτυχημένος επαγγελματίας.

Μερικοί είναι εξωστρεφείς άλλοι εσωστρεφείς, μερικοί έχουν οικογενειακή ιστορία στις επιχειρήσεις ενώ άλλοι όχι, μερικοί αρχίζουν εξαιτίας της ανέχειας – οικονομικού αδιεξόδου ενώ άλλοι ξεκινούν με οικονομική άνεση, μερικοί είναι νέοι και άλλοι μεγαλύτεροι στην ηλικία.

Οι Brazeal and Herbert (1999) θεωρούν ότι τρεις είναι οι παράγοντες της επιχειρηματικότητας που πρέπει να μελετούνται: η αλλαγή, η καινοτομία και η δημιουργικότητα. Θεωρούν δε, ότι οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με την έναρξη επιχειρηματικής δράσης θα έπρεπε να είναι η βάση που δίνει συνέχεια και σταθερότητα στην επιχειρηματικότητα.

Γενικά στην επιχειρηματική βιβλιογραφία είναι γνωστό ότι η επιχειρηματικότητα αφορά σε ανθρώπους που αναγνωρίζουν γρήγορα τις νέες ευκαιρίες. Οι επιχειρηματίες είναι επίμονοι, με πάθος, ευπροσάρμοστοι και ικανοί να ρισκάρουν⁷.

1.8 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η δραστηριότητα του επιχειρηματία είναι πάρα πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας γιατί βοηθά αποτελεσματικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και επιπρόσθετου εισοδήματος. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις, οι διάφορες οργανώσεις και ενώσεις και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα των προηγμένων κρατών έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Η οικονομία που δεν αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα δεν θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί προς όφελός της τα διάφορα τεχνολογικά και άλλου είδους επιτεύγματα. Πλούτος σε μία οικονομία δεν είναι μόνο οι παραγωγικοί πόροι αλλά και οι ιδέες των ανθρώπων. Σημαντικό μέρος αυτών των ιδεών αποτελούν και οι επιχειρηματικές ιδέες που μόνο όταν μπορέσουν να

⁷ ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Ν.ΚΩΣΤΑΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2007, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕ, ΑΘΗΝΑ

εφαρμοσθούν και να αξιολογηθούν από την αγορά, συμβάλλουν αποφασιστικά όχι μόνο στην οικονομική ανάπτυξη αλλά και στη διόρθωση των ανισορροπιών της οικονομίας.

Αν θέλουμε να, εμπνεύσουμε την επιχειρηματικότητα στους νέους θα πρέπει να κατευθύνουμε με κατάλληλο τρόπο τις διάφορες παραμέτρους του γενικού περιβάλλοντος στο οποίο δημιουργείται και αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Αλλά για να καταλήξουμε σε μια ωφέλιμη και δημιουργική στρατηγική θα πρέπει να προηγηθεί η ανάληψη ειδικών εμπειρικών μελετών, ώστε να αξιολογηθούν οι σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιχειρηματικότητα.

Συγκεκριμένα, πέραν των λόγων που έχουν αναφερθεί παραπάνω, από διάφορες εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους αναλαμβάνεται μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι:

- ◆ Η ανάγκη καταξίωσης του επιχειρηματία,
- ◆ Το αναμενόμενο εισόδημα,
- ◆ Η ανεργία,
- ◆ Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αυτοί είναι:

- ◆ Η προηγούμενη επαγγελματική ενασχόληση,
- ◆ Οι οικογενειακές σχέσεις,
- ◆ Η εκπαίδευση,
- ◆ Η ηλικία

Αν επιθυμούμε να αναπτύξουμε στη χώρα μας την επιχειρηματικότητα θα πρέπει όχι μόνο να βελτιώσουμε το εκπαιδευτικό μας σύστημα αλλά και να διαμορφώσουμε μια οικονομική πολιτική που να ευνοεί την εξάσκηση αυτής της δραστηριότητας.

Μερικούς τέτοιους τρόπους προτείνουμε στη συνέχεια:

- ◆ Δημιουργία κλίματος όπου επικρατεί ο ανταγωνισμός και η ελευθερία για να μπορέσει ακμάσει το επιχειρηματικό πνεύμα.
- ◆ Θέσπιση θεσμικού πλαισίου που επιβραβεύει την προσπάθεια του επιχειρηματία.

- ◆ Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης στους ανθρώπους.
- ◆ Διευκόλυνση της καινοτόμου δραστηριότητα με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.
- ◆ Μείωση των εμποδίων εισόδου νέων επιχειρηματιών στους διάφορους κλάδους της οικονομίας.

1.9 ΝΕΟΙ ΘΕΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κατά το παρελθόν η πολιτεία ενίσχυσε τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων μέσω των γενικών επενδυτικών προγραμμάτων (βλέπε κίνητρα επενδύσεων) χωρίς ωστόσο να διαθέτει κάποιο εξειδικευμένο φορέα/υπηρεσία που θα είχε την υπευθυνότητα και την αντίστοιχη αρμοδιότητα για την οργανωμένη και αποτελεσματική υποστήριξη της νέας επιχειρηματικής δράσης. Αυτό το κενό έρχονται να καλύψουν οι νέοι θεσμοί ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, όπως Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών (έναρξη λειτουργίας το έτος 2003) καθώς και η δημιουργία των Θυρίδων Νεανικής Επιχειρηματικότητας από την Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς, οι οποίες σύμφωνα με τον θεσμικό τους ρόλο μπορούν να παρέχουν πολύτιμες υπηρεσίες και να σταθούν αρωγοί πλάι σε κάθε νέο επιχειρηματικό ξεκίνημα.

Οι Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας είναι δομές πληροφόρησης και παροχής βοήθειας, βασικής και ολοκληρωμένης μορφής, προς όλους τους ενδιαφερόμενους νέους που θέλουν να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά ή να επεκτείνουν την επιχείρησή τους. Οι Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας απευθύνονται σε φοιτητές, σπουδαστές, αποφοίτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μαθητές των δημοσίων και ιδιωτικών ΙΕΚ και των άλλων σχολών αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και σε μαθητές και αποφοίτους των ΤΕΕ.

Τέλος, απευθύνονται σε εν δυνάμει επιχειρηματίες καθώς και σε επιχειρήσεις νέων που βρίσκονται στο αρχικό τους στάδιο. Βασικοί στόχοι των Θυρίδων Νεανικής Επιχειρηματικότητας είναι:

- ◆ Η δημιουργία επιχειρηματικής κουλτούρας στους νέους, μέσα από διαδικασίες ενημέρωσης και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

♦ Η ενθάρρυνση των νέων να στραφούν προς την επιχειρηματικότητα και την αυτοαπασχόληση.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας είναι:

1. Πληροφορίες για χρηματοδότηση
2. Πληροφορίες για την αγορά εργασίας
3. Πληροφορίες για υπηρεσίες άλλων φορέων
4. Πληροφορίες δικτύωσης
5. Πληροφορίες εκπαίδευσης
6. Υποστήριξη στην αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας.
7. Υποστήριξη στην ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου
8. Υποστήριξη στην ανάπτυξη πλάνου Marketing
9. Συμβουλευτική - τεχνική βοήθεια
10. Εμπύχωση
11. Ενημερωτικό υλικό άλλων συνεργαζόμενων φορέων
12. Δικτύωση
13. Ενίσχυση της επιχειρηματικής αντίληψης

Ανάλογη δράση ή ρόλο έχουν και τα νεοϊδρυθέντα Παρατηρητήρια Επιχειρηματικότητας, τα οποία συνίστανται στη συλλογή, έρευνα και ανάλυση μικροοικονομικών και μακροοικονομικών μεγεθών και στοιχείων σε σχέση με την προώθηση της επιχειρηματικότητας και στην παροχή επεξεργασμένης και τυποποιημένης πληροφορίας σε κάθε ενδιαφερόμενο. Το Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας στοχεύει στη δικτύωση των Θυρίδων Νεανικής Επιχειρηματικότητας με τους φορείς άσκησης πολιτικής στον τομέα της απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε επίπεδο επιχείρησης, ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς, συγκριτικά, την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης) είτε το Βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κλπ. (δείκτες εισροών). Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων, των περιφερειών, των χωρών να παράγουν-εφόσον έχουν εκτεθεί στο διεθνή ανταγωνισμό-υψηλά επίπεδα εισοδήματος και απασχόλησης⁸.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων (κυρίως λιανικού εμπορίου) λαμβάνει δυο κύριες μορφές :

A. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου τύπου ή ενδοκλαδικός ανταγωνισμός (intra-type competition). Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων που πωλούν παρόμοιες συλλογές προϊόντων, όπως για παράδειγμα τα εξειδικευμένα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών μιας πόλεως που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τη ζήτηση ηλεκτρικών συσκευών της αγοράς.

B. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού τύπου ή ιακλαδικός ανταγωνισμός (inter-type competition). Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ ετερογενών επιχειρήσεων για τις πωλήσεις μερικών κοινών γραμμών προϊόντων. Για παράδειγμα, ηλεκτρικές συσκευές πωλούνται από εξειδικευμένα καταστήματα, πολυκαταστήματα και μεγάλα σούπερ μάρκετ

⁸ ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Ν.ΚΩΣΤΑΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2007, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕ, ΑΘΗΝΑ

(υπεραγορές). Επομένως, επιχειρήσεις διαφορετικού τύπου ανταγωνίζονται για τη ζήτηση του ίδιου προϊόντος.

Ειδικότερα, στις σύγχρονες λιανικές αγορές, ο διακλαδικός ανταγωνισμός είναι αυξημένος, διότι υπάρχει επικάλυψη μεταξύ εμπορών διαφορετικού τύπου για την πώληση συγκεκριμένου τύπου προϊόντων. Παραδείγματος χάρη, προσωπικοί υπολογιστές πωλούνται σήμερα από πολλούς διαφορετικούς τύπους λιανεμπορικών επιχειρήσεων, όπως από εξειδικευμένα καταστήματα υπολογιστών, αλυσίδες ηλεκτρονικών, πολυκαταστήματα, υπερκαταστήματα (superstores), επιχειρήσεις ταχυδρομικών και τηλεφωνικών παραγγελιών, και εμπόρους του ιντερνέτ⁹.

Η αύξηση του αριθμού των ενός τύπου και η εμφάνιση νέων τύπων επιχειρήσεων, αυξάνουν τον ενδοκλαδικό και διακλαδικό ανταγωνισμό. Το αμεσότερο αποτέλεσμα του αυξανόμενου ανταγωνισμού είναι η συμπίεση των τιμών (ειδικότερα των τιμών στο λιανικό εμπόριο), καθώς οι έμποροι προσπαθούν να κερδίσουν πελατεία από τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές τους.

Για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει την καλύτερη σχέση μεταξύ της τιμής που προσφέρει τα αγαθά ή (και) τις υπηρεσίες της, και της ποιότητας των αγαθών ή (και) των υπηρεσιών που προσφέρει από τους ανταγωνιστές της. Όμως εκείνος που θα κρίνει ποια επιχείρηση προσφέρει την καλύτερη σχέση τιμής – απόδοσης είναι ο καταναλωτής, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται σαν να ήταν καταναλωτές για να κάνουν την επιχείρησή τους πιο ανταγωνιστική. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές τους και φροντίζουν για την βελτίωση των πλεονεκτημάτων αυτών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας επιχειρηματίας μπορεί να μάθει την τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάποιος ανταγωνιστής του. Μερικοί από αυτούς είναι η μελέτη των διαφόρων διαφημιστικών εντύπων, η έρευνα τιμών, η εξυπηρέτηση των πελατών και άλλα. Έτσι διαμορφώνει μια άποψη για τους ανταγωνιστές του και προσανατολίζει τις δικές του επιχειρηματικές κινήσεις.

Ωστόσο πριν από την έναρξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, καλό θα ήταν ο επιχειρηματίας να γνωρίζει:

⁹ www.repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4619/1315.pdf

A. Την άποψη των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για το προϊόν το οποίο επιθυμεί να παράγει και να προσφέρει και ο ίδιος

B. Την οικονομική ευχέρεια των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στο κλάδο στον οποίο ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί

Γ. Το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών του και

Δ. Τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από τους ανταγωνιστές στον χώρο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί

Γνωρίζοντας τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει ορθότερες αποφάσεις για το παρόν ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός αλλά και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερες προβλέψεις για τις κινήσεις των ανταγωνιστών του στο μέλλον ώστε να είναι ήδη προετοιμασμένος και να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα σε αυτές και επομένως να διατηρείται ανταγωνιστικός και στο μέλλον. Έτσι λοιπόν θα ήταν φρόνιμο για τον επιχειρηματία να συλλέξει ένα σύνολο πληροφοριών γύρω από τον τρόπο δράσης και λειτουργίας των ανταγωνιστών του. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως:

A. Τους ετήσιους προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα με αυτόν του συγκεκριμένου επιχειρηματία,

B. Πολιτικές πωλήσεων, κόστους, παραγωγής και κερδών των ανταγωνιστών του επιχειρηματία και

Γ. Την εφαρμογή νέων καινοτομιών στον χώρο, από ποιους ανταγωνιστές πραγματοποιούνται και τι επιπτώσεις θα έχουν αυτές στο κλάδο που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας .

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Κατά καιρούς από πολλούς οικονομολόγους αλλά και μάντζερ έχει υποστηριχθεί ότι οι βασικότεροι παράγοντες της ανταγωνιστικότητας είναι:

A. Παραγωγικότητα επιχείρησης-συνόλου οικονομίας

B. Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο και υλικό κεφάλαιο

Γ. Οι διαρθρωτικές πολιτικές κ.α.

Άλλοι πάλι ισχυρίζονται ότι η ανταγωνιστικότητα είναι :

A. Υπόθεση φθηνού εργατικού κόστους

B. Ύπαρξης πλούσιων φυσικών πόρων

Γ. Απόρροια κυβερνητικών εθνικών πολιτικών και μέτρων όπως είναι οι δασμοί, οι επιδοτήσεις κ.α.

Ορισμένοι επίσης βλέπουν την ανταγωνιστικότητα σαν ένα μακροοικονομικό φαινόμενο που επηρεάζεται κυρίως από μεταβλητές όπως :

A. Τα κρατικά ελλείμματα

B. Τα επιτόκια

Γ. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες κ.α.

Σύμφωνα όμως με την επίσημη έκθεση του ΙΝ.Ε / Γ.Σ.Ε.Ε.-ΑΔΕΔΥ η οποία δημοσιεύεται κάθε χρόνο και παρουσιάζει την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, ορίζει ως κύριους παράγοντες της ανταγωνιστικότητας :

A. Το κόστος εργασίας

B. Ποσοστό απασχόλησης-ανεργίας

Γ. Επενδύσεις

Δ. Εξαγωγικές επιδόσεις

E. Γενικότερη παραγωγικότητα της οικονομίας

Ανεξάρτητα όμως από τους παραπάνω πρωτογενείς προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίοι αποκαλούνται και ως θεμελιώδη δεδομένα της κάθε οικονομίας (Economic fundamentals) κλειδί στην υπόθεση της ανταγωνιστικότητας παραμένει η επιχείρηση και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Ενώ λοιπόν η κύρια ευθύνη για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων βαρύνει τις ίδιες τις επιχειρήσεις, η ευθύνη της πολιτείας είναι να δημιουργεί και να συντηρεί το κατάλληλο κλίμα, μέσα στο οποίο θα ανθίσει η επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η πολιτεία ρυθμίζει τους κανόνες που διέπουν την άσκηση λειτουργιών των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα :

A. Το θεσμικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων

B. Την επιτρεπόμενη επίδραση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον

Γ. Το πλαίσιο ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων κ.α.

Παράλληλα, επιδοτεί κάποιες επιχειρήσεις, τις φορολογεί και προσφέρει, μέσω των δημοσίων επιχειρήσεων, ένα ευρύ φάσμα υποστηρικτικών αγαθών και υπηρεσιών.

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να διακρίνει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα σε εξωτερικούς, με μικρό ή καθόλου έλεγχο από τις επιχειρήσεις και σε εσωτερικούς, που ελέγχονται πλήρως από αυτές.

Για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει την καλύτερη σχέση μεταξύ της τιμής που προσφέρει τα αγαθά ή (και) τις υπηρεσίες της, και της ποιότητας των αγαθών ή (και) των υπηρεσιών που προσφέρει από τους ανταγωνιστές της. Όμως εκείνος που θα κρίνει ποια επιχείρηση προσφέρει την καλύτερη σχέση τιμής – απόδοσης είναι ο καταναλωτής, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται σαν να ήταν καταναλωτές για να κάνουν την επιχείρησή τους πιο ανταγωνιστική. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές τους και φροντίζουν για την βελτίωση των πλεονεκτημάτων αυτών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας επιχειρηματίας μπορεί να μάθει την τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάποιος ανταγωνιστής του. Μερικοί από αυτούς είναι η μελέτη των διαφόρων διαφημιστικών εντύπων, η έρευνα τιμών, η εξυπηρέτηση των πελατών και άλλα. Έτσι διαμορφώνει μια άποψη για τους ανταγωνιστές του και προσανατολίζει τις δικές του επιχειρηματικές κινήσεις.

Ωστόσο πριν από την έναρξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, καλό θα ήταν ο επιχειρηματίας να γνωρίζει:

A. Την άποψη των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για το προϊόν το οποίο επιθυμεί να παράγει και να προσφέρει και ο ίδιος

B. Την οικονομική ευχέρεια των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στο κλάδο στον οποίο ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί

Γ. Το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών του και

Δ. Τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από τους ανταγωνιστές στον χώρο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί

Γνωρίζοντας τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει ορθότερες αποφάσεις για το παρόν ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός αλλά και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερες προβλέψεις για τις κινήσεις των ανταγωνιστών του στο μέλλον ώστε να είναι ήδη προετοιμασμένος και να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα σε αυτές και επομένως

να διατηρείται ανταγωνιστικός και στο μέλλον. Έτσι λοιπόν θα ήταν φρόνιμο για τον επιχειρηματία να συλλέξει ένα σύνολο πληροφοριών γύρω από τον τρόπο δράσης και λειτουργίας των ανταγωνιστών του. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως:

A. Τους ετήσιους προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα με αυτόν του συγκεκριμένου επιχειρηματία,

B. Πολιτικές πωλήσεων, κόστους, παραγωγής και κερδών των ανταγωνιστών του επιχειρηματία και

Γ. Την εφαρμογή νέων καινοτομιών στον χώρο, από ποιους ανταγωνιστές πραγματοποιούνται και τι επιπτώσεις θα έχουν αυτές στο κλάδο που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας

2.3 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Βάσει της πυραμίδας της ανταγωνιστικότητας οι διαστάσεις της επιμερίζονται σε τέσσερα επίπεδα. Με απαραίτητη την ύπαρξη των «προϋποθέσεων», οι «οριζόντιες πολιτικές» λιτικές και εισροές» συμβάλλουν στην επίτευξη των «ενδιαμέσων αποτελεσμάτων» της ανταγωνιστικότητας, τα οποία με τη σειρά τους συντελούν στην ικανοποίηση των «τελικών αποτελεσμάτων» της αναπτυξιακής διαδικασίας, που δεν είναι άλλοι από αυτούς που καταγράφει ο ορισμός της ανταγωνιστικότητας που δόθηκε παραπάνω: αύξηση του εθνικού εισοδήματος και της απασχόλησης, βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Η πυραμίδα δεν θεωρείται αυστηρά ιεραρχική αλλά αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην επιτυχή λειτουργία ενός μηχανισμού ανατροφοδότησης της αειφόρου αναπτυξιακής διαδικασίας, βάσει του οποίου τα «τελικά αποτελέσματα» ενισχύουν τη βάση της Πυραμίδας, καθώς και τους πόρους που διατίθενται για τις «οριζόντιες πολιτικές/ εισροές» και αυτά με τη σειρά τους ενισχύουν τα «τελικά αποτελέσματα» της πυραμίδας κοκ. Εκεί εντοπίζεται μάλιστα, μία από τις βασικές προκλήσεις που εξακολουθεί να αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία, της οποίας οι σημαντικές αναπτυξιακές επιδόσεις («τελικά αποτελέσματα») τα τελευταία χρόνια δεν έχουν «μεταφραστεί» σε ουσιαστικές κατακτήσεις σε όρους «προϋποθέσεων», γεγονός που τελικά αντανάκλαται και στη σχετικά χαμηλή κατάταξη της Χώρας σε όρους ανταγωνιστικότητας.

Η σημασία της ενεργειακής επάρκειας και της διάθεσης άφθονης, αξιόπιστης και οικονομικής ενέργειας για τις επιχειρήσεις μιας οικονομίας δεν είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί. Η σημασία της βέβαια είναι μεγαλύτερη για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται και οι περισσότεροι ενεργοβόροι, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι ενεργειακοί παράγοντες δεν επηρεάζουν και τις υπόλοιπες πτυχές της οικονομίας. Στις ανεπτυγμένες κυρίως χώρες, η έμφαση στην έννοια της «διατηρήσιμης», «βιώσιμης» και «αιφόρου» ανάπτυξης έχει τα τελευταία χρόνια οδηγήσει σε μια σταδιακή αύξηση του προβληματισμού για την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ ενεργειακής επάρκειας και περιβαλλοντικής προστασίας. Η υιοθέτηση και εφαρμογή του πρωτοκόλλου του Κιότο και οι γενικότερες προσπάθειες για μείωση των εκπομπών ρύπων, αύξηση του επιπέδου της περιβαλλοντικής προστασίας και εξοικονόμηση φυσικών πόρων καθιστούν πλέον την ποιότητα και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, σημαντική συνιστώσα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας χώρας. Έτσι, η παραδοσιακή αντίληψη σχετικά με την αρνητική σχέση μεταξύ της αυστηρότητας των περιβαλλοντικών ρυθμίσεων και της ταχύτητας της οικονομικής μεγέθυνσης έχει πλέον αρχίσει να αμφισβητείται, κυρίως στις περιπτώσεις ανεπτυγμένων χωρών, οι οποίες έχουν απομακρυνθεί από το στάδιο αμιγούς ανταγωνισμού σε όρους χαμηλότερου κόστους. Παράλληλα, η ενέργεια έχει αναδειχθεί σε έναν από τους τέσσερις «τομείς-κλειδιά» στους οποίους εστιάζει την προσοχή της η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στα πλαίσια της αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισσαβώνας, προκρίνοντας την ενεργειακή επάρκεια, την εγκαθίδρυση μιας πραγματικής εσωτερικής αγοράς, και τη μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων που συνδέονται με την ορθολογική χρήση της ενέργειας και τις ανανεώσιμες πηγές .

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων και ειδικότερη ανάλυση γύρω από αυτό το θέμα είναι δύσκολο να παρασχεθεί στην παρούσα πτυχιακή εργασία αλλά είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση αποτελεί έναν ζωντανό κοινωνικό κύτταρο, το οποίο δέχεται επιρροές και δημιουργεί επιδράσεις στο χώρο που λειτουργεί. Οι παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης και καθορίζουν κατά κάποιο τρόπο τα πλαίσια στα οποία θα κινηθεί, αποτελούν το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση, επηρεάζεται από τους εξωτερικούς (εξω-επιχειρησιακούς) και τους εσωτερικούς (ενδο-επιχειρησιακούς) παράγοντες.

Συνοπτικά:

Εξωτερικοί παράγοντες : ο κλάδος που ανήκει η επιχείρηση, η οικονομική πολιτική της Κυβέρνησης, οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες, η οικονομική κατάσταση της χώρας, οι πληθυσμιακές – δημογραφικές εξελίξεις, το θεσμικό – πολιτικό περιβάλλον, οι τεχνολογικές εξελίξεις, το φυσικό περιβάλλον
Εσωτερικοί παράγοντες : το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης, η παραγωγικότητα της επιχείρησης, η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού και στελεχιακού δυναμικού, η έρευνα και ανάπτυξη¹⁰.

2.4 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί το κλειδί για μια οικονομία ανάπτυξης και συνοχής. Η ανταγωνιστικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια που αγκαλιάζει πολλές πτυχές της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, όπως και σημαντικούς τομείς της διοίκησης. Γι' αυτό και η μέτρησή της εδράζεται στη χρήση πολλών και διαφορετικών κριτηρίων και δεικτών. Είναι, μάλιστα, εξαιρετικά σημαντικό το γεγονός ότι τα κριτήρια και οι δείκτες εμπλουτίζονται στην πορεία του χρόνου.

Οι βελτιωμένες αναλύσεις και οι προτάσεις των ποικίλων μετρήσεων, δεικτών και εκθέσεων που χρησιμοποιούνται και δημοσιεύονται καταδεικνύουν πως τα προβλήματα της ελληνικής ανταγωνιστικότητας δεν μπορούν εύκολα να απομονωθούν σε επιμέρους τομείς, αλλά διατρέχουν ένα ευρύτατο φάσμα της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας της χώρας και, επομένως, είναι περισσότερο από ποτέ αναγκαία η προώθηση, μέσα από συντονισμένη δράση, ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών.

Σήμερα, η Ελλάδα βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο. Από χώρα χαμηλού εργατικού κόστους, έχει μετατραπεί σε χώρα υψηλού εργατικού κόστους. Αυτή η μετάβαση, για να είναι επιτυχής, απαιτεί συγκεκριμένες παρεμβάσεις, έτσι ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις (ελπίζοντας η πλειονότητα αυτών να ανήκουν σε νέους σε ηλικία επιχειρηματίες, με καινοτόμες ιδέες, οι οποίοι θα υποστηρίζονται από πρωτότυπα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου - venture capitals) να μπορέσουν να προσφέρουν υψηλής προστιθέμενης αξίας

¹⁰ ΠΑΛΑΣΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΕ, 2003

υπηρεσίες και προϊόντα, που θα στοχεύουν στις διεθνείς αγορές. Ωστόσο, τέτοιες υπηρεσίες και προϊόντα μπορούν να παραχθούν μόνο από εταιρείες που είναι ικανές να ανταγωνιστούν με τους μεγαλύτερους και τους καλύτερους του κόσμου. Χωρίς τέτοιες, παγκοσμίως ανταγωνιστικές, εταιρίες, ικανές να πουλήσουν με επιτυχία διεθνώς τις υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες και προϊόντα τους, ούτε οι εξαγωγές της χώρας θα αυξηθούν επαρκώς, ούτε τα κέρδη τους. Έτσι, τα έσοδα της Κυβέρνησης δεν θα μπορούν να καλύψουν τα διογκούμενα αιτήματα των κοινωνικών ομάδων, και θα καθίσταται ακόμα δυσκολότερος ο άχαρος στόχος της ανακατανομής των λίγων περισσευόμενων εσόδων, σε έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό δικαιούχων. Γι' αυτόν τον λόγο κρίνεται επιτακτική η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων το συντομότερο δυνατόν.

Αναμφισβήτητα, η γενική αίσθηση που όλοι αντλούμε από μία σειρά εκθέσεων διεθνών και εθνικών οργανισμών είναι ότι η ανταγωνιστική θέση της χώρας μας παραμένει χαμηλή και ότι οι επιλογές και τα μέτρα που παίρνουμε τα τελευταία χρόνια δεν επαρκούν αφού δεν βελτιώνουν αυτή τη θέση. Για να ανατρέψουμε αυτή την εικόνα, αναζητούμε τους τομείς στους οποίους πρέπει να αποδώσουμε έμφαση και να επιδιώξουμε σημαντικές βελτιώσεις. Δεν φαίνεται όμως, ακόμη να ενεργοποιείται η διεθνής επενδυτική κοινότητα που θα απογειώσει την παραγωγική δραστηριότητα της χώρας μας ενώ η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας υποχωρεί, ακόμα και σε τομείς της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, όπου διαθέτει αναγνωρισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Εντούτοις, υπάρχουν κάποιες συνιστώσες της ανταγωνιστικότητας, στις οποίες η χώρα εμφανίζει ικανοποιητικές επιδόσεις. Η μακροοικονομική σταθερότητα, η δημοσιονομική πολιτική, η αποτελεσματικότητα των χρηματαγορών και των κεφαλαιαγορών, η ελευθερία στην κίνηση κεφαλαίων και εμπορευμάτων, η ασφάλεια, ο τουρισμός και οι γενικότερες εξαγωγές υπηρεσιών, ή η γλωσσομάθεια, αποτελούν ζητήματα, στα οποία οι ελληνικές επιδόσεις είναι ικανοποιητικές, χωρίς αυτό να αφήνει οποιοδήποτε περιθώριο εφησυχασμού. Την ίδια στιγμή ωστόσο, ζητήματα που σχετίζονται με την έρευνα και την καινοτομία, την ποιότητα της εκπαίδευσης, την πάταξη της γραφειοκρατίας και την εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης εξακολουθούν να αποτελούν πεδία, στα οποία πρέπει να ενταθούν οι ελληνικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Μια ανταγωνιστική Ελλάδα οφείλει να αναβαθμίσει τις επιδόσεις της σε όλα σχεδόν τα επίπεδα της πυραμίδας της ανταγωνιστικότητας. Η συνεχής κινητοποίηση πόρων και δυνάμεων προς αυτή την κατεύθυνση συνιστά μονόδρομο.

Ο επιχειρηματικός κόσμος με συνέπεια προβάλλει τη δημιουργία των συνθηκών εκείνων που θα ευνοούν την υγιή επιχειρηματικότητα, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την κοινωνική συνοχή.

Οι επιδιώξεις αυτές δεν είναι συντεχνιακά αιτήματα. Είναι η άρση όλων των εμποδίων στη δημιουργία και στην επιχειρηματικότητα. Γιατί μόνο μέσα από την προώθηση της επιχειρηματικότητας, οι πρωτοβουλίες θα αυξήσουν το εθνικό εισόδημα και θα δημιουργήσουν νέες και βιώσιμες θέσεις εργασίας.

Ζητούμενο για την ελληνική οικονομία, σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο είναι οι όροι που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των υποδομών, θα μετατρέψουν τη δυνατότητα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας σε παραγωγική πραγματικότητα, θα ενεργοποιήσουν αδρανείς δυνάμεις. Οι όροι αυτοί πρέπει να αναζητηθούν τόσο στη φυσική και λειτουργική συμπλήρωση των υφιστάμενων «σκληρών» υποδομών, όσο, και κυρίως, στις «ήπιες» υποδομές και στις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, που θα στηρίζονται στη γνώση, στις σύγχρονες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορίας και θα βελτιώνουν τη διαχειριστική ικανότητα, κυρίως του δημόσιου τομέα. Στην παρούσα, δύσκολη χρονική συγκυρία ο διάλογος και η συνεννόηση θα αποτελέσουν το κλειδί για την εξεύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση της σύγχρονης πολυπλοκότητας και την εξισορρόπηση των αναγκών των επιχειρήσεων και των εργαζόμενων. Σε αυτό το πλαίσιο ο εκσυγχρονισμός των θεσμών και η λήψη μέτρων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής επιχείρησης πρέπει να αποτελούν πρώτη προτεραιότητα.

Οι προϋποθέσεις της ανταγωνιστικότητας αποτελούν τη βάση της Πυραμίδας της Ανταγωνιστικότητας και αναφέρονται σε πέντε ομάδες παραγόντων:

- (1) στην κοινωνική συνοχή,
- (2) στο κοινωνικό κεφάλαιο,
- (3) στην επιχειρηματική νοοτροπία,
- (4) στους πόρους, στην ενέργεια και στο φυσικό περιβάλλον, καθώς και
- (5) στις υποδομές της ελληνικής οικονομίας.

2.5 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Μία επιχείρηση για να παρουσιάσει μακροχρόνια βιωσιμότητα πρέπει να είναι ανταγωνιστική.

Έτσι, θεωρείται, ότι η επιχείρηση παρουσιάζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν επιτυγχάνει κέρδη υψηλότερα του μέσου όρου των άλλων επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν.

Τα κέρδη αυτά, με τη σειρά τους είναι απαραίτητα, ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες (π.χ. πρόσληψη κατάλληλου και συχνά υψηλού κόστους προσωπικού, προσέλκυση των απαραίτητων κεφαλαίων, πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων εκσυγχρονισμού κ.λπ.) και να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα¹¹.

Μακροχρόνια, συνεπώς, υπάρχει πολλή στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ κερδών και βιωσιμότητας.

Το ύψος των κερδών μιας επιχείρησης εξαρτάται από γενικούς οικονομικούς παράγοντες (μακροοικονομικοί παράγοντες), τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης.

Με τον όρο γενικοί οικονομικοί παράγοντες νοούνται το οικονομικό και κοινωνικό εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό άλλοτε είναι ευνοϊκό για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και άλλοτε όχι.

Από τους οικονομικούς παράγοντες, βασικοί θεωρούνται ο ρυθμός αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος (επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων), ο πληθωρισμός (δηλαδή ο

¹¹ ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Ν.ΚΩΣΤΑΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2007, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕ, ΑΘΗΝΑ

ρυθμός μεταβολής των τιμών), το ύψος των επιτοκίων (δηλαδή το κόστος χρηματοδότησης των επιχειρήσεων), το ύψος της φορολογίας (των φορολογικών συντελεστών) και η συναλλαγματική ισοτιμία (δηλαδή η σχέση του νομίσματος της χώρας σε σχέση με τα ξένα νομίσματα).

Για τις παραγωγικές επιχειρήσεις, ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον θεωρείται αυτό που χαρακτηρίζεται από σταθερούς και ήπιους ρυθμούς ανάπτυξης (οι πολύ υψηλοί ρυθμοί μπορεί να οδηγήσουν σε γρήγορη αύξηση του πληθωρισμού), χαμηλούς ρυθμούς πληθωρισμού (δηλαδή αργή αύξηση του γενικού επιπέδου τιμών), χαμηλά επιτόκια (δηλαδή χαμηλό κόστος χρηματοδότησης των επιχειρήσεων), χαμηλή φορολογία (ώστε η επιβάρυνση στα κέρδη να είναι χαμηλή) και νομισματική ισοτιμία σχετικά σταθερή αλλά όχι υπερτιμημένη (ώστε τα εγχώρια προϊόντα να είναι ανταγωνιστικά).

Από τους κοινωνικούς παράγοντες μεγάλη σημασία στην κερδοφορία των επιχειρήσεων παίζουν οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι μεταβολές αυτές επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση των διαφόρων προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αγορές, που χαρακτηρίζονται από μειωμένο ανταγωνισμό (ολιγοπωλιακές ή οι μονοπωλιακές αγορές) εμφανίζουν τα υψηλότερα κέρδη, ενώ αντίθετα σ' αυτές που επικρατεί έντονος ανταγωνισμός τα κέρδη των επιχειρήσεων μειώνονται σε επίπεδα σημαντικά χαμηλότερα και διαμορφώνονται λίγο πιο πάνω από το κόστος παραγωγής.

Σε επίπεδο επιχείρησης, το ύψος των κερδών εξαρτάται από την αξία που προσφέρει το προϊόν της επιχείρησης στον καταναλωτή, καθώς και από το κόστος παραγωγής του προϊόντος αυτού. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία, σε σχέση με το κόστος παραγωγής, τόσο ευρύτερα είναι τα περιθώρια κερδοφορίας της επιχείρησης. Το πραγματικό ύψος όμως των κερδών της επιχείρησης εξαρτάται (εκτός από το κόστος) και από τη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος. Αυτή εξαρτάται από τις συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά, καθώς και από τις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.

Από τα πιο πάνω, προκύπτει ότι, δύο είναι οι βασικές στρατηγικές, που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της.

Η πρώτη στρατηγική αφορά στην παραγωγή προϊόντος, το οποίο έχει μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή από τα αντίστοιχα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, κρατώντας όμως, όσο είναι δυνατόν, το κόστος σταθερό.

Αντίθετα, με την δεύτερη στρατηγική, η επιχείρηση επικεντρώνει την προσπάθειά της στην παραγωγή προϊόντων χαμηλότερου κόστους (ίσης όμως περίπου αξίας) σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών της.

Μπορεί βέβαια η επιχείρηση να ακολουθήσει και ενδιάμεσες στρατηγικές. Δηλαδή, με αυξημένο, κάπως, κόστος να παράγει αρκετά υψηλότερης αξίας προϊόν ή αντίθετα, να μειώσει, κάπως, την αξία του παραγόμενου προϊόντος, με σημαντικά, όμως, μεγαλύτερη μείωση του κόστους. Το αποτέλεσμα και στις δύο αυτές περιπτώσεις είναι να αυξηθεί η καθαρή αξία, που παράγει η επιχείρηση και συνεπώς να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν οι καταναλωτές είχαν όλοι τις ίδιες προτιμήσεις, τότε η επιχείρηση, που θα αποκτούσε έστω και μικρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα είχε τη δυνατότητα να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Αυτό θα συνέβαινε γιατί ή θα μπορούσε η επιχείρηση να προσφέρει προϊόν ίδιας αξίας με χαμηλότερο κόστος, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ή με το ίδιο κόστος να προσφέρει προϊόν υψηλότερης αξίας.

Αλλά, όπως, είναι γνωστό, αυτό δεν συμβαίνει στην πράξη, γιατί οι καταναλωτές διαφέρουν ανάλογα με τη σημασία, που δίνουν στα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος, καθώς και ως προς τις επιλογές τους, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά αυτά.

Για παράδειγμα, ορισμένοι καταναλωτές ψωμιού, συνήθως υψηλού εισοδήματος, μπορεί να επιθυμούν προϊόν υψηλής διατροφικής αξίας, π.χ. ψωμί πολύσπορο ολικής αλέσεως, χωρίς να αποδίδουν σημασία στο κόστος, ενώ αντίθετα, καταναλωτές χαμηλότερων εισοδημάτων δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο κόστος και μικρότερη στη διατροφική αξία.

Οι καταναλωτές, συνεπώς, κάποιου προϊόντος, μπορεί να χωριστούν σε ομάδες με όμοιες προτιμήσεις ως προς τα χαρακτηριστικά του. Οι ομάδες αυτές, όπως είναι γνωστό, αποτελούν τα διάφορα τμήματα της αγοράς (κλάδου). Έτσι, τα προϊόντα των οποίων οι καταναλωτές παρουσιάζουν έντονες διαφορές, ως προς τις προτιμήσεις τους, καλούνται διαφοροποιημένα προϊόντα, σε αντίθεση με τα ομοιογενή προϊόντα.

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαφοροποίηση ή μη του προϊόντος, που παράγει η επιχείρηση, μπορεί να γίνει μία πρώτη εκτίμηση για το ποια από τις δύο στρατηγικές είναι η περισσότερο κατάλληλη.

Έτσι, στην περίπτωση των ομοιογενών προϊόντων, καθοριστικός παράγοντας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το κόστος. Συνεπώς, η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, πρέπει να δίνει έμφαση στη μείωση του κόστους παραγωγής με εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και με χρησιμοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας.

Αντίθετα, στην περίπτωση των διαφοροποιημένων προϊόντων, η στρατηγική πρέπει να δώσει έμφαση στην προσφορά προϊόντος, που για κάποια σημαντική ομάδα καταναλωτών (τμήμα της αγοράς), παρουσιάζει μεγάλη αξία αποδίδοντας, συγχρόνως, μικρότερη, ίσως, σημασία στο κόστος παραγωγής.

Για τα διαφοροποιημένα προϊόντα, υπάρχουν δύο ακόμα στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα μ' αυτές, μπορούν να παράγουν προϊόντα, ώστε να εξυπηρετήσουν όλα ή πολλά τμήματα της αγοράς, ή αντίθετα, να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος.

Στην πρώτη περίπτωση, η στρατηγική στηρίζεται στις λεγόμενες οικονομίες σκοπού. Δηλαδή, εάν η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάποιο τμήμα της αγοράς, προσπαθεί να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημα αυτό, για να τοποθετηθεί και σε άλλα τμήματα της αγοράς. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να είναι ένα οργανωμένο και αποτελεσματικό σύστημα διανομής, που ήδη χρησιμοποιείται από την επιχείρηση, η καλή φήμη που απολαμβάνει για κάποιο ή κάποια από τα προϊόντα, τα οποία ήδη παράγει, η προηγμένη τεχνολογία, που χρησιμοποιεί, εφόσον μπορεί να τη χρησιμοποιήσει και στην παραγωγή προϊόντων για άλλα τμήματα της αγοράς κ.λπ.

Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας με την κατάκτηση ενός μεγάλου ποσοστού του τμήματος της αγοράς (και άρα σημαντικής αξίας παραγωγής), στο οποίο επικεντρώνει την προσπάθειά της. Ο στόχος, βέβαια, επιτυγχάνεται με την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο συγκεκριμένο τμήμα.

Συνοψίζοντας, μπορεί να ειπωθεί ότι, υπάρχουν δύο γενικές στρατηγικές που ισχύουν για όλα τα προϊόντα και δύο στρατηγικές που ισχύουν για τα διαφοροποιημένα προϊόντα. Οι δύο γενικές στρατηγικές συνίστανται στη δημιουργία ηγετικής θέσης για την επιχείρηση, σε ότι αφορά το κόστος παραγωγής (μειωμένο) ή την αξία του προϊόντος (αυξημένη). Οι στρατηγικές, στην περίπτωση των διαφοροποιημένων προϊόντων, διακρίνονται ανάλογα με το εύρος της αγοράς το οποίο επιδιώκει να καλύψει η επιχείρηση.

2.6 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η αποδοτικότητα – ανταγωνιστικότητα των επιχειρηματικών μονάδων σε κάθε χώρα εξαρτάται από τους βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους στην εγχώρια και τις ξένες αγορές και από τη δυνατότητά τους να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε τιμές που να καλύπτουν αυτό το κόστος. Το κόστος παραγωγής και διανομής των επιχειρήσεων επηρεάζεται από τη δική τους οργανωτική δομή και επιχειρηματική δυναμικότητα και από το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν¹².

Οι τιμές πώλησης εξαρτώνται από το είδος των προϊόντων που παράγονται και προσφέρονται προς πώληση και από το βαθμό κατά τον οποίο αυτά τα προϊόντα αντιμετωπίζουν ευνοϊκές συνθήκες ζήτησης στην εγχώρια και την παγκόσμια αγορά. Η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας εξαρτάται από το βαθμό κατά τον οποίο το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας της οικονομίας της, το ισχύον σύστημα κινήτρων και η υπάρχουσα οικονομική και κοινωνική υποδομή: α) συμβάλλουν στην κατανομή των παραγωγικών συντελεστών στην οικονομία κατά προτεραιότητα στις επιχειρηματικές μονάδες και δραστηριότητες με την υψηλότερη δυνατότητα δημιουργίας αξίας (προϊόντων που ζητούνται από την εγχώρια και τις διεθνείς αγορές), δηλαδή με την υψηλότερη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα και β)

¹² https://www.alpha.gr/files/infoanalyses/oikon_deltio_97.pdf

επιβαρύνουν στο ελάχιστο δυνατό το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων των επιχειρήσεων που είναι εκτεθειμένες στο διεθνή ανταγωνισμό¹³.

Ειδικότερα, ανταγωνιστική είναι μια χώρα στην οποία τα κίνητρα για παραγωγική εργασία και για ανάληψη παραγωγικών επενδύσεων (σε υλικό και ανθρώπινο κεφάλαιο), ή/και καινοτόμων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών υψηλής αποδοτικότητας, είναι ισχυρά, ενώ τα κίνητρα για αποφυγή εργασίας ή για έξοδο από την αγορά εργασίας ή για έξοδο των επιχειρήσεων από τη χώρα ή για παραγωγή προϊόντων που δεν τα ζητάει κανείς, είναι εξασθενημένα. Σε μια ανταγωνιστική χώρα οι κρατικές παρεμβάσεις δεν αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη της υγιούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και στην προσέλκυση επενδύσεων από εγχώριες και ξένες επιχειρηματικές μονάδες, αλλά συμβάλλουν περαιτέρω στην προώθηση των επενδύσεων και στην εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών με στόχο την υψηλότερη δυνατή αύξηση της παραγωγικότητας.

Έτσι, η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας προωθείται όταν το οικονομικό - επιχειρηματικό και κοινωνικό της περιβάλλον, όπως εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, ευνοεί την προσέλκυση επενδύσεων (εγχώριων και ξένων) και την επίτευξη διατηρήσιμων υψηλών ρυθμών αύξησης της παραγωγικότητας. Η επίτευξη υψηλών ρυθμών αύξησης της παραγωγικότητας και ικανοποιητικών ρυθμών αύξησης της απασχόλησης συνεπάγονται ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας. Επιπλέον, η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το μοναδικό μηχανισμό που υπάρχει για επίτευξη υψηλών ρυθμών αύξησης των πραγματικών μισθών και γενικά των αμοιβών των συντελεστών παραγωγής σε κάθε οικονομία.

Σημειώνεται, η δυναμική σχέση που υπάρχει μεταξύ των επενδύσεων και της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί βασικό παράγοντα αύξησης της ανταγωνιστικότητας και της ζήτησης για επενδύσεις, ενώ το επίπεδο και ο ρυθμός αύξησης των επενδύσεων συμβάλλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας.

¹³ ΠΑΛΑΣΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΕ, 2003

Στις οικονομίες της ελεύθερης αγοράς, ο συντελεστής «επιχειρηματικό κεφάλαιο» είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις για τις επενδύσεις (σε υλικό ή ανθρώπινο κεφάλαιο) με βάση την επιδίωξη της υψηλότερης απόδοσης. Τόσο το επιχειρηματικό όσο και το «χρηματοοικονομικό κεφάλαιο» μετακινούνται σήμερα με μεγάλη ταχύτητα από χώρα σε χώρα με βάση αυτή την υψηλότερη απόδοση, η οποία προσδιορίζεται από την απόδοση του πραγματικού-επιχειρηματικού κεφαλαίου και από τον κίνδυνο που αναλαμβάνεται. Έτσι, τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τη δυνατότητα προσέλκυσης επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού κεφαλαίου και τη σχετική αναπτυξιακή δυναμική της κάθε οικονομίας είναι: α) τα συγκεκριμένα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας στο διεθνή καταμερισμό εργασίας σε κάθε χρονική περίοδο που της δίνουν τη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων με ικανοποιητικές συνθήκες ζήτησης διεθνώς και ανταγωνιστικό κόστος, β) το επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον που τη χαρακτηρίζει και ευνοεί ή όχι την ανάληψη των επιχειρηματικών εγχειρημάτων και κινδύνων που απαιτούνται για την εκμετάλλευση των υπάρχοντων συγκριτικών πλεονεκτημάτων και γ) ο βαθμός ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της και ο τρόπος λειτουργίας της αγοράς εργασίας της τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Εξετάζοντας την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας ως σύνολο μπορούμε να αναγάγουμε τη σχέση παραγωγής ως σχέση μεταξύ του προϊόντος που παράγεται (του ΑΕΠ της χώρας) και του συντελεστή «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «εργασία», όπου η αύξηση του ΑΕΠ μπορεί να προέρχεται είτε από την αύξηση της απασχόλησης, είτε από την αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας στα πλαίσια αυτής της σχέσης προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας του ίδιου του συντελεστή «εργασία» αλλά και από την αύξηση των χρησιμοποιούμενων ποσοτήτων και της παραγωγικότητας των άλλων συντελεστών της παραγωγής.

Έτσι, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας σε μια χώρα, όπως προκύπτει από τη διαίρεση του ΑΕΠ με τη συνολική απασχόληση στην οικονομία ή με το σύνολο των ωρών εργασίας που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του ΑΕΠ, βελτιώνεται στο βαθμό που: α) βελτιώνεται το οικονομικό, εργασιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας, β) αυξάνουν οι επενδύσεις σε ανθρώπινο και υλικό κεφάλαιο, γ) αυξάνει η επιχειρηματικότητα και η διάθεση ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων στην εγχώρια οικονομία και δ) βελτιώνεται η παραγωγικότητα του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας. Ειδικότερα, η παραγωγικότητα της εργασίας βελτιώνεται όταν τα κίνητρα για εργασία είναι ισχυρά,

συνδέουν την αμοιβή με την παραγωγικότητα και υπερτερούν αποφασιστικά των κινήτρων για «μη εργασία».

Ο πραγματικός και ο δυνητικός ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας σε μια χώρα είναι η βασική μεταβλητή που προσδιορίζει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, στο βαθμό που οι αυξήσεις των αμοιβών των συντελεστών της παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων και των μισθολογικών αμοιβών, δεν υπερβαίνουν τη συμβολή τους στην αύξηση της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, η αύξηση του ΑΕΠ της Ελλάδος κατά 3,7% το 2005 εκτιμάται ότι προήλθε κατά 1,4 π.μ. από την αύξηση της απασχόλησης και κατά 2,3 π.μ. από την αύξηση της παραγωγικότητας (από την οποία ένα μέρος οφείλεται στη συμβολή του συντελεστή εργασία). Για να μη χειροτερεύσει η ανταγωνιστικότητα θα πρέπει η αύξηση των πραγματικών μισθών να μην υπερβαίνει την αύξηση της παραγωγικότητας που οφείλεται στο συντελεστή εργασία.

Αν από την αύξηση των κατά κεφαλή μισθολογικών αμοιβών αφαιρεθεί η αύξηση της παραγωγικότητας προκύπτει η αύξηση του εγχώριου κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος που συγκρίνεται με την αύξηση του αντίστοιχου κόστους εργασίας των ανταγωνιστριών χωρών σε κοινό νόμισμα για να διαπιστωθεί το κέρδος ή η απώλεια ανταγωνιστικότητας σε κάθε χρονική περίοδο. Επειδή η σύγκριση πρέπει να γίνεται σε κοινό νόμισμα, στην εξέλιξη αυτής της σχέσης αποφασιστικό ρόλο παίζει και η εξέλιξη της συναλλαγματικής ισοτιμίας του εγχώριου νομίσματος κάθε χώρας έναντι των νομισμάτων των ανταγωνιστριών χωρών. Επομένως, αν ο στόχος είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας σε ένα δεδομένο επίπεδο θα πρέπει η εγχώρια εισοδηματική πολιτική να προσαρμόζεται όχι μόνο με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και τις μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Όμως, οι επιχειρηματίες που αποφασίζουν για τη χώρα στην οποία θα επενδύσουν ενδιαφέρονται για το ύψος των κερδών τους μετά από φόρους. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο δεύτερο σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην ελκυστικότητα της κάθε οικονομίας για επενδύσεις, δηλαδή το ύψος της φορολογικής επιβάρυνσης του ιδιωτικού (και ιδιαίτερα του επιχειρηματικού) τομέα. Η επιβάρυνση αυτή προσδιορίζεται από το μέγεθος του δημόσιου τομέα και την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, καθώς και από το ύψος των κοινωνικών παροχών που αναλαμβάνει. Σε χώρες, όπως η Ελλάδα, που

έχουν ήδη συσσωρεύσει ένα υψηλό δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ, ή/και έχουν θεσπίσει πολύ υψηλές μελλοντικές υποχρεώσεις έναντι μη βιώσιμων συνταξιοδοτικών ή άλλων συστημάτων (που δεν βασίζονται σε συστηματική αποταμίευση αλλά χρηματοδοτούνται από το τρέχον εισόδημα σε κάθε περίοδο), η τρέχουσα φορολογική επιβάρυνση αυξάνεται (και η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας επιβαρύνεται) και από την ανάγκη εξυπηρέτησης αυτών των χρεών και υποχρεώσεων.

2.7 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η διεθνής οικονομική κρίση βρήκε την ελληνική οικονομία σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο.

Είναι γεγονός ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά το πλήθος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις βρέθηκαν σε ένα νέο περιβάλλον, με τα χαρακτηριστικά των αγορών να ανατρέπονται ριζικά, τις πιέσεις να εντείνονται και την αβεβαιότητα να κυριαρχεί. Συνεπώς Βρισκόμαστε πλέον στο στάδιο όπου η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά το σύνολο των οικονομικών-επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα μας. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανατροπές στις αγορές, ενώ ότι αφορά την μελλοντική προοπτική έχουμε μία σχεδόν απόλυτη κυριαρχία της αβεβαιότητας¹⁴.

Οι επιχειρήσεις, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα βρέθηκαν σε ένα νέο, αρνητικό περιβάλλον, με τα χαρακτηριστικά των αγορών να ανατρέπονται ριζικά, τις πιέσεις να εντείνονται και την αβεβαιότητα να κυριαρχεί.

Εξαίρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις εκείνες, που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον κατασκευαστικό κλάδο, οι οποίες βρέθηκαν σε καταστάσεις πίεσης της ζήτησής τους πριν και από το 2008.

Η οικονομική κρίση (η κρίση του 2008, διότι εκδηλώθηκε τους τελευταίους μήνες του 2008), όσον αφορά την ελληνική οικονομία είχε 4 βασικά χαρακτηριστικά :

¹⁴ www.kathimerini.gr

1) Εμφανίστηκε σε μια ήδη εξασθενημένη οικονομία με την έννοια ότι η ελληνική οικονομία ήδη είχε σε σημαντικό βαθμό εξαντλήσει το παραδοσιακό μέσο για την αντιμετώπιση μιας κλασικής ύφεσης το δημοσιονομικό έλλειμμα αφού εδώ και χρόνια εφαρμόζεται μια επεκτατική δημοσιονομική πολιτική.

2) Μείωση τη ζήτησης.

3) Απείλησε το τραπεζικό σύστημα.

4) Επιδείνωσε τα δημόσια οικονομικά.

Στην ελληνική οικονομία η κρίση έγινε αισθητή καταρχήν με την ραγδαία μείωση των τιμών του Χρηματιστηρίου Αθηνών λόγω της ρευστοποίησης θέσεων από ξένους επενδυτές που έλεγχαν περίπου το 50% της συνολικής αξίας της ελληνικής χρηματαγοράς. Η επερχόμενη ύφεση μείωσε την καταναλωτική εμπιστοσύνη και συρρίκνωσε τα επενδυτικά σχέδια. Η κατάσταση των δημόσιων οικονομικών συρρικνώνει επίσης τις δημόσιες επενδύσεις ενώ η κρίση θίγει άμεσα τη ζήτηση για εξαγωγικά προϊόντα – αντίστοιχα μειώνεται η ζήτηση για εισαγωγές και συνεπώς πλήττεται το εμπόριο το οποίο αποτελεί και δομικό τομέα της ελληνικής οικονομίας.

Το 75,23% δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα, 22,53% στο δευτερογενή τομέα ενώ το 2,24% στον πρωτογενή τομέα. Ακολουθεί η μείωση των εισπράξεων από την μείωση στις εξαγωγές, η αύξηση της ανεργίας και η υποχώρηση των τιμών σε βασικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας¹⁵.

Τα κυριότερα προβλήματα είναι :

1) Κυρίαρχο πρόβλημα για όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων είναι η μείωση της ζήτησης στην εσωτερική και διεθνή αγορά.

2) Σημαντικό επίσης πρόβλημα είναι η αύξηση των ακάλυπτων επιταγών, οι οποίες για τις επιχειρήσεις δεν περιορίζονται στο μέγεθος των επιταγών που σφραγίζονται και το οποίο

¹⁵ www.sesma.gr

είναι ούτως ή άλλως οδυνηρό, αλλά επεκτείνεται και στις επιταγές εκείνες που όταν διαπιστώνεται ότι είναι ακάλυπτες αντικαθίστανται με νέες, με την ελπίδα, ότι κάποια στιγμή θα καλυφθούν.

Το μέγεθος των αντικαθιστόμενων επιταγών εκτιμάται ότι προσεγγίζει το μέγεθος των καταγεγραμμένων ως οριστικά ακάλυπτων.

Ειδικά αυτό το στοιχείο, πέραν των άμεσων προβλημάτων που προκαλεί στις επιχειρήσεις διαταράσσει σοβαρά την παράμετρο της εμπιστοσύνης στην αγορά και τις συναλλαγές και μεγαλώνει ακόμη περισσότερο το ήδη μεγάλο πρόβλημα του περιορισμού της εσωτερικής ζήτησης.

Αν μάλιστα στην εικόνα αυτή συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι ένα ποσοστό των επιχειρήσεων διαπιστώνει αδυναμία των πελατών του να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του τότε η κατάσταση μοιάζει να εξελίσσεται ως μη ελεγχόμενη.

3) Η μεγάλη αβεβαιότητα που υπάρχει επιτείνει ακόμη περισσότερο την αδυναμία των επιχειρήσεων να εξυπηρετήσουν τα προγράμματά τους λόγω προβλημάτων πρόσβασης σε ικανοποιητική χρηματοδότηση μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Η αιφνίδια περιστολή της χρηματοδότησης είναι πολύ μεγαλύτερο πρόβλημα – το οποίο οδηγεί σε καταστάσεις ασφυξίας – από το κόστος της χρηματοδότησης.

Ήδη, σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων έχουν περιοριστεί οι χρηματοδοτήσεις τρεχουσών συμβάσεων και έχουν αναθεωρηθεί προς τα πάνω, ενώ οι δανειοδοτήσεις γίνονται με εξαιρετικά επιλεκτικό τρόπο.

Βασικό στοιχείο της αγοράς σήμερα είναι πως η εμπιστοσύνη έχει αρχίσει να αλλοιώνεται σοβαρά, με δεδομένο ότι τόσο οι ακάλυπτες επιταγές όσο και η μη ανταπόκριση των πελατών των επιχειρήσεων στις υποχρεώσεις τους στρεβλώνουν το περιβάλλον και τους όρους των συναλλαγών.

Η κατάσταση αυτή επιτείνει την αβεβαιότητα και περιορίζει ακόμη περισσότερο τις συναλλαγές.

Η πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης έχει καταστεί ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση, αφού πλέον το πιστωτικό σύστημα περιορίζεται σε επιλεκτικές χρηματοδοτήσεις, δημιουργώντας συνθήκες, ακόμη και ασφυξίας στις επιχειρήσεις και στην αγορά.

Η πλήρης απαισιοδοξία των επιχειρήσεων διατυπώνεται σε όλα τα επίπεδα σχετικά με την ένταση της κρίσης στο αμέσως επόμενο διάστημα, την οποία θεωρούν ότι θα ενταθεί ακόμη περισσότερο απ' ό τι είναι σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – BUSINESS PLAN

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε με το επιχειρηματικό σχέδιο, ένα από τα πιο πρακτικά τμήματα της μελέτης για την επιχειρηματικότητα. Αυτό αφορά στην έναρξη της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο καταστρώνεται όχι μόνο από μία επιχείρηση η οποία τώρα μπαίνει στην παραγωγή, αλλά ακόμη και από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, όταν αυτές βρίσκονται σε φάση αναδιοργάνωσης, βελτίωσης της παραγωγικής τους δυναμικότητας και προσαρμογής της στα νέα παραγωγικά δεδομένα. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάτι περισσότερο από χρήματα και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται όραμα, προγραμματισμό και οργάνωση των μελλοντικών ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Προγραμματισμός σημαίνει λήψη αποφάσεων¹⁶.

Δηλαδή: Σε ποιες ενέργειες να προβεί ο επιχειρηματίας.

- Πώς να τις κάνει
- Πότε να τις κάνει.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί έτσι ξεκαθαρίζεται κάθε ενέργεια και εύκολα μπορούν να ληφθούν οι όποιες αποφάσεις χωρίς απαραίτητα αυτές να είναι πολύπλοκες. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που δείχνει στους stakeholders (άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους) τη θέση που βρίσκεται η εταιρεία, τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα καταλήξει εκεί.

¹⁶ www.oeetak.gr/downloads/Simeivseis_seminariou_12_6_2014.pdf

Με το επιχειρηματικό σχέδιο «χτίζεται» η επιχείρηση στο χαρτί. Αυτό επιτρέπει την επισήμανση ενδεχόμενων λαθών, ανακρίβειών και ασαφειών, επίσης βοήθα στην εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων . Επιπλέον το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η οικονομική μονάδα, προκειμένου να προσελκύσει πιθανούς χρηματοδότες. Ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρηματιών υιοθετεί αυτήν την μέθοδο δράσης.

Η πλειονότητα όμως, ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κρατούν το σχέδιο πλεύσης στο μυαλό τους ή σε πρόχειρες σημειώσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) λοιπόν είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει το σχέδιο της επιχείρησης για να τους υλοποιήσει.

Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης και της αγοράς και η καθοδήγηση των ενεργειών των στελεχών προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει το όραμα της και να κάνει αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών και των πόρων της, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.

Το κυριότερο απαντάει σε τρία απλά αλλά βασικά ερωτήματα για κάθε επιχείρηση:

- Που βρισκόμαστε τώρα;
- Που θέλουμε να βρεθούμε;
- Πως θα τα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;

3.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

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

Η χρησιμότητα του συμβάλλει:

- Στη δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης.
- Στη λήψη των αποφάσεων.
- Στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
- Στην επίτευξη των στόχων.
- Στη χρηματοοικονομική στήριξη από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς.
- Επίσης είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού. Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο, δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της, αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψη τους, και παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.

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

- Να βοηθηθεί ο επιχειρηματίας στη διαπίστωση της εφικτότητας για τη σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.
- Να γράψει ένα πλήρες κείμενο που θα αποτελέσει βάση συζητήσεων με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα υποστηρίζουν ή θα επενδύσουν σε αυτήν την δραστηριότητα.
- Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει τη συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα, με σκοπό την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τη φάση της υλοποίησης (Barrow, Brown, 1993).

Το πρώτο και σπουδαιότερο όφελος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι δίνει ένα δρόμο για να ακολουθήσουν οι ιθύνοντες της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον όπως το θέλει ένας επιχειρηματίας. Διαβάζοντας ή ακούγοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου οι επενδυτές θα

μπορούν να έχουν πραγματική άποψη για την κατάσταση της επιχειρήσεως εφόσον θα δανείσουν τα χρήματα τους. Και αυτό επειδή οι πιθανοί επενδυτές μπορούν να εξετάσουν έτσι το σχέδιο και να αποκτήσουν μια καλύτερη γνώση της επιχειρήσεως και να καταλάβουν αν η επένδυση τους αξίζει τον κίνδυνο.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι ένα επικοινωνιακό εργαλείο για την πληροφόρηση του προσωπικού πωλήσεων, των προμηθευτών και άλλων για τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησης, ενώ μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός μάνατζερ. Μπορεί να κάνει πράξεις τις ιδέες γύρω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες και να προωθήσει ευκαιρίες και καταστάσεις που να είναι πλεονεκτικές για την επιχείρηση. Μια τέτοια πρακτική για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο μπορεί να αυξήσει την ικανότητα του μάνατζερ να παίρνει σωστές αποφάσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εξοικονομεί χρήμα και χρόνο εστιάζοντας τις δραστηριότητες των υπευθύνων της επιχείρησης για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και επιχειρηματικά γενικώς θέματα.

Πολλοί νομίζουν ότι ορισμένες χρηματοοικονομικές προβλέψεις που αφορούν την επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό σχέδιο της. Οι αριθμοί όμως, μερικές φορές, απατούν, ή μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να διαστρέψουν τα γεγονότα. Οι πεπειραμένοι με τα χρηματοοικονομικά γνωρίζουν ότι μια χρηματοοικονομική πρόβλεψη, ανεξάρτητα από το ποσό τίμια και ειλικρινής είναι, δεν αντιπροσωπεύει την πλήρη εικόνα. Συζητήσεις με τους επενδυτές και τους πελάτες δίνουν έμφαση στο πόσο σπουδαία είναι να περιλαμβάνονται μερικά βασικά σημεία στο επιχειρηματικό σχέδιο, όπως είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η λεπτομερής περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η στρατηγική του μάρκετινγκ, τα σχέδια προώθησης και πωλήσεων και η διευθυντική ομάδα που είναι υπεύθυνη για την χρησιμοποίηση του κεφαλαίου και την καθοδήγηση της επιχείρησης προς την επιτυχία.

Οι πληροφορίες αυτές παρέχουν την απαραίτητη αξιοπιστία για τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις. Παρόλα αυτά το χρηματοοικονομικό σχέδιο περιγράφει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, είτε αυτή ξεκινά από την αρχή είτε λειτουργεί ήδη. Η θεώρηση του χρηματοοικονομικού σχεδίου δείχνει την προβλεπόμενη απόδοση της επιχείρησης (Καρβούνης, 2000).

3.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει τις σκέψεις, τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν κατά νου οι λήπτες των αποφάσεων για την εταιρεία και τα προϊόντα τους. Αποτελεί γραπτό κείμενο που παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση, γι' αυτό τον λόγο πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να κεντρίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη.

Το επιχειρηματικό σχέδιο συνοδεύεται από πίνακες και παραρτήματα στα οποία μπορεί να ανατρέξει για περαιτέρω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων. Κάθε στοιχείο που αναφέρεται πρέπει να δίνει μια ξεκάθαρη, σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατάρτισης ενός Επιχειρηματικού σχεδίου.

Η βασική μορφή που θα πρέπει να ακολουθείται περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

1. Προκαταρτική έκθεση (Executive summary).

Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου να προδιαθέσει ευνοϊκά των αναγνώστη. Η προκαταρτική έκθεση πρέπει να είναι σύντομη αλλά περιεκτική και ουσιώδης. Περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, το σκοπό ύπαρξης της και τους λόγους που οι μάνατζερ πιστεύουν ότι θα πετύχει. Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης, ποιο θα είναι το προϊόν, ποιοι θα είναι οι πελάτες, ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες, και φυσικά τι μπορεί να επιφυλάσσει το μέλλον για την προτεινόμενη επιχείρησή και τον κλάδο της. Δεν πρέπει να υπερβαίνει τις τρεις σελίδες.

2. Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης.

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τη συνολική περιγραφή της επιχείρησης (οργανόγραμμα, ανθρώπινο δυναμικό), μια ιστορική αναδρομή, τα προϊόντα της, οι στόχοι και οι δραστηριότητες της. Αναλυτικά οι στόχοι είναι προορισμοί που θέλει να φθάσει η προτεινόμενη εταιρεία. Οι σκοποί είναι σημεία προόδου καθ' οδόν προς την επιτυχία. Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να είναι μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς

πελάτες που βρίσκεται μεταξύ των πρώτων στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι σκοποί μπορεί να είναι οι ετήσιες πωλήσεις και κάποια συγκεκριμένα μέτρα προς ικανοποίηση των πελατών. Επίσης πρέπει να προσδιορισθεί σε ποιους θα προωθηθούν τα προϊόντα της επιχείρησης.

Πρέπει να γίνει μια αναλυτική περιγραφή του κλάδου στον οποίο βιώνει η επιχείρηση.

-Είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος;

-Ποιές αλλαγές προβλέπετε ότι θα γίνουν στον κλάδο αυτό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα;

-Πώς η εταιρεία θα είναι έτοιμη να τις εκμεταλλευτεί;

Τέλος πρέπει να γίνει μια αναλυτική περιγραφή των δυνατών σημείων της εταιρείας και τις βασικές ικανότητες της. Ποιοι παράγοντες θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας; Ποια θα είναι τα πιο ανταγωνιστικά σημεία της; Κάθε διοικητική ομάδα τι θα προσφέρει σ' αυτή τη νέα εταιρεία από την προηγούμενη προσωπική εμπειρία τους, τις ικανότητές και τα ισχυρότερα σημεία του κάθε ένα; Δεν πρέπει να υπερβαίνει τις πέντε σελίδες.

3. Περιγραφή της αγοράς.

Η επιχείρηση πρέπει να δείξει ότι έχει καλή γνώση της αγοράς. Επιβάλλεται να εξετάσει τις ανταγωνιστικές εταιρείες από διάφορες πλευρές (σκοπός λειτουργίας, δομή και διοίκηση, μέγεθος, περιοχές επιρροής, κ.λπ.). Έτσι, ο ενδιαφερόμενος ή θα τις ανταγωνιστεί μέσω της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (ποιότητα, εξυπηρέτηση, ή προϊόν) ή μέσω των τιμών. Επιπρόσθετα, θα εξετάσει τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων πελατών και το σχεδιασμό των προϊόντων, την τιμή τους, τη διαφήμισή τους ενώ θα εντοπίσει τους προμηθευτές των υλικών πράγμα που θα επηρεάσει εξαρχής το σχεδιασμό και την περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησης.

4. Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής τους.

Εδώ αναλύονται οι μελλοντικές στρατηγικές. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας αυτής είναι η στρατηγική, το marketing plan και οι πωλήσεις. Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση, θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ξεκινώντας με προσεχτική και συστηματική έρευνα. Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ' αρχής

την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς.

5. Χρηματοοικονομική ανάλυση.

Η ενότητα αυτή δίνει έμφαση στα οικονομικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου και συγκεκριμένα στο κόστος υλοποίησης της επένδυσης (εφόσον προβλέπεται) και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα στη περίπτωση που το Επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί στην προσέλκυση κεφαλαίων για την χρηματοδότηση ενός επενδυτικού προγράμματος της εταιρείας ή την εξασφάλιση δανειακών κεφαλαίων κίνησης.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη, ούτε ως προς τη δομή ούτε ως προς το περιεχόμενο της. Πριν από την σύνταξη του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών και να καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

3.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

Το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται παγκοσμίως το πλέον απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Στη χώρα μας, κυρίως λόγω της ουσιαστικής απουσίας φορέων επένδυσης σε νέες επιχειρήσεις αλλά και λόγω της απουσίας τραπεζικού ενδιαφέροντος για χρηματοδότηση νέων ή πολύ μικρών επιχειρήσεων, το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται μέχρι πρόσφατα κάτι το «μοναδικό».

Τα τελευταία χρόνια, μέσα από την αλλαγή αρκετών στοιχείων της ελληνικής πραγματικότητας, έχει αυξηθεί η σημασία και ο βαθμός αναγκαιότητας του επιχειρηματικού σχεδίου για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Δυστυχώς, γενική είναι η εκτίμηση ότι υπάρχει μια αδυναμία των ελλήνων επιχειρηματιών να αναπτύξουν ένα αξιοπρεπές και αξιόπιστο επιχειρηματικό σχέδιο.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο πρέπει να γίνει αντιληπτό από τους νέους επιχειρηματίες είναι ότι επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο το

οποίο περιγράφει με ολοκληρωμένο τρόπο πως μια ομάδα ατόμων θα καλύψει ένα υφιστάμενο κενό σε μια μεγάλη αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες σε τέτοια μορφή ώστε να προσφέρει εύκολη και επικερδή έξοδο στους επενδυτές – χρηματοδότες(Αλεξόπουλος, 2007).

Από τον ορισμό αυτόν μπορούν να εξαχθούν τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου:

Καινοτομία:

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία καινοτομίας. Μπορεί να είναι μια καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση, στις σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές κ.τ.λ. Επίσης μπορεί να είναι είτε μια εξέλιξη ενός υφιστάμενου συστήματος είτε μια εισαγωγή ή προσαρμογή υφιστάμενων σε χώρες πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα. Είναι σημαντικό πάντως ένα επιχειρηματικό σχέδιο να εισάγει κάτι καινοτομικό, διαφορετικό και καινούριο το οποίο θα διαφοροποιεί την επιχείρηση από τις ήδη υπάρχουσες στην ελληνική αγορά.

Ομάδα διοίκησης:

Όσο θετικά και αν είναι τα υπόλοιπα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οι επενδυτές θα χρηματοδοτήσουν το σχέδιο μόνο αν τα άτομα που είναι στην ομάδα διοίκησης τους πείσουν ότι είναι ικανά να τους τα επιστρέψουν με κέρδος. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν είναι σημαντικό να γίνεται η καλύτερη παρουσίαση και περιγραφή των προσόντων των ατόμων που θα διοικήσουν την επιχείρηση αλλά και σε προσωπικό, επαγγελματικό επίπεδο, οι νέοι επιχειρηματίες να κάνουν την καλύτερη εντύπωση στους χρηματοδότες.

Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες:

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαντάει σε ένα βασικό ερώτημα, στο τι έχουν να κερδίσουν οι πελάτες από αυτό το προϊόν σε σχέση με τα αντίστοιχα υφιστάμενα στην αγορά. Είναι κρίσιμο να τονίσουμε ότι η περιγραφή του προϊόντος πρέπει πάντα να εστιάζει στα οφέλη για τους καταναλωτές και όχι στα τεχνικά χαρακτηριστικά του.

Κενό στην αγορά:

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει μια αντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων, προσδοκιών των πελατών κι των προσφερόμενων λύσεων. Πρέπει να πείθει η νέα επιχείρηση ότι είναι η πλέον ικανή να γεμίσει αυτό το κενό.

Αγορά μεγάλη ή με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης:

Οι επενδυτές θέλουν να ξέρουν ότι επενδύουν σε αγορές οι οποίες είναι ανταγωνιστικές και με περιθώρια γρήγορης ανάπτυξης. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να αποδείξει ότι είναι ικανή να καλύψει ένα μεγάλο μέρος αυτής της αγοράς.

Τρόπος «εξόδου επενδυτών»:

Σημαντικό στοιχείο για την απόφαση των επενδυτών να χρηματοδοτήσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι, όχι μόνο το κέρδος το οποίο θα τους επιφέρει η επενδυτική πρόταση αλλά και το πόσο εύκολο θα είναι να ρευστοποιήσαν μελλοντικά την συμμετοχή τους, ενώ για αυτούς που έχουν δανειοδοτήσει την επιχείρηση να σιγουρευτούν ότι η επιχείρηση είναι ικανή να καλύψει τις δανειακές υποχρεώσεις της. Η ρευστότητα λοιπόν παίζει εξαιρετικό ρόλο όχι μόνο στον σχεδιασμό αλλά και στην πραγματική ζωή της επιχείρησης.

Επιπλέον απαραίτητα στοιχεία τα οποία πρέπει να υπάρχουν στο επιχειρηματικό σχέδιο, είναι τα εξής:

Ειλικρίνεια – ρεαλισμός:

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να διακρίνεται από ειλικρίνεια και ρεαλισμό. Συνήθως, οι άνθρωποι που θα διαβάσουν το κείμενο είναι εξαιρετικά έμπειροι και εξειδικευμένοι και με μόνο μια ματιά θα βρουν το λάθος και είναι προφανές ότι σε αυτήν την περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο θα χάσει την αξιοπιστία του. Έτσι είναι απαραίτητο να βασίζεται σε

υπάρχοντα στοιχεία είτε από δημόσιες πηγές είτε από έρευνα αγοράς που έκανε ο ίδιος ο επιχειρηματίας για το συγκεκριμένο σχέδιο.

Εσωτερική συνοχή:

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προσεγγίζει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερική συνέχεια και συνοχή. Πρέπει απλά να είναι σωστό στις λεπτομέρειες αλλά την ίδια στιγμή να μην χάνει και την συνολική εικόνα τόσο για την επιχείρηση όσο και για την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον.

Ξεκάθαρη στρατηγική:

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαντάει ξεκάθαρα τρεις βασικές ερωτήσεις:

- ο Που βρισκόμαστε;
- ο Που θέλουμε να βρεθούμε;
- ο Πως θα φτάσουμε εκεί;

Μετρήσιμοι στόχοι:

Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι με ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης τους. Είναι καλό για τον επιχειρηματία όσο και για τους χρηματοδότες, επενδυτές να υπάρχουν αυτοί οι συγκεκριμένοι στόχοι ώστε να ξέρουν όλοι που οδεύουν, πως θα φτάσουν εκεί, αλλά και να μπορούν να ελέγξουν γιατί πέτυχαν ή δεν πέτυχαν τους στόχους.

Αφοσίωση επιχειρηματία:

Είναι πολύ σημαντικό για τους χρηματοδότες, επενδυτές να δουν ότι ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα πιστεύει στην ιδέα και είναι διατεθειμένοι να ρισκινδυνέψουν για αυτήν.

Επαγγελματική παρουσίαση:

Είναι βασικό το επιχειρηματικό σχέδιο να φαίνεται απολύτως επαγγελματικό και να μην έχει κάποιο λάθος ή έλλειψη στην παρουσίαση τους.

Εξειδικευμένες γνώσεις:

Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση από το άτομο ή την ομάδα που έχει την ιδέα και που θα αναλάβει να εφαρμόσει στην πράξη ότι σχεδιάστηκε. Είναι πολύ σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να αποπνέει την υψηλότερη δυνατή αίσθηση επαγγελματικότητας, κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μόνο με την χρησιμοποίηση των υπηρεσιών των ειδικών. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να δείχνουν οι νέοι επιχειρηματίες ότι έχουν επίγνωση των ατελειών και ότι είναι ανοικτοί σε συνεργασίες προκειμένου να τις ξεπεράσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ BUSINESS PLAN

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΞΕΝΩΝΑΣ ΣΤΑ ΚΑΛΑΒΡΥΤΑ



Business Plan

1. Εισαγωγή

Μικρός Ξενώνας 12 δωματίων παραδοσιακά κτισμένος σε μια κεντρική περιοχή των Καλαβρύτων. Ο Ξενώνας αυτός πριν 7 έτη και μέχρι στιγμής λειτουργεί με επιτυχία.

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο πάνω στο οποίο βασίζεται η διαχείριση του Ξενώνα αυτού, θα μπορούσαμε να πούμε πως περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

σε ποιες ομάδες πελατών απευθύνεται,
τι θα τους προσφέρει,
πως θα τους προσεγγίζει και θα δημιουργεί σχέσεις μαζί τους,
μέσω ποίων πόρων συνεργασιών και δραστηριοτήτων θα επιχειρεί, και τέλος
πως θα κερδίζει χρήματα.

Στόχος της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι να απευθυνθεί στους Έλληνες και στους Ευρωπαίους - Βαλκάνιους πελάτες και θα επικεντρωθεί κυρίως στα νέα ζευγάρια και οικογένειες ηλικίας 25-45 ετών με παιδιά, αλλά και στους Έλληνες & αλλοδαπούς πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας.

Τα βασικά ζητούμενα της επιχειρηματικής προσπάθειας που θα προσθέσουν αξία στους πελάτες του Παραδοσιακού Ξενώνα είναι :

η αναβάθμισή του από παραδοσιακό Ξενώνα σε ξενοδοχείο α΄κατηγορίας,
η ανακαίνιση των κτιριακών του εγκαταστάσεων και η εσωτερική διακόσμηση των δωματίων,
η εκπαίδευση του προσωπικού για βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών,
η παροχή μοναδικής εμπειρίας του επιχειρηματία, και τέλος
η αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες καθ' όλο το χρόνο.

2.Επιχειρηματική Ιδέα

Το επενδυτικό πρόγραμμα του επιχειρηματία που θα αποβλέπει στην αναβάθμιση και στην πρόσθετη αξία την οποία θα παρέχει στους πελάτες του θα πραγματοποιηθεί με τις παρακάτω ενέργειες :

Ανακαίνιση των 12 δωματίων (studios) 42 κλινών ώστε να καλύψουν όσο είναι δυνατόν τις περισσότερες σημερινές απαιτήσεις και ανάγκες που έχουν τόσο οι Έλληνες όσο και οι αλλοδαποί πελάτες.

Η επιχείρηση θα αλλάξει κατηγορία από ξενώνα σε ξενοδοχείο και θα προσφέρει ποιότητα και άνεση στη διαμονή,

Φυσικά θα παρέχει και άλλες απολαύσεις, υπηρεσίες και δραστηριότητες που υπάρχουν στην πόλη των Καλαβρύτων, και οι οποίες δεν έχουν συμπεριληφθεί στα προγράμματα παροχών των άλλων τουριστικών ανταγωνιστών, όπως διοργάνωση ημερήσιων εκδρομών κα.

Ιδέα είναι εκτός από την εξωτερική ανακαίνιση να γίνει και η αλλαγή της επίπλωσης και διακόσμησης των δωματίων - μπάνιων , των κλινοσκεπασμάτων, προσόψεων, πετσετών μπάνιου κλπ. Τα δωμάτια θα έχουν τηλεόραση πολλών καναλιών ελληνικών και ξένων, WI-FI, τηλέφωνο και μικρή θυρίδα (safe box) και Room Service.

Μία από τις επιπλέον υπηρεσίες στους πελάτες θα είναι η δυνατότητα μικρές εκδρομές που θα οργανώνονται με το 10 θέσιο μικρό αυτοκίνητο του ξενοδοχείου για να επισκεφθούν τα αξιοθέατα της πόλης των Καλαβρύτων.

Επίσης θα τους προσφέρεται η δυνατότητα για οργανωμένες και ελεύθερες πεζοπορίες στα περίχωρα της πόλης. Επίσης με το μικρό 10 θέσιο αυτοκίνητο θα μπορούν οι πελάτες να μεταφέρονται στο χιονοδρομικό κέντρο.

Επιπλέον οι πελάτες (σε συνεργασία του ξενοδοχείου με τοπικές ταβέρνες) θα μπορούν να γευθούν την ελληνική παραδοσιακή κουζίνα στο μικρό παραδοσιακό εστιατόριο του ξενοδοχείου που θα τους φιλοξενεί κάθε βράδυ.

Όλοι οι πελάτες φεύγοντας από τα Καλάβρυτα θα μπορούν είτε να πάρουν μαζί είτε να τους αποσταλούν στο τόπο διαμονής τους μέσω QR code system τα παραδοσιακά προϊόντα που γεύθηκαν κατά την διάρκεια της παραμονής τους. Στην ομάδα αυτή φιλοδοξούν να εντάξουν κυρίως τους αλλοδαπούς πελάτες για επαναληπτική αγορά μετά την επιστροφή τους στις χώρες τους.

Αρχικά η εξυπηρέτηση τους θα «δρομολογηθεί» από το QR Code της συσκευασίας στο site του ξενοδοχείου, και στην συνέχεια σε συνεργαζόμενο e-shop Ελληνικών παραδοσιακών προϊόντων.

3. Το όραμα της Επιχείρησης

Τα Καλάβρυτα σήμερα αποτελούν πόλο έλξης τουριστών κυρίως κατά την χειμερινή περίοδο καθώς διαθέτουν μία από τις καλύτερες υποδομές χειμερινού τουρισμού στην Ελλάδα λόγω κυρίως του χιονοδρομικού κέντρου που βρίσκεται εκεί. Υπολογίζεται ότι στην περιοχή των Καλαβρύτων είναι διαθέσιμες 2.000 κλίνες. Το χιονοδρομικό κέντρο των Καλαβρύτων είναι ένα από τα μεγαλύτερα της Ελλάδας.

Αξιόλογους προορισμούς στην περιοχή των Καλαβρύτων αποτελούν επίσης τα δύο ιστορικά μοναστήρια, της Αγίας Λαύρας και του Μεγάλου Σπηλαίου, το πλατανόδασος των πηγών Αροανίου ποταμού στο Πλανητέρο, όπως επίσης το Σπήλαιο των Λιμνών κοντά στο χωριό Καστριά Αχαΐας και το φαράγγι του Βουραϊκού ποταμού που το διασχίζει ο περίφημος οδοντωτός σιδηρόδρομος.

Έτσι θα ήταν καλό να επικεντρωθεί κάποιος στην ανάπτυξη άλλων εναλλακτικών τουριστικών μεθόδων **όπως ο περιπατητικός τουρισμός, οι επισκέψεις στα μοναστήρια, οι περίπατοι σε διπλανα χωριά.**

Η πόλη των Καλαβρύτων και θα έπρεπε να αποκτή, μια υψηλότερη θέση στις προτιμήσεις των επισκεπτών, για το σημαντικότερο λόγο ότι βρίσκεται μόνο 3 ώρες από την Αθήνα αλλά και αποτελεί κοντινή διαδρομή για τους κατοίκους της Πελοποννήσου.

Όραμα λοιπόν της επιχείρησης είναι η γρήγορη καθιέρωσή της στην πόλη των Καλαβρύτων όχι μόνο μέσω της ποιότητας διαμονής, ανέσεων και εστίασης που θα προσφέρει, αλλά ειδικά και μέσω των νέων υπηρεσιών που θα παρέχει στους πελάτες της όπως η ανάδειξη του φυσικού πλούτου του μέρους αυτού με τη πεζοπορία, τις επισκέψεις στο χιονοδρομικό κέντρο και την ανάπτυξη των χειμερινών σπορ με τις επισκέψεις μοναστηριών και εκκλησιών, τις ποδηλατικές διαδρομές και τις επισκέψεις στα αξιοθέατα της πόλης.

Στην Ελλάδα ο χειμερινός τουρισμός, αν και έχει εμφανιστεί εδώ και δεκαετίες, θα μπορούσαμε να πούμε ότι χρειάζεται περαιτέρω ανάπτυξη, προκειμένου να συγκαταλέγεται στις πρώτες προτιμήσεις των τουριστών και ιδίως των ξένων. Οι Έλληνες που επιλέγουν το χειμερινό τουρισμό είναι ναι μεν αρκετοί σε ποσοστό, αλλά σε σχέση με εκείνους που προτιμούν το θερινό είναι λιγότεροι. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι η κύρια άδειά τους από τις εργασίες τους είναι το καλοκαίρι.

4. Προϊόντα & Υπηρεσίες

Τα προϊόντα χωρίζονται σε 2 κατηγορίες :

Συμπεριλαμβανόμενων στην τιμή δωματίου

Υπηρεσίες διαμονής : δωμάτια κλασσικού τύπου

Πρωινό με βιολογικά κυρίως προϊόντα στο Bar

Επιπλέον παροχές με χρέωση:

Δείπνο στο παραδοσιακό εστιατόριο

Bar (καφές, τσάι, ποτά, αναψυκτικά, κρασιά, μικρογεύματα)

Laundry service

Μεταφορές με μικρό αυτοκίνητο τύπου VAN

Εκδρομές

5. Ανθρώπινοι Πόροι

Η επιχείρηση θα ξεκινήσει την λειτουργία της κατ' αρχάς με 5 άτομα προσωπικό τους μήνες Απρίλιο και Νοεμβριο και θα αυξηθούν σε 8 άτομα από τον Δεκέμβριο έως τον Απρίλιο, πλέον τις υπηρεσίες που θα παρέχει ο ίδιος ο επιχειρηματίας.

Υποδοχή-Εξυπηρέτηση πελατών (Reception) : 1 άτομο και Επιχειρηματίας

Εστιατόριο – Open Bar : 3 άτομα (2 σερβιτόροι - κουζίνας & Open Bar πλέον 1 βοηθός)

Υπηρεσίες δωματίων: 2 άτομα

Γενικών καθηκόντων : 2 άτομο (οδηγός, κηπουρός, μεταφορέας κλπ.)

6. Υπηρεσίες Επαγγελματιών

Οι συνεργαζόμενοι επαγγελματίες που θα συμβάλλουν στην λειτουργία της επιχείρησης θα είναι :

Λογιστικό γραφείο της περιοχής που θα αναλάβει την εμπορική και λογιστική διαχείριση.

Σύμβουλοι επιχειρήσεων που θα συνδράμουν στην προετοιμασία του φακέλου προς την τράπεζα και το ΕΣΠΑ για την μερική χρηματοδότηση.

Τουριστικά γραφεία για την προβολή και προώθηση της επιχείρησης.

Διαφημιστική εταιρεία, ιστοσελίδα Internet κλπ.

Ξεναγοί

Γυμναστές για την εκμάθηση των χειμερινών σπορ στο χιονοδρομικό κέντρο της πόλης

7. Περιγραφή Τουριστικού Κλάδου

Ο τουρισμός είναι ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος ψυχαγωγίας ενώ παράλληλα αποτελεί μια πολύ μεγάλη βιομηχανία και σημαντικότετη πηγή εσόδων για παραδοσιακά τουριστικές χώρες ανάμεσα σε αυτές και η Ελλάδα.

Η θέση της Ελλάδας παραμένει σταθερή τα τελευταία χρόνια καθώς ευνοείται κυρίως από τους πλούσιους πολιτιστικούς πόρους, την άριστη υγεία και υγιεινή και τις καλές τουριστικές υποδομές. Η Ελλάδα ταξινομείται πολύ υψηλά όσον αφορά το βαθμό προτεραιότητας που δίνει η Κυβέρνηση στον τουριστικό τομέα. Περαιτέρω, υπάρχει σημαντική σχέση της κοινωνίας με τον τουρισμό συγκριτικά με πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η οποία αντανακλάται σε μια γενικά ανοικτή και θετική στάση απέναντι στους τουρίστες.

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε πως τα Καλάβρυτα ανήκουν στον χειμερινό τουρισμό.

Ο χειμερινός τουρισμός, όπως και ο θερινός, δεν είναι μορφή τουρισμού υπό την έννοια της ανεξαρτησίας και των ίδιων χαρακτηριστικών.

Είναι απλά η ονομασία της κατηγορίας εκείνων των μορφών τουρισμού, που έχουν κοινό χαρακτηριστικό ότι αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του χειμώνα, όταν δηλαδή στον τουριστικό προορισμό επικρατεί χειμώνας.

8.Ελληνική Τουριστική Αγορά (εσωτερικός τουρισμός)

Η ελληνική τουριστική αγορά είναι πολύ σημαντική γιατί οι Έλληνες είναι αυτοί που κάνουν περισσότερο εσωτερικό τουρισμό από κάθε άλλο λαό και μάλιστα είναι συντριπτικός ο αριθμός εκείνων που προτιμούν τη χώρα τους από μία ξένη χώρα (92%).

Οι Έλληνες τουρίστες θεωρούνται καλοί πελάτες, γιατί καταφθάνουν συνήθως μεμονωμένοι και σπανιότερα οργανωμένοι. Ο μέσος όρος των διακοπών τους είναι δύο εβδομάδες, αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι αγγίζει και αυτούς η τάση μείωσης της διάρκειας διακοπών. Ο μέσος όρος των χρημάτων που δαπανούν στις διακοπές τους είναι περίπου 1300 Ευρώ.

Σταθερά, ο μήνας διακοπών των Ελλήνων είναι ο Αύγουστος (56,4%) με δεύτερο τον Ιούλιο (27,5%) αλλά υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό που προτιμά τον Σεπτέμβρη (7,6%), το οποίο μάλιστα είναι ανώτερο από εκείνο του Ιουνίου (4,3%).

Οι διανυκτερεύσεις των Ελλήνων τουριστών σε πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα – σε σύγκριση με αυτές των αλλοδαπών- σταδιακά μειώνονται. Ο μικρότερος αριθμός

διανυκτερεύσεων των Ελλήνων σε ξενοδοχεία συνδέεται με το γεγονός ότι μεγάλο μέρος τους προτιμούν τα μικρά τουριστικά καταλύματα με προσωπικό οικογενειακό περιβάλλον.

Ως προς τον τρόπο που οι Έλληνες επιλέγουν το κατάλυμά τους, παρατηρείται ραγδαία αύξηση της χρήσης Internet, που αποτελεί πλέον τη δεύτερη πηγή ενημέρωσης μετά τις συστάσεις συγγενών και φίλων. Κατά συνέπεια το σχέδιο marketing ενός τουριστικού προορισμού για την ελληνική αγορά θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ηλεκτρονική προώθηση σε αντίθεση με την υπάρχουσα ως τώρα νοοτροπία ότι οι Έλληνες δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες. Βέβαια δεν θα πρέπει να αμελείται και το γεγονός ότι οι τουριστικοί οδηγοί έχουν εξίσου μεγάλο ποσοστό.

8.1 Ευρωπαίοι Τουρίστες

α. Το 68% των Ολλανδών κάνει διακοπές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Το ποσοστό αυτό είναι ένα από τα υψηλότερα στην Ευρώπη, ενώ η αναλογία των Ολλανδών που κάνουν τουρισμό στο εξωτερικό είναι 2:1 σε σχέση με εκείνους που κάνουν εσωτερικό τουρισμό. Ο βασικός μήνας που επιλέγουν οι Ολλανδοί για τις διακοπές τους είναι ο Ιούλιος, αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι είναι συνεχώς αυξανόμενο το ποσοστό εκείνων που δεν επιλέγουν πλέον περιόδους αιχμής (μάλιστα σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Ολλανδοί μαζί με τους Γερμανούς είναι οι ευρωπαϊκοί λαοί που κάνουν διακοπές εκτός περιόδου αιχμής περισσότερο από τους άλλους). Η μέση διάρκεια διακοπών των Ολλανδών στο εξωτερικό είναι 12,5 ημέρες, αλλά έχει την τάση να μειώνεται, ενώ εκείνοι που κάνουν μεγαλύτερες σε αριθμό ημερών διακοπές είναι οι Ολλανδοί τρίτης ηλικίας. Ως προς το κόστος των διακοπών τους, οι Ολλανδοί ξοδεύουν κατά μέσο όρο 800-850€ το άτομο σε κάθε περίοδο διακοπών τους, ποσό που αν συσχετιστεί με τον αριθμό ημερών των διακοπών τους είναι κάτω από το μέσο όρο της ευρωπαϊκής τουριστικής δαπάνης.

β. Το 65% των Βέλγων ταξιδεύει εκτός των συνόρων της χώρας του τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Προτιμούν κυρίως τη Μεσόγειο, με πρώτες σε προτίμηση την Ιταλία και τη Γαλλία, και την Ελλάδα να βρίσκεται στην έβδομη θέση των προτιμήσεών τους. Βασικός στόχος των διακοπών τους είναι ο ήλιος και η θάλασσα, αλλά σε υψηλή θέση στις προτιμήσεις τους βρίσκεται και ο αγροτουρισμός, η γνωριμία με τη φύση και οι δραστηριότητες σε αυτή.

Οι ηλικιακές ομάδες που κάνουν περισσότερο διακοπές είναι οι ηλικίες 45-54 και 25-44. Η μέση διάρκεια των διακοπών είναι 13 ημέρες, ενώ το κόστος ανέρχεται σε 600-700€ ανά περίοδο διακοπών. Συνεπώς, οι Βέλγοι κάνουν διακοπές περισσότερες ημέρες από το μέσο όρο, αλλά ξοδεύουν λιγότερα.

γ. Πάνω από το 70% των Γερμανών κάνει διακοπές τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Είναι ένας λαός με ισχυρή παράδοση σε εξωτερικό τουρισμό. Οι πιο δημοφιλείς προορισμοί για εξωτερικό τουρισμό είναι η Ιταλία, η Τουρκία, η Ανατολική Ευρώπη, η Ισπανία και η Αυστρία. Τα βασικά στοιχεία που αναζητούν στις διακοπές τους είναι ο ήλιος και η θάλασσα, αλλά είναι υψηλό το ποσοστό εκείνων που επιθυμούν τις δραστηριότητες στη φύση, όπως το περπάτημα και την ποδηλασία. Συγχρόνως, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή.

δ. Το 55% των Ιταλών κάνει διακοπές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, αλλά πάνω από τους μισούς προτιμούν τον εσωτερικό τουρισμό. Σύμφωνα με έρευνα του Ιταλικού Στατιστικού Ινστιτούτου, προτιμούν νέους και μη τουριστικούς προορισμούς. Είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβότερα, για να απολαύσουν υψηλής ποιότητας, εξατομικευμένα τουριστικά προϊόντα. Τα βασικά στοιχεία που ενδιαφέρουν τους Ιταλούς στις διακοπές τους είναι η ποιότητα του καταλύματος, η άνεση στο μέσο μεταφοράς, η δυνατότητα να ξεφύγουν από την τουριστική πολυκοσμία και η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών.

ε. Τέλος πάνω από το 59% των Γάλλων δηλώνει ότι κάνει διακοπές πάνω από μία φορά το χρόνο. Υψηλότερη συχνότητα παρουσιάζουν οι νέοι έως είκοσι ετών και η ηλικιακή ομάδα 40-50, αλλά αυξανόμενα είναι και τα ποσοστά της τρίτης ηλικίας. Η γαλλική τουριστική αγορά ήταν και παραμένει πολύ σημαντική για την Ελλάδα.

Οι Γάλλοι με κίνητρο διακοπών τον ήλιο και τη θάλασσα προτιμούν τον εσωτερικό τουρισμό, ενώ εκείνοι με κίνητρο την περιήγηση και τη γνωριμία με άλλους τόπους κάνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό εξωτερικό τουρισμό. Αυτό είναι ένα θετικό στοιχείο γιατί συνδυάζει τον ήλιο και τη θάλασσα με πλούσια ιστορία και δυνατότητα για περιήγηση. Οι περισσότεροι Γάλλοι κλείνουν τις διακοπές τους μόνοι τους και ένα μικρότερο ποσοστό συμβουλευεται πρακτορεία.

9. Ανάλυση των αγορών βάσει του κύκλου ζωής

Η ανάλυση των αγορών βάσει του κύκλου ζωής των επισκεπτών ενός τουριστικού προορισμού είναι πολύ σημαντική για ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας τουριστικής επιχείρησης, γιατί ανάλογα με την ηλικία και τη φάση ζωής που βρίσκεται ο τουρίστας προσαρμόζονται οι απαιτήσεις του, αλλά και καθορίζεται ο τρόπος που μπορεί να προσεγγιστεί και να ωθηθεί ώστε να επιλέξει τον προορισμό των διακοπών του.

10. Μοντέλο Ανάπτυξης Τουρισμού

Το μοντέλο ανάπτυξης καθορίζεται κατά κύριο λόγο από το ρόλο του τουρισμού στην γενικότερη οικονομική πολιτική της χώρας κι επηρεάζεται από το είδος και το βαθμό ανάπτυξης συνεργειών με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας.

Ανάλυση Περιβάλλοντος :

Το περιβάλλον είναι εκείνο που δίνει στην επιχείρηση τις ευκαιρίες για ανάπτυξη ή κρύβει απειλές για την επιβίωσή της.

α. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις κάθε χώρας να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι πολιτικές συνθήκες, δηλαδή, που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση επιχειρήσεων.

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του Μακρο- οικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Γενικότερα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος

του τουρισμού και πιο ειδικά των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων δε δέχεται άμεσες επιδράσεις από τις πολιτικές αλλαγές.

β. Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροχρόνιες εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον (αυτό που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση) και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον, όσο και το εθνικό και το παγκόσμιο.

Η αύξηση του πληθωρισμού, σε συνδυασμό με τη δυσανάλογη με αυτήν αύξηση του εισοδήματος των καταναλωτών, περιορίζει την αγοραστική τους ικανότητα. Οι καταναλωτές περιορίζουν τις ελαστικές τους δαπάνες. Ενδεχομένως, δηλαδή, θα εξακολουθήσουν να πηγαίνουν διακοπές και να τρώνε σε εστιατόρια, αλλά θα περιορίσουν τη διάρκεια των διακοπών τους και τα έξοδά τους στον τόπο προορισμού, ή θα επιλέξουν πιο φθηνό προορισμό και κοντινούς προορισμούς.

Οι tour operators πιέζουν συνεχώς τα ξενοδοχεία για χαμηλότερες τιμές. Από την άλλη οι προμηθευτές αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, τα έξοδα των ξενοδοχειακών μονάδων αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό από ότι τα έσοδα, και αυτό μεσοπρόθεσμα δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις.

γ. Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας από μιας

άλλης. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το marketing.

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναφερθούν όσον αφορά το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.

Η σημασία της καριέρας σε κάθε επιχείρηση.

Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες marketing.

Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

δ. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η διάσταση αυτή της ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτήν.

Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν την λειτουργία του ξενοδοχειακού τουρισμού σχετικά σε μικρό βαθμό. Γενικά, ο τουριστικός κλάδος δεν υπόκειται σε έντονες τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας χάνει την αξία της στον τομέα αυτό. Η χρήση των Η/Υ για μηχανογράφηση των λειτουργιών της επιχείρησης της επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό των όσων συμβαίνουν μέσα σε αυτή.

Η τεχνολογία του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν παγκόσμια το προϊόν τους με ένα σχετικά φθινό μέσο. Συγχρόνως, η παροχή υπηρεσιών

διαδικτύου στους πελάτες αυξάνει την αξία του προσφερόμενου από το ξενοδοχείο προϊόντος.

10.1 Ευκαιρίες και Απειλές

Μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που εμφανίζονται.

α. Δυνητικές Ευκαιρίες

Προσέλκυση νέων πελατών Ελλήνων και αλλοδαπών ακόμη και από τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανακαίνιση των δωματίων, με τις στοχευόμενες ενέργειες marketing και με τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ιατρικός, ιαματικός, χειμερινός, κοινωνικός τουρισμός, αγροτουριστικός, περιπατητικός τουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός (επισκέψεις βυζαντινών μοναστηριών)

Προβολή του τουριστικών προορισμών σε όλες τις ευρωπαϊκές και ειδικά στις κοντινές βαλκανικές χώρες μέσω του internet.

Εστίαση σε τοπικές γεύσεις

Πρωινό με βιολογικά προϊόντα

Προώθηση και αγορά τοπικών προϊόντων μέσω QR code system.

β. Δυνητικές Απειλές

Είσοδος στην αγορά νέων ισχυρών ανταγωνιστών, που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τμήμα αγοράς.

Οι tour operators του εξωτερικού που πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, συρρικνώνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους του ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Δημογραφικές αλλαγές

Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των ιδιωτών.

Ο έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές μας χώρες (Τουρκία, Κροατία κλπ.) με χαμηλότερο κόστος υπηρεσιών.

γ. Επίπεδα Προσφορών

Διατήρηση του προϊόντος «ήλιος και θάλασσα» με αναβάθμιση της ποιότητάς του και συνεχή βελτίωση της σχέσης τιμής/ποιότητας.

Ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού που θα προκύπτουν μέσα από αναλυτική τμηματοποίηση της ζήτησης.

Δημιουργία δομών και κουλτούρας marketing, καθώς επίσης οι αλλαγές τόσο σε νοοτροπία, όσο και σε οργάνωση.

Συνεχής έρευνα και μελέτη των αγορών.

δ. Αύξηση Ζήτησης

Η δημιουργία συνεργειών και οικονομίες κλίμακας στους τομείς/κλάδους όπως: ο πολιτισμός, ο αθλητισμός, η εκπαίδευση, οι ιατρικές υπηρεσίες και η γαστρονομία.

Η διαχείριση (τουριστική κατοικία-holiday home) είναι ανάμεσα στους πέντε (5) σημαντικότερους λόγους για τους οποίους ταξιδεύουν οι Ευρωπαίοι και πρέπει να αποτελέσει αναπτυξιακή-επενδυτική προτεραιότητα για τον ελληνικό τουρισμό.

Οι επενδύσεις στην τεχνολογία και κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό έχουν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο η αρχική, όσο και η συνεχής σε επίπεδο κατάρτισης και εξειδίκευσης, είναι η σημαντικότερη παράμετρος στην προσπάθεια παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και βελτίωσης της παραγωγικότητας.

ε. Προοπτικές του Κλάδου

Οι βασικοί άξονες στους οποίους εκτιμάται ότι μπορεί να στηριχθεί η περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού είναι ενδεικτικά:

η ανάπτυξη εναλλακτικών - ειδικών μορφών τουρισμού

η τόνωση του εσωτερικού και κοινωνικού τουρισμού

η ανάπτυξη του τουρισμού των πόλεων (city brakes)

η στόχευση σε νέες αναδυόμενες τουριστικές αγορές (Ρωσία, Κίνα κλπ)

η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου

η συστηματικότερη προβολή και διαφήμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος

11. Πληροφορίες και Ανάλυση της Αγοράς των Καλαβρύτων

Τα Καλάβρυτα ιστορικά εμφανίζονται το 776 π.χ. με το όνομα Κυναίθη. Το όνομα φανερώνει την έφεση των κατοίκων για το κυνηγι. Η Κυναίθη τοποθετείται Ν.Α. των σημερινών Καλαβρύτων εις το χώρο μεταξύ του εξωκλησιού του Αγίου Κωνσταντίνου και του Κάστρου. Το σημερινό τους όνομα που εμφανίστηκε με την φραγκοκρατία οφείλεται στις καλές και δροσερές πηγές που έτρεχαν μέσα και έξω από την πόλη. Είναι κτισμένα σε υψόμετρο 756 μέτρων από τη θάλασσα στη σκιά του Χελμού σε προνομιακή θέση γεμάτη από έλατα. Στην Επαρχία Καλαβρύτων μπορείτε να επισκεφτείτε πολύ σημαντικά θρησκευτικά, ιστορικά, αρχαιολογικά, φυσιολατρικά και τουριστικά αξιοθέατα.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα στην πόλη ή στις παρυφές της και τα τελευταία χρόνια αυξάνονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Τα Καλάβρυτα, αποτελούν τη βάση τόσο για το χιονοδρομικό κέντρο, όσο και για πολλές φυσιολατρικές εξορμήσεις στη γύρω περιοχή. Το χειμώνα φυσικά οι περισσότεροι περνούν τη μέρα τους στο χιονοδρομικό κέντρο που απέχει μόλις 14 χλμ. Η διαδρομή μέχρι εκεί είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακή, καθώς περνά μέσα από το ελατόδασος, το οποίο είναι ακόμα πιο όμορφο, όταν είναι χιονισμένο. Οι οικογένειες με παιδιά μπορούν να απολαύσουν μία θαυμάσια βόλτα στα σπήλαια των Λιμνών ή να κανονίσουν μαθήματα σκι στο χιονοδρομικό.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ:

Χιονοδρομικό Κέντρο Καλαβρύτων

Το χιονοδρομικό κέντρο Καλαβρύτων βρίσκεται σε απόσταση 15 χλμ. περίπου από την πόλη των Καλαβρύτων, στη ΒΔ πλευρά του Χελμού και σε υψόμετρο 1700 μ. (Ξερόκαμπος), έως 2340 μ. (Νεραϊδόραχη). Διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις με 8 αναβατήρες και 13 πίστες όλων των κατηγοριών. Λειτουργήσε για πρώτη φορά το 1988 και έδωσε μεγάλη ώθηση στην τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Λειτουργεί καθημερινά, κατά την χειμερινή περίοδο (από το Δεκέμβριο έως τον Απρίλιο) από τις 8:30 έως τις 16:00. Στις εγκαταστάσεις του υπάρχουν χώροι στάθμευσης, καφετέριες και εστιατόρια, κατάστημα πώλησης και ενοικίασης εξοπλισμού χιονοδρομίας, ειδών φωτογραφίας καθώς και σταθμός Α΄ Βοηθειών.

Διαδρομές με τζιπ

Διαδρομή Μετόχι-Κούτελη

Ο χωματόδρομος ξεκινάει μετά το χωριό Μετόχι, πάνω ακριβώς στον ασφαλτόδρομο Βλασίας-Καλαβρύτων εκεί όπου θα δείτε μια ξύλινη πινακίδα που γράφει "Προς Ροδέα". Ο δρόμος είναι αρκετά φαρδύς και καλοσυντηρημένος. Αρχικά διασχίζει χαμηλούς λόφους με πουρνάρια αλλά μετά χώνεται σε ένα θαυμάσιο ελατόδασος. Η Ροδέα, που ανέφερε η πινακίδα, είναι μια παιδική κατασκήνωση και στη μόνη διασταύρωση που θα συναντήσετε στη συνέχεια, θα ακολουθήσετε το δεξιό (νότιο) χωματόδρομο (ο άλλος κατηφορίζει στο χωριό Μάνεσι). Μέσα από τα ωραία ελατοδάση και ακριβώς 9,7 χμ. από την προηγούμενη διασταύρωση θα μπείτε στα σπιτάκια της γραφικής Κούτελης.

Διαδρομή Άνω Βλασία-Λεχούρι

Ο χωματόδρομος ξεκινάει από τα τελευταία σπίτια της Άνω Βλασίας. Περνάει από τοπία με υπέροχη θέα δίπλα από τις βουερές πηγές στο Σουλινάρι, διασχίζει ρυάκια και χείμαρρους με λείους βράχους γυαλισμένους από τα βρύα, και ανηφορίζοντας χώνεται μέσα σε πυκνό ελατόδασος. Οδηγώντας φτάνετε σ' ένα διάσελο στα 1.450 μ. περίπου, όπου ο χωματόδρομος κατηφορίζει με κλειστές στροφές αλλά πάντα μέσα σε δάσος προς το χωριό Λεχούρι. συνολικά 16 χμ. μετά την Άνω Βλασία.

Διαδρομή προς τη Μονή Μακελαριάς

Οδηγείτε στον ασφαλτόδρομο από Πάτρα προς τα Καλάβρυτα μέσω Χαλανδρίτσας και στρίβετε στα Φλάμπουρα αριστερά (υπάρχουν πινακίδες). Ο ασφαλτόδρομος διασχίζει τον κάμπο και αρχίζει να ανηφορίζει μετά το μικρό Νεοχώρι. Ανεβαίνοντας απολαμβάνετε την ωραία θέα στην κοιλάδα του Σελινούντα και 3 περίπου χμ. μετά το Νεοχώρι θα δείτε δεξιά έναν ωραίο χωματόδρομο και την πινακίδα που σας στέλνει στη μονή μετά από 10 σκονισμένα χμ. Ο δρόμος χώνεται σε ένα εκπληκτικό δάσος από δρύες και οξιές. Είναι καλοσυντηρημένος χωματόδρομος και όλες οι χωμάτινες διασταυρώσεις που θα συναντήσετε είναι επαρκώς σηματοδοτημένες.

Η Μονή Μακελαριάς είναι το κρυφό μετέωρο της περιοχής, ένα καστρομονάστηρο χτισμένο στην κορυφή ενός μυτερού βράχου πάνω από την απόλυτη ερημιά. Είναι αμφίβολο αν θα τη βρείτε ανοιχτή και αν έρθετε με εκτός δρόμου όχημα, δοκιμάστε την τύχη σας ανακαλύπτοντας τις χωμάτινες διαδρομές προς Λαπαναγούς και Ρακίτα ή την πιο σύντομη προς Πετσάκους, δίπλα από τις όχθες του Σελινούντα.

Αγροτουρισμός και Ανάπτυξη στην Περιφέρεια στην Ελλάδα

Ο Αγροτουρισμός είναι μια ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και πολυδραστηριότητας στον αγροτικό χώρο. Ουσιαστικά αποτελεί την παράλληλη ανάπτυξη δραστηριοτήτων που αποσκοπεί στην οικονομική και την κοινωνική αναβάθμιση των αγροτικών περιοχών και γενικότερα της υπαίθρου, με την ανάδειξη και στήριξη:

- της ήπιας και μικρής κλίμακας προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών
- της τοπικής αγροτικής παραγωγής
- της δημιουργίας και εμπορίας παραδοσιακών προϊόντων
- του πολιτιστικού και φυσικού πλούτου της κάθε περιοχής

Από την άποψη αυτή, η ανάπτυξη του Αγροτουρισμού, ενδιαφέρει κυρίως φορείς και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ύπαιθρο και σε αγροτικές περιοχές όπως παραδοσιακά καταλύματα, παραδοσιακά εστιατόρια και καφενεία, παραγωγούς και εμπόρους τοπικών προϊόντων, επιχειρήσεις δραστηριοτήτων, μουσεία κάθε είδους, διάφορους συλλόγους όπως Πολιτιστικούς, Φυσιολατρικούς η Ορειβατικούς και Συνεταιρισμούς όπως

Γυναικείους και Αγροτικούς, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τα σχολεία και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Όμως ενδιαφέρει επίσης τον κάθε κάτοικο και επαγγελματία της περιοχής στην οποία αναπτύσσεται μια Αγροτουριστική δραστηριότητα μιας και η ανάπτυξη του τόπου του θα έχει άμεσα οφέλη και στην προσωπική του πρόοδο και οικονομική ανάπτυξη.

Η άμεση αυτή αλληλεξάρτηση των επαγγελματιών μεταξύ τους καθώς και των τελευταίων με τον τουρίστα πηγάζει από το γεγονός ότι στον Αγροτουρισμό ο τουρίστας είναι επισκέπτης, φίλος, θαυμαστής του τόπου, είναι ένας «φιλοξενούμενος», ένας ταξιδιώτης που αναζητά τα μυστικά, την αυθεντικότητα και την ομορφιά του τόπου, εστιάζοντας στην ήσυχη ζωή, τη φυσική κληρονομιά και όλα όσα μοναδικά και ξεχωριστά έχει να προσφέρει ο κάθε προορισμός.

Με σκοπό να γνωρίσει καλύτερα τον τόπο θα πρέπει να περιηγηθεί στα δασώδη μονοπάτια, τις γαλήνιες λίμνες ή τα ορμητικά ποτάμια και γενικότερα σε ότι ιδιαίτερο υπάρχει η δυνατότητα να συναντήσει κανείς στο φυσικό τοπίο του τουριστικού του προορισμού. Το φυσικό αυτό τοπίο θα μπορούσε να συνδυαστεί με την δυνατότητα για αθλήματα περιπέτειας (extreme sports) καθώς και την ξενάγηση σε παλιές εκκλησιές και μοναστήρια, πέτρινα γεφύρια και αρχαιολογικά ευρήματα. Ιδιαίτερα σημαντική έτσι ώστε να εγκλιματιστεί πλήρως με την περιοχή και με τον καθημερινό τρόπο ζωής της ο τουρίστας είναι η συμμετοχή σε τοπικά πανηγύρια, γιορτές, έθιμα³⁴. Με λίγα λόγια ο τουρίστας γίνεται μέλος, έστω και προσωρινά, αυτού του τόπου που επισκέφθηκε και μέσω ουσιαστικά των διακοπών του και τις ψυχαγωγίας του αποκτά γνώσεις για την περιοχή που επισκέφτηκε.

12. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανακαίνιση του Παραδοσιακού ξενώνα απαιτεί σημαντικές επενδύσεις. Κατ' αρχάς θα πρέπει να γίνει :

ο σχεδιασμός ως προς τη σκοπιμότητα και τη βιωσιμότητα της επένδυσης,

η εξεύρεση των απαιτούμενων κεφαλαίων

η προβολή και η διαφήμιση κυρίως στο εξωτερικό και

η στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό.

Λόγω της ύπαρξης αρκετών ξενοδοχειακών καταλυμάτων η ένταση του τοπικού ανταγωνισμού είναι μεγάλη. Αρκετά από αυτά προσπαθούν να διευρύνουν το μερίδιό τους στην αγορά της πόλης είτε βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών τους είτε αλλάζοντας την τιμολογιακή τους πολιτική.

13. Στρατηγικός Προγραμματισμός

13.1 Στρατηγικός Στόχος

Ο στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι η ανακαίνιση της υπάρχουσας μονάδας τόσο σε θέματα εγκαταστάσεων όσο και παροχών υπηρεσιών αλλά και σε άλλα ενδιαφέροντα προκειμένου να αυξηθεί η προσέλκυση πελατών. Η διεύθυνση της επιχείρησης έχει σαν στόχο να πραγματοποιήσει κύκλο εργασιών στην πρώτη 10ετία της ανακαινισμένης λειτουργίας της συνολικού ποσού 200.000 ευρώ.

Εάν η ημερήσια πληρότητα διαμονής του ξενώνα αυξηθεί κατά την περίοδο λειτουργίας του από τον μήνα Νοέμβριο έως τον μήνα Απριλίο (εποχιακή περίοδος 180 ημερών) και ο μέσος όρος διαμονής των πελατών αγγίζει τις 100 ημέρες έχοντας πληρότητα το σύνολο της δυναμικότητας των 12 δωματίων του ξενώνα, τότε οι ημερήσιες πωλήσεις του θα διαμορφωθούν στο ποσό των 960 ευρώ λαμβανομένου υπόψη ότι η μέση ημερήσια τιμή πώλησης της περιόδου είναι 80 ευρώ το δίκλινο δωμάτιο (διαμονή και πρωινό). Συνεπώς τα έσοδα από την εκμετάλλευση μόνο των δωματίων θα ανέλθει το 1^ο έτος λειτουργίας στο ποσό των 96.000 ευρώ.

Εάν λάβουμε υπόψη μας και τα έσοδα από την εστίαση τους μήνες Ιούλιο & Αύγουστο και την χρήση του open bar καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας (Μάιο έως Σεπτέμβριο) ποσού 26.000 ευρώ, τότε οι συνολικές πωλήσεις του πρώτου έτους υπολογίζεται ότι θα ανέλθουν στο ποσό των 120.000 ευρώ.

Βάσει αυτών των συλλογισμών τέθηκε και ο στόχος ότι οι συνολικές πωλήσεις θα ανέλθουν στο ποσό των 500.000 ευρώ την πρώτη 5ετία λειτουργίας της επιχείρησης, αυξανόμενες

5% κάθε χρόνο λόγω της επίτευξης του στόχου των πωλήσεων και της εξάντλησης της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης.

Να σημειωθεί ότι οι πωλήσεις από τις πρόσθετες υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση τόσο από την ενοικίαση ποδηλάτων όσο και από τις ημερήσιες εκδρομές στα αξιοθέατα του νησιού δεν έχουν συμπεριληφθεί.

13.2 Στρατηγική Ανταγωνισμού

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

η βελτίωση της ποιότητας και η αύξηση του εύρους των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

η βελτίωση των υπηρεσιών που θα παρέχει το εκπαιδευμένο προσωπικό προς μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

η λειτουργία του εστιατορίου κάθε βράδυ με εδέσματα κυρίως τοπικής κουζίνας.

η λειτουργία του bar καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας.

η υπηρεσία μεταφοράς των πελατών.

οι εκδρομές στα αξιοθέατα της πόλης

οι πεζοπορίες στα μονοπάτια των Καλαβρύτων.

η προσφορά/πώληση τοπικών προϊόντων

Η διαφοροποίηση αυτή από τους ανταγωνιστές θα αποτελέσει τη βασική προτεραιότητα καθ' όλη την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης.

14. Marketing

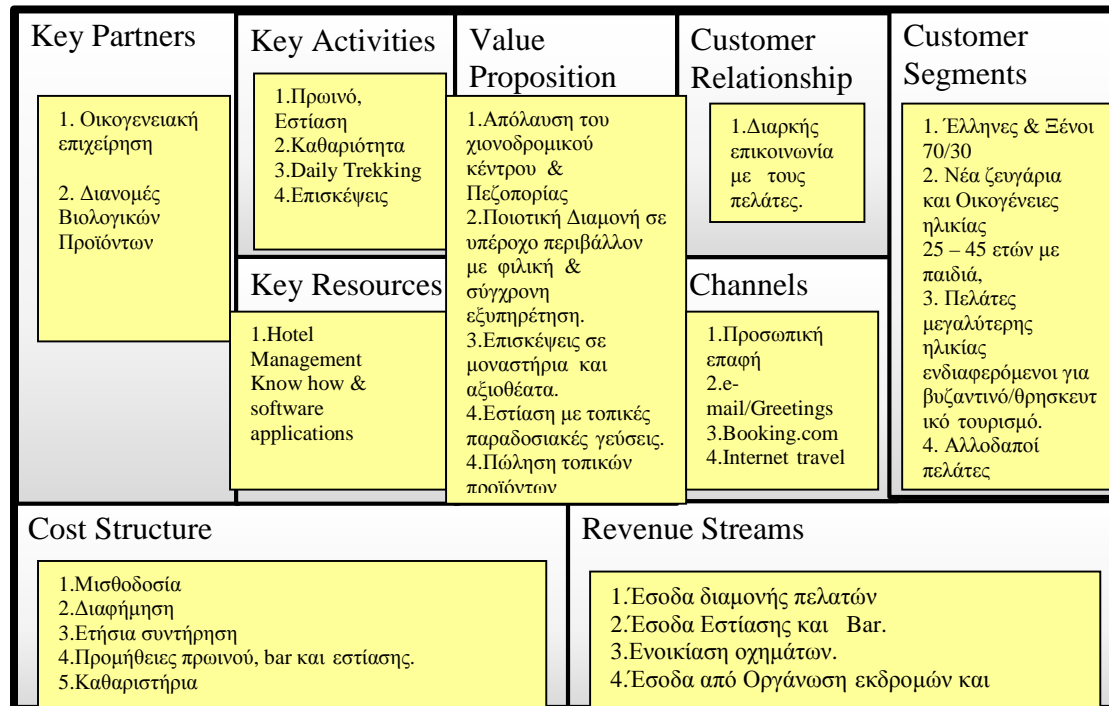
14.1 Business plan του υφιστάμενου “Ξενώνα”

Ο υπάρχων μικρός ξενώνας λειτουργούσε όλα αυτά τα χρόνια μόνο την χειμερινή περίοδο, από τις 01 Δεκέμβριου έως τα τέλη Φεβρουαρίου, και κυρίως με Έλληνες πελάτες (νέα ζευγάρια και οικογένειες με παιδιά) προσφέροντας παραδοσιακή διαμονή, καθαριότητα, πρωινό και επισκέψεις στην τοπική αγορά.

14.2 Στόχοι του marketing

Βασικός στόχος του Παραδοσιακού ξενώνα είναι να συγκεκριμενοποιήσει τις ομάδες των πελατών που την ενδιαφέρει με σκοπό να δημιουργήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας, να κτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης και φυσικά να αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης.

14.3 Business Model Canvas του νέου αναβαθμισμένου παραδοσιακού ξενώνα



Η διεύθυνση του Παραδοσιακού Ξενώνα φιλοδοξεί να επιτύχει τους στόχους της με την προσέγγιση (4) τεσσάρων διαφορετικών αγορών (πελατών), όπως εμφανίζονται στο συνολικά επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο περιγράφεται στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) μέσα από εννέα (9) βασικά θέματα / ενότητες, δηλαδή :

την πελατεία της (customer segments) ,

την παρεχόμενη αξία από τα προϊόντα υπηρεσίες της (Value Proposition),

τα κανάλια με τα οποία προσεγγίζει τη πελατεία της (channels),

τις πελατειακές σχέσεις που έχει διαμορφώσει (Customer Relationship),

τους κρίσιμους πόρους/μέσα (Key Resources)

τις κύριες δραστηριότητες (Key Activities) που απαιτούνται για να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της,

τις συνεργασίες και συμπράξεις με τρίτους (Key Partners) και βέβαια τις ροές εσόδων (Revenue Streams) και το κόστος (Cost Structure) λειτουργίας της.

14.4 Πλάνο Marketing και Επικοινωνίας

A. Customer Segments

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα αγοράς εντοπίστηκαν δύο ομάδες πελατών, οι Έλληνες οι οποίοι αποτελούν το 70% των επισκεπτών της πόλης των Καλαβρύτων και οι αλλοδαποί τουρίστες το 30%. Στην ενότητα του Επιχειρηματικού Μοντέλου που αναφέρεται στις αγορές (πελάτες), η επιχείρηση θα επικεντρωθεί κυρίως :

1. στα **νέα ζευγάρια** με υψηλά συγκριτικά εισοδήματα, που τους αρέσει να εντυπωσιάζουν με την διαφορετικότητα που εκφράζουν οι επιλογές τους **και στις νέες οικογένειες (ηλικίας μεταξύ 25 – 45 ετών) με παιδιά,** μέσης και ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης, θεωρώντας ότι αυτοί θα αποτελέσουν το βασικό σώμα της πελατείας λόγω των πολλών ενδιαφερόντων τους τόσο για τα χειμερινά σπορ , στη πεζοπορία σε μοναδικά μονοπάτια και τις επισκέψεις σε μοναστήρια κλπ.
2. Επίσης θα προσεγγίσει τους **πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας** με εξειδικευμένες ανάγκες που αναζητούν ήρεμες διακοπές.
3. Θα προωθήσει τις υπηρεσίες του προς **την Ευρωπαϊκή και Βαλκανική αγορά** μέσω internet και ειδικά σ' αυτούς που ενδιαφέρονται για περιπατητικό τουρισμό (trekking) και βυζαντινό/θρησκευτικό τουρισμό (επισκέψεις σε μοναστήρια), καθώς και
4. **Τους αλλοδαπούς επισκέπτες** μεγαλύτερης ηλικίας παρέχοντας ειδικά προγράμματα.

B. Επιθυμητή Αντίδραση των Επισκεπτών

α. Τι θέλουμε να αισθανθούν

Ικανοποίηση από το Παραδοσιακό Οικογενειακό Ξενώνα διότι προσέφερε ότι καλύτερο σ' εαυτούς, στις οικογένειες και στους φίλους τους.

β. Τι θέλουμε να πράξουν

Να εντάξουν τον Παραδοσιακό Οικογενειακό Ξενώνα στις επιλογές τους για ξέγνοιαστες απολαυστικές διακοπές και να το προτείνουν στους φίλους τους.

γ. Τι θέλουμε να σκεφθούν

Ο παραδοσιακός Οικογενειακός Ξενώνας είναι μια τουριστική μονάδα, που πραγματικά ενδιαφέρεται για τους πελάτες της, και ότι τους προσφέρει ποιοτικές, απολαυστικές και ενδιαφέρουσες διακοπές.

14.5 Η Σημασία και ο Ρόλος του Internet

Πρωταγωνιστικό ρόλο στο πρόγραμμα ενημέρωσης, δημιουργίας σχέσεων και δεσμών με τους πελάτες, θα παίζει το Internet με κινητήρια δύναμη την ιστοσελίδα του Παραδοσιακού Οικογενειακού Ξενώνα η οποία θα εξασφαλίζει εύκολη και γρήγορη πρόσβαση, καθώς και παροχή όλων των πληροφοριών που θα αναζητήσει ο χρήστης με δυνατότητα εύκολης επικαιροποίησης, ώστε να σχηματίζεται άμεσα μια πρώτη θετική εντύπωση, και στη συνέχεια να έχει ο χρήστης τη δυνατότητα να εξειδικεύσει τις ζητούμενες πληροφορίες ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του.

14.6 Υλοποίηση

Προκειμένου να υλοποιηθεί η πολιτική της επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις και υπηρεσίες:

Δωμάτια ανακαινισμένα με πολλές ανέσεις

Παροχή WI-FI

Καθημερινή καθαριότητα και αντικατάσταση των κλινοσκεπασμάτων

Παροχή Laundry service

Λειτουργία του bar καθ' όλη την ημέρα και του εστιατορίου το βράδυ για απόλαυση των τοπικών γεύσεων.

14.7 Πολιτική Τιμολόγησης

Η επιχείρηση θα ακολουθήσει πολιτική τιμολόγησης ανάλογη με εκείνη των ανταγωνιστών της χωρίς να εμπλακεί σε πόλεμο τιμών εστιάζοντας τις δυνάμεις της στην προσφορά υπηρεσιών και σε πιο αποδοτικές ενέργειες marketing.

Οι τιμές των δωματίων και των παρεχομένων υπηρεσιών θα είναι σχεδόν πάνω από τον μέσο όρο των ανταγωνιστών διότι η επιπρόσθετη ικανοποίηση που θα προσφέρει στους πελάτες της θα υπερκαλύπτει τη διαφορά της τιμής.

Σε επίπεδο ειδικών τιμών/προσφορών , η επιχείρηση σκοπεύει να παρέχει ειδικές προσφορές ή εκπτώσεις προς τους καλούς πελάτες. Η βαθμολογία-κατάταξη των πελατών θα γίνεται βάσει 3 κριτηρίων :

Συχνότητα επισκέψεων

Συνολικό ποσό που δαπανήθηκε κατά την διαμονή (διαμονή, εστίαση, open bar, άλλες υπηρεσίες)

Αριθμός νέων πελατών που συστήθηκαν.

Οι πελάτες που θα λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία (καλοί πελάτες) θα έχουν έκπτωση 10-20% στην επόμενη διαμονή τους.

14.8 Πολιτική Κρατήσεων

Οι κρατήσεις θα πραγματοποιούνται μέσω :

- Τηλεφωνικής επικοινωνίας με το κέντρο υποδοχής.
- Internet travel portals (ιστοσελίδα)
- Τουριστικών γραφείων.
- Trekking sites
- Trip advisor

Η επιχείρηση κυρίως επικροτεί και θα προωθήσει τον τρόπο κράτησης μέσω της ιστοσελίδας της στην οποία έχει ενσωματωμένη πλατφόρμα κρατήσεων CRS (Customer Reservation System) για τους παρακάτω λόγους :

- Διαφυγή κερδών από τους μεσολαβητές
- Εξοικονόμηση ωρών εργασίας του τηλεφωνικού κέντρου
- Άμεση σύνδεση και πληροφόρηση στο CRS
- Ταχύτερη διεκπεραίωση κρατήσεων
- Συνεχής και απρόσκοπτη λειτουργία (24 ώρες την ημέρα, 7μέρες την εβδομάδα, 365 μέρες τον χρόνο)

15. Προυπολογισμοί

15.1 Προυπολογισμός επενδυτικού σχεδίου

Το επενδυτικό σχέδιο αφορά σε ανακαίνιση του οικογενειακού ξενώνα.

Το κόστος της επένδυσης έχει προϋπολογιστεί σε 80.000 και περιλαμβάνει τις εξής εργασίες:

ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗΣ	ΕΥΡΩ
Δωμάτια	20.000
Μπάνιο & WC	5.000
Έπιπλα δωματίων & διακόσμηση	15.000
Τηλεοράσεις - Wi-Fi	3.000

Κλινοσκεπάσματα-προσόνια-πετσέτες μπάνιου	3.000
Υποδοχή - Γραφείο-Open bar	6.000
Διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου	8.000
Αγορά αυτοκινήτου	20.000
Σύνολο	80.000

15.2 Χρηματοδότησης Επένδυσης

Η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί με ίδια συμμετοχή κατά ποσοστό 80% και δεν θα ξεπερνά τις 64.000.-ευρώ, το δε υπόλοιπο 20% θα καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό ποσού 16.000- ευρώ. Το δάνειο θα είναι πενταετές , με ετήσιο επιτόκιο 5% και θα αποπληρώνεται με ετήσιες τοκοχρεωλυτικές δόσεις.

Έτος	Ανεξόφλητο ποσό στην αρχή του έτους	Ετήσιος τόκος	Ετήσια Εξόφληση Κεφαλαίου	Ετήσια Τοκοχρεωλυτική Δόση	Ανεξόφλητο ποσό στο τέλος του έτους
1	16.000	800	2896	3.696	13.104
2	13.104	655,2	3.040,8	3.696	10.063,2
3	10.063,2	503,15	3.192,8	3.696	6870,4
4	6870,4	343,52	3.352,48	3.696	3.517,92
5	3.517,92	175,89	3.517,92	3.696	0
Σύνολο		2.480	16.000	18.480	

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πολύ καλό ταμειακό προγραμματισμό γιατί πέρα από τα βασικά λειτουργικά της έξοδα θα υπάρχει και η ετήσια τοκοχρεωλυτική επιβάρυνση ποσού 2.480 ευρώ.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ 5 ΕΤΩΝ

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

ΕΚΡΟΕΣ	113.800	125.180	137.698	151.467	166.613
ΕΙΣΡΟΕΣ	81.400	91.260,2	97.893,2	107.458,5	118.215,9
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ	32.400	33.919,8	39.804,8	44.008,48	48.397,1

ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (προεξοφλητικό επιτοκίο 5%)

$NPV = -80.000 + 32.400 / (1+0,05) + 33.919,8 / (1+0,05)^2 + 39.804,8 / (1+0,05)^3 + 44.008,48 / (1+0,05)^4 + 48.397,1 / (1+0,05)^5 = 90.142 > 0$
 αρα το επενδυτικό σχέδιο θα γίνει αποδεκτό και μάλιστα φαίνεται πως από το τρίτο έτος καλύπτεται το ποσό της επένδυσης και ξεκινάει η αποδοσή της επένδυσης αυτής.

15.3 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο Παραδοσιακός Οικογενειακός Ξενώνας θα λειτουργήσει κανονικά από τον μήνα Νοέμβριο χωρίς καθυστέρηση από εξωτερικά γεγονότα και, οι μηνιαίες προβλέψεις για τη χειμερινή περίοδο του πρώτου έτους μετά την υλοποίηση του business plan υπολογίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Μήνας	Πωλήσεις Δωματίων με πρωινό	Πωλήσεις Εστίασης	Πωλήσεις bar	ΣΥΝΟΛΟ
Νοέμβριο	8.000	1000	0	9.000
Δεκέμβριος	12.000	1500	500	14.000
Ιανουάριος	30.000	3.000	1.000	34.000
Φεβρουάριος	30.000	3.000	1.000	34.000
Μάρτιος	20.000	2.000	800	22.800

Απρίλιος	3.000	500	0	3.500
----------	-------	-----	---	-------

Όπως παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα του προϋπολογισμού πωλήσεων του πρώτου έτους οι πλέον κερδοφόροι μήνες είναι ο Δεκέμβριος και ο Ιανουάρις λόγω των χειμερινών διακοπών του μεγαλύτερου μέρους των ευρωπαίων και ελλήνων πολιτών.

Ωστόσο η επιχείρηση μέσω του συνεχούς marketing θα προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις της τους μήνες Νοέμβριο, Φεβρουάριο, Μάρτιο και Απρίλιο προσφέροντας ειδικές τιμές διαμονής με ημερήσιες πεζοπορίες στα μοναδικά μονοπάτια των Καλαβρύτων και δωρεάν εκδρομές, επισκέψεις σε μοναστήρια και κοντινά χωριά.

16.4 Προϋπολογισμός Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Με το παραπάνω επενδυτικό πρόγραμμα η επιχείρηση αναμένει οι πωλήσεις να αυξηθούν κατά 10% ετησίως για την πρώτη πενταετία ενώ συγχρόνως θα γίνει προσπάθεια να μειωθεί το λειτουργικό κόστος. Οι δαπάνες διαφήμισης θα είναι αυξημένες μόνο το πρώτο έτος και στην πορεία θα εξορθολογιστούν.

Αποτελέσματα Χρήσεως	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Πωλήσεις	113.800	125.180	137.698	151.467	166.613
Μείον κόστος πωληθέντων	64.800	71.280	78.408	86.248	94.873
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	49.000	53900	59.290	65.219	71.740
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Μείον έξοδα διοίκησης	4.500	4.800	5.050	5.280	5.750
Μείον έξοδα προώθησης - Διαφήμισης	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	44.500	49.100	54.240	59.939	65.990
Μείον Χρεωστικοί τόκοι Δανείου	800	655,2	503,15	343,52	175,89

Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	43.700	48.444,8	53.736,85	59.595,48	65.814,1
Μείον έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1.300	1.360	1.420	1.610	1.850
Κέρδη προ φόρων	42.400	47.084,8	52.316,8	57.985,48	63.964,1
Φόροι	10.000	11.165	12.512	13.977	15.567
Καθαρά κέρδη	32.400	35.919,8	39.804,8	44.008,48	48.397,1

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος του κόστους πωληθέντων μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι τα έξοδα προσωπικού (αποδοχές και ασφαλιστικές εισφορές) που συγκεκριμένα ανέρχονται στο 55% του κόστους πωληθέντων, ενώ τα υπόλοιπα διάφορα έξοδα λειτουργίας του αντιπροσωπεύουν το 45%.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το βασικό συστατικό ενός νέου επιχειρηματικού βήματος είναι η "καλή ιδέα", που δίνει λύση σε μια ουσιαστική ανάγκη ή και θα αποτελεί ευκαιρία μιας ικανοποιητικού μεγέθους εγχώριας ή διεθνούς αγοράς.

Εντούτοις αυτό από μόνο του δεν είναι αρκετό. Χρειάζεται ένα σωστά δομημένο και ρεαλιστικό business plan, οι σωστοί συνεργάτες (οι άνθρωποι που θα υλοποιήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, καθώς και το κατάλληλο προφίλ για την επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου) ένα προϊόν που θα "ακούει" τις ανάγκες της αγοράς και σίγουρα μια καλή καθοδήγηση από τους ειδικούς.

Το ασταθές πολιτικό περιβάλλον με τα γεγονότα των τελευταίων μηνών έχει φέρει μία στασιμότητα στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και αναπτυξιακές προοπτικές σε συγκεκριμένους κλάδους την ελληνικής οικονομίας.

Σε αυτό το δυσμενές κλίμα η νέα επιχειρηματικότητα είναι μία λύση επιβίωσης, ένα εναλλακτικό σχέδιο για την ανεργία ή την εργασιακή ανασφάλεια. Ταυτόχρονα όμως είναι μία επένδυση, σε μία ευκαιρία που δημιουργεί η κρίση.

Αυτό που επιζητούν οι νέοι επιχειρηματίες σήμερα είναι λιγότερο πολύπλοκο φορολογικό σύστημα και λιγότερη γραφειοκρατία ενώ οι κλάδοι που προσελκύουν το ενδιαφέρον τους είναι οι αγροτική παραγωγή, ο τουρισμός, ο πολιτισμός, η ενέργεια και η ναυτιλία.

Κανείς δεν μπορεί να πει με σιγουριά ποιες είναι οι προοπτικές βιωσιμότητας μιας νέας επιχείρησης, ούτε μπορεί να προβλεφθεί αν θα υπάρχει ενδιαφέρον χρηματοδότησης ή και εξαγοράς μια νέας επιχείρησης από κάποια άλλη μεγαλύτερη εταιρία.

η πρόσβαση στη χρηματοδότηση είναι περιορισμένη λόγω της κρίσης, εντούτοις ευκαιρίες υπάρχουν ακόμη και σήμερα, όπως επίσης και η παροχή εξειδικευμένης υποστήριξης και βοήθειας μέσω ειδικών κύκλων και προγραμμάτων στήριξης της νεοφυούς επιχειρηματικότητας.

Αυτό που χρειάζεται είναι η ιδέα και το προϊόν να είναι καινοτόμα και να καλύπτουν μια ανάγκη της αγοράς που δεν υπήρχε μέχρι σήμερα- ή ακόμη και να δημιουργήσουν μια νέα

ανάγκη. Τομείς δραστηριοποίησης θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα η ενέργεια, ο τουρισμός, το εμπόριο, τα logistics, ιατρικές εφαρμογές ή ακόμη και η κοινωνική επιχειρηματικότητα.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ:

ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Ν.ΚΩΣΤΑΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2007, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕ, ΑΘΗΝΑ

ΠΑΛΑΣΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΕ, 2003

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

www.kathimerini.gr

www.moke.web.lab.netmode.ntua.gr/.../4D6963726F736F667420576F7264202D20CAC5...

www.tetras-consult.gr/resources/Resources/.../Entrepreneurship%20today.pdf

www.repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1307/22/1307_08.pdf

www.taxheaven.gr/.../84975-γ-εδάφιο-για-την-εννοια-επιχειρηματιας-απο-τη-ε...

www.alpha.gr/files/infoanalyses/oikon_deltio_97.pdf

www.oeetak.gr/downloads/Simeivseis_seminariou_12_6_2014.pdf