



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ(BUSINESS PLAN)
ΕΦΑΡΜΟΓΗ CASE STUDY ΓΙΑ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ
ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΜΙΑΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΠΑΡΑΣΧΑΚΗ ΜΑΡΙΑ
ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΣΟΦΙΑ
ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΥΣΑΝΘΗ**

ΠΑΤΡΑ 2017

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως θέμα την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και την εφαρμογή ενός case study με σκοπό την ανάδειξη της σημασίας του λεγόμενου business plan στην πορεία μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στην αγορά. Το θέμα λοιπόν αυτό επιλέχθηκε από εμάς προς ανάλυση καθώς θεωρούμε πως ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι άκρως αναγκαίος και φυσικά πάρα πολύ χρήσιμος για μια επιχείρηση, η οποία έχει τη θέληση να γνωρίζει την πορεία της, είτε αυτή είναι πωτική είτε ανοδική είτε είναι στάσιμη, και η οποία είναι διατεθειμένη βάση του οδηγού αυτού να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις και να δράσει αναλόγως με σκοπό να πραγματοποιήσει το όραμά της.

Για την διεξαγωγή της εργασίας αυτής, στο σημείο αυτό, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Παπαθανασοπούλου Χρυσάνθη, για την ευκαιρία που μας έδωσε να αναπτύξουμε την συγκεκριμένη εργασία, για την υπομονή που έδειξε κατά τη διεξαγωγή αυτής όλο αυτό το χρονικό διάστημα και για την στήριξή της σε αυτή μας την προσπάθεια, καθώς και τους καθηγητές της επιτροπής για τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσαν για την παρακολούθηση της παρουσιάσής μας και την αξιολόγηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την ιδιοκτήτρια της επιχείρησης Kids House και φίλη μας, Καρακάξη Λουκία, για την προθυμία της να μας παραχωρήσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειαζόμασταν για την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου στην επιχείρησή της και για την άψογη συνεργασία της. Επιπλέον, ευχαριστούμε την καλή μας φίλη, Καρακάξη Βασιλική, για την εξίσου πολύτιμη βοήθειά της.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε, η κάθε μια ξεχωριστά αλλά και όλες μαζί, τις οικογένειές μας και τους ανθρώπους που μας στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια, οι οποίοι στάθηκαν αρωγοί στην προσπάθειά μας για ολοκλήρωση των σπουδών μας στο ΑΤΕΙ Πατρών, πλέον ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

Περίληψη

Στην εργασία αυτή προσπαθούμε να παρουσιάσουμε τη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα κατά περίπτωση μέρη. Παράλληλα, αναφέρουμε και αναλύουμε τα σημαντικότερα τμήματα ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου, ικανού να εξασφαλίσει ένα θετικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, παρουσιάζοντας τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης στα πλαίσια της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Τονίζοντας τη σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου προχωράμε σε μία πρακτική εφαρμογή ενός επιχειρηματικού πλάνου σε μία επιχείρηση η οποία ήδη δραστηριοποιείται στον τομέα της, περιλαμβάνοντας τα επιμέρους στάδια του επιχειρηματικού σχεδιασμού όπως αυτά παρουσιάζονται στην εργασία. Ειδικότερα, ακολουθούμε τη βασική δομή του επιχειρηματικού σχεδίου και παρουσιάζουμε το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με πληροφορίες για τη νομική της μορφή, τα προϊόντα που εμπορεύεται και την τοποθεσία στην οποία λειτουργεί. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σημείο στο οποίο περιγράφεται η αγορά και οι συνθήκες του ανταγωνισμού στον κλάδο της επιχείρησης. Επιπλέον, προσδιορίζεται και αναλύεται η επιλογή στρατηγικής δράσης της επιχείρησης. Τέλος, παρουσιάζεται το οικονομικό πλάνο που αναπτύχθηκε για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, προσαρμοσμένο στα δεδομένα της , καθώς πρόκειται για μία μικρή επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε τοπικό κυρίως επίπεδο.

Abstract

In this thesis, we present the importance and the necessity of business planning, not only for businesses but also for parts of interest. Furthermore, we present what constitutes a successful business plan and its positive impact on businesses to achieve the desired results. For the scope of this thesis, we compose a business plan, regarding a small business involved in retail sector. Taking into consideration each of the core business plan sections, we start with the business description and we present the products it offers. We analyze the market forces and the position of the company in the market. In addition, we present a competitive analysis to determine strengths and weaknesses of the company and better understand competitors. The analysis includes information regarding operations planned for the company and further purpose of the development of the business plan. We conclude with the financial plan where financial data are analyzed and commented to explore the company's viability potentials.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	1
Περίληψη	2
Abstract.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΕΝΟΤΗΤΑ Α': ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	10
2.1 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	12
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	13
2.3 ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΕΣ	15
2.3.1 Προγράμματα για επιχειρήσεις.....	21
Υδατοκαλλιέργεια	22
Προστιθέμενη αξία, ποιότητα των προϊόντων και χρήση των ανεπιθύμητων αλιευμάτων	22
Μεταποίηση προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας	22
Επενδύσεις επί σκάφους για την υγεία, την ασφάλεια, την ενεργειακή απόδοση και τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής	22
Παραγωγικές επενδύσεις στην υδατοκαλλιέργεια	23
Ενίσχυση της ίδρυσης και λειτουργίας νέων τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων ..	23
Επιχειρούμε Έξω	23
Στήριξη σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις για επενδύσεις που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, στη χρήση ΑΠΕ και την προστασία του περιβάλλοντος	23
Διμερής και πολυμερής Ε&Τ συνεργασία Ελλάδας – Κίνας	23
Σύσταση ομάδων και οργανώσεων παραγωγών στον τομέα της γεωργίας και κτηνοτροφίας.....	24
2.3.2 Προγράμματα για ιδιώτες.....	24
Ενίσχυση της ίδρυσης και λειτουργίας νέων τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων ..	24
Στήριξη σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις για υλοποίηση επενδύσεων που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, στη χρήση ΑΠΕ και την προστασία του περιβάλλοντος (Σχέδια Βελτίωσης)	24
Αντικατάσταση συστημάτων θέρμανσης πετρελαίου με συστήματα θέρμανσης φυσικού αερίου σε κατοικίες στην Αττική	24
2.3.3 Περιγραφή βασικών εννοιών ενός επιχειρησιακού προγράμματος.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	31
3.1. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	31
3.1.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	32
3.1.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	33

3.1.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	35
3.1.3. Στρατηγικό σχέδιο και εταιρικές στρατηγικές	36
3.1.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	37
3.1.4.1 Χρησιμότητα της ανάλυσης των πωλήσεων	37
3.1.4.2 Αξιολόγηση των πωλήσεων μιας μάρκας προϊόντος	39
3.1.4.3 Συστατικά στοιχεία ανάλυσης πωλήσεων	40
3.1.4.4 Διαδικασία ανάλυσης πωλήσεων	41
3.1.4.4.1 Ιεραρχική ανάλυση πωλήσεων	42
3.1.4.4.2 Ανάλυση κόστους πωλήσεων	43
3.1.4.4.3 Τύπος ανάλυσης πωλήσεων	43
3.1.4.4.4. Δείκτης αποτελέσματος πωλήσεων	43
3.1.4.5 Επίπεδα και τύποι ανάλυσης πωλήσεων	44
3.1.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	46
3.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	51
ΕΝΟΤΗΤΑ Β' ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	53
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	53
4.1 ΣΤΟΧΟΙ	53
4.1.2. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	54
4.1.3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	54
4.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	55
4.2.2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	57
4.2.3. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	58
4.3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	59
4.3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	60
Πίνακας 2:Παρουσίαση βασικών ανταγωνιστών της επιχείρησης και ανταγωνιστών εταιριών με προσφορά επιπλέον κατηγοριών προϊόντων	60
4.3.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	65
4.3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	65
4.3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	66
4.3.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ Pest)	70
4.3.7. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T	73
4.3.7.1. Εκτίμηση των Δυνάμεων Αδυναμιών για την επιχείρηση (Strengths and Weaknesses)	73
4.3.7.2 Εκτίμηση των Ευκαιριών και Απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος για την επιχείρηση (Opportunities and Threats)	73

Πίνακας 3: Καταγραφή των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης.....	74
Πίνακας 4: Καταγραφή των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	75
Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής	75
5.1.1 Προσδιορισμός στρατηγικής.....	76
5.1.2. Σχέδιο Μάρκετινγκ	77
5.1.2.1. Προϊόν	78
5.1.2.2. Τιμή	78
5.1.2.3 Διανομή	79
5.1.2.4. Προώθηση	79
5.1.3. Πλάνο Διοίκησης	80
5.2. Οικονομικός σχεδιασμός	81
Πίνακας 5: Στοιχεία Ε3 για τις χρονιές 2015 και 2016	81
Πίνακας 6: Περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ 2016	81
Πίνακας 7: Περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ 2017	82
Πίνακας 8: Αποτέλεσμα χρήσης 2015	82
Πίνακας 9: Δεδομένα Α και Β τριμήνου περιοδικών δηλώσεων ΦΠΑ.....	83
Πίνακας 10: Αποτελέσματα χρήσης 2016	83
Πίνακας 11: Διαφορά ανάμεσα στις δύο πρώτες χρήσεις λειτουργίας.....	84
Πίνακας 12: Πίνακας αναπροσαρμοσμένων αποτελεσμάτων.....	85
Πίνακας 13: Αναπροσαρμοσμένα έξοδα 2016	85
5.2.1. Παραδοχές για τη δημιουργία προβλέψεων – αισιόδοξο σενάριο.....	86
Πίνακας 14: Αισιόδοξες προβλέψεις πωλήσεων και αποτελεσμάτων για την επιχείρηση..	88
5.2.2. Αριθμοδείκτες – αισιόδοξο σενάριο	91
5.2.3. Ανάλυση νεκρού σημείου – αισιόδοξο σενάριο	94
Πίνακας 15: Υπολογισμός νεκρού σημείου	94
5.2.4. Ρεαλιστικό σενάριο – παραδοχές	94
Πίνακας 16: Ρεαλιστικές προβλέψεις πωλήσεων και αποτελεσμάτων χρήσης.....	95
5.2.5. Αριθμοδείκτες – ρεαλιστικό σενάριο.....	97
5.2.6. Ανάλυση νεκρού σημείου – ρεαλιστικό σενάριο	99
Πίνακας 17: Υπολογισμός νεκρού σημείου	99
5.2.7 Υπαγωγή επιχείρησης σε επιδοτούμενο επιχειρησιακό πρόγραμμα	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	103
Συμπεράσματα και αξιολόγηση.....	103
Βιβλιογραφία	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως γνωρίζουμε, τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία έχει διανύσει μια περίοδο χρηματοοικονομικής κρίσης. Οι κυβερνήσεις εστιάζουν στην ανάγκη πραγματοποίησης επενδύσεων και διακίνησης των κεφαλαίων και λαμβάνουν μέτρα ούτως ώστε να ενισχύσουν τις επιχειρήσεις και να στηρίξουν τις νέες και καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες. Στα μέτρα αυτά περιλαμβάνονται οι επιδοτήσεις δημιουργίας νέων επιχειρήσεων ή και ενίσχυσης επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν καθώς επίσης και άλλες ανάλογες ενέργειες όπως επιχειρηματικά δάνεια.

Η σύνταξη και η κατάθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, δηλαδή, ενός κειμένου στο οποίο εξετάζεται και παρουσιάζεται η λειτουργία μιας επιχείρησης στα πλαίσια της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος που συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ακόμα και για την πραγματοποίηση κάποιων σχετικής επένδυσης.

Στην παρούσα εργασία προσπαθούμε να ορίσουμε και να παρουσιάσουμε το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται ο επιχειρηματικός σχεδιασμός και να αναλύσουμε τις βασικές έννοιες αυτού. Επιπλέον, επισημαίνοντας τη σπουδαιότητα και τη σημασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, παρουσιάζουμε μια πρακτική εφαρμογή ενός επιχειρηματικού πλάνου σε μια επιχείρηση η οποία ήδη δραστηριοποιείται στον τομέα της, περιλαμβάνοντας τα επιμέρους στάδια του επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή χωρίζεται σε δύο επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται διερεύνηση και παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου που έχει σχέση με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ή πλάνου. Ειδικότερα, στο δεύτερο Κεφάλαιο παρατίθενται βασικοί ορισμοί της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου και παρουσιάζονται κάποια χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια, διατυπώνεται και αναλύεται η χρησιμότητα και η σημασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού, καθώς και μια μελέτη με θέμα τα επιδοτούμενα προγράμματα μέσω ΕΣΠΑ, ενώ στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η βασική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στην δεύτερη ενότητα, αναπτύσσεται και συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο σε μια επιχείρηση εμπορίας ενδυμάτων, υποδημάτων και βρεφικών ειδών. Παρουσιάζεται δηλαδή ο επιχειρηματικός σχεδιασμός για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Ειδικότερα, ακολουθείται η βασική δομή σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και τα επιμέρους σκέλη που περιλαμβάνει χωρίζονται για τις ανάγκες της εργασίας αυτής σε Κεφάλαια. Στο τέταρτο Κεφάλαιο γίνεται η περιληπτική παρουσίαση των περιεχομένων του επιχειρηματικού σχεδίου και της επιχειρηματικής ιδέας γενικά. Επιπλέον, προσδιορίζεται ο σκοπός λειτουργίας της επιχείρησης και εξετάζεται η στρατηγική που ακολουθεί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τα προϊόντα που εμπορεύεται. Επιπλέον, παρουσιάζονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και γίνεται περιγραφή της επιχείρησης, της οργάνωσής της και του τόπου εγκατάστασής της.

Στα πλαίσια της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, αναλύονται - παρουσιάζονται τα προϊόντα που εμπορεύεται και η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και το εξωτερικό κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον της.

Στο Κεφάλαιο 5 προσδιορίζεται η επιλογή στρατηγικής δράσης και οι ενέργειες Μάρκετινγκ της επιχείρησης καθώς επίσης και ο οικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι προωθητικές δράσεις της επιχείρησης, ενώ ο σχεδιασμός ολοκληρώνεται προσδιορίζοντας τη χρηματοδότηση της επιχείρησης και εξετάζοντας προβλέψεις για μελλοντικά οικονομικά μεγέθη και επίδοση.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο 6 στο οποίο συγκεντρώνονται, παρουσιάζονται και αξιολογούνται τα βασικά συμπεράσματα και οι προτάσεις.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α': ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Τα τελευταία χρόνια είναι όλο και περισσότερο εμφανής η ανάγκη για δημιουργία νέων ευκαιριών σε επιχειρηματικό επίπεδο, οι οποίες αξιοποιούν και τις ήδη υπάρχουσες δυνατότητες ανάπτυξης. Δεδομένης της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική αγορά, η οποία διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τις παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις, καθίσταται η σωστή και οργανωμένη επιχειρηματική δράση σημαντικό στοιχείο λειτουργίας της οικονομίας. Αναπτύσσοντας και ενθαρρύνοντας την επιχειρηματική δράση οποιουδήποτε είδους στην Ελλάδα, επιτυγχάνεται η περαιτέρω ενίσχυση της αγοράς καθώς η εξέλιξη αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας και τη συνολική ανάκαμψη της ελληνικής αγοράς.

Η ανάληψη δράσεων από πλευράς της κυβέρνησης για την προώθηση της επιχειρηματικότητας, χρηματοδοτώντας υπό προϋποθέσεις την ίδρυση νέων επιχειρήσεων ή την ενίσχυση εκείνων που ήδη δραστηριοποιούνται στον τομέα τους, έχει αρκετά συμβάλλει στην προσπάθεια αυτή.

Η σωστή οργάνωση και ο αποτελεσματικός συντονισμός του συνόλου των επιχειρηματικών διαδικασιών σε οικονομικό, στρατηγικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, αποτελούν σε συνδυασμό με την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας καινοτόμου, βασικούς παράγοντες και προβλήματα που χρειάζεται οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη κατά την ίδρυσή τους. Ωστόσο τα στοιχεία αυτά πρέπει να ικανοποιούνται και να διατυπώνονται και από υφιστάμενες επιχειρήσεις, καθώς ο προσδιορισμός τους μπορεί να φέρει σημαντικές αλλαγές και προσαρμογές μέσα από την διαδικασία της αναδιοργάνωσης, και συνολικής προσπάθειας βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας και παραγωγής των επιχειρήσεων, προσαρμοζόμενες κατά το μέγιστο δυνατό στα νέα δεδομένα.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι μία απαραίτητη διαδικασία και αφορά στη διατύπωση ενός δομημένου κειμένου στο οποίο προσδιορίζεται η βασική ιδέα της επιχείρησης και τα σχετικά θέματα λειτουργίας της, ενώ αποτελεί την επίσημη έκφραση του επιχειρηματικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Ιδιαίτερη σημασία κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου έχει το κομμάτι της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και χρηματοδότησης της επιχείρησης καθώς πραγματοποιείται αναζήτηση πόρων και κεφαλαίων από διάφορες πηγές για τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επιπλέον, ρυθμίζονται και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση της επιχείρησης και καθοδηγούν τις ενέργειες των στελεχών της.

Ένα πετυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την καταλληλότητα του υποψήφιου επενδυτή και την έγκριση της χρηματοδότησης στην περίπτωση ιδιωτικών και δημόσιων φορέων. Παράλληλα, ένα σωστά σχεδιασμένο επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει τα στελέχη να παρακολουθούν την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα πλαίσια των ενεργειών δράσης που έχουν προσδιοριστεί, καταδεικνύοντας την επίτευξη ή μη των στόχων με βάση την πολιτική της επιχείρησης.

Είναι γεγονός πως μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε στάδιο λειτουργίας και αν βρίσκονται, δεν επιλέγουν την εφαρμογή οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδιασμού με τη μορφή επιχειρηματικών σχεδίων και μοντέλων λειτουργίας. Εξαιτίας αυτού,

διαπιστώνεται μια δυσκολία σε πολλές περιπτώσεις υφιστάμενων και νέων επιχειρήσεων, να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού και να δημιουργήσουν καινοτομία, που θα τις καταστήσει ανταγωνιστικές στην αγορά.

Οι ανάγκες της αγοράς είναι η δύναμη η οποία κινεί τις επιχειρήσεις στην οργάνωση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδιασμού για να αντιμετωπίσουν καλύτερα και αποτελεσματικότερα σημαντικά ζητήματα λειτουργίας. Παραδείγματα προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:

- Πρόβλημα ρευστότητας
- Ανάπτυξη πωλήσεων και κερδοφορίας
- Βελτίωση μεριδίου αγοράς
- Αύξηση τζίρου
- Καλύτερη θέση απέναντι στους ανταγωνιστές
- Μείωση δαπανών και λειτουργικών εξόδων

Ωστόσο, η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης μιας επιχείρησης και η διατύπωση των ενεργειών και των τακτικών που θα ακολουθήσει προς συγκεκριμένη κατεύθυνση για την επίτευξη των σαφών προσδιορισμένων στόχων σε κάθε επίπεδο λειτουργίας, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει το όραμά της και τις επιδιώξεις της, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους πόρους και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο συνοπτικά απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα, ο προσδιορισμός των οποίων καθορίζει και την ξεκάθαρη στρατηγική μίας επιχείρησης:

- Περιγράφει σε ποιο στάδιο βρίσκεται η επιχείρηση
- Υποδεικνύει που επιθυμεί να φτάσει
- Προσδιορίζει με ποιο τρόπο θα φτάσει εκεί

Σύμφωνα με τους Friend&Zehle (2004) η επιτυχία ενός επιχειρηματικού πλάνου εξασφαλίζεται από τους εξής παράγοντες¹:

- Είναι σύντομο, σαφές και περιεκτικό
- Περιγράφει την αγορά, τις προοπτικές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές
- Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Περιγράφει τους πιθανούς κινδύνους για την επιχείρηση και τις δράσεις αντιμετώπισής τους
- Αναφέρει τα πρόσωπα τα οποία εμπλέκονται στη διοίκηση
- Προσδιορίζει τις απαιτούμενες πηγές χρηματοδότησης για την επιχείρηση

Σύμφωνα με όλα τα προηγούμενα διαπιστώνουμε τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου για τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

¹ http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Guide_to_Business_Planning.pdf

2.1 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Τόσο η δημιουργία όσο και η διαχείριση μιας επιχείρησης θεωρούνται περίπλοκες διαδικασίες που χρειάζονται σωστή και οργανωμένη προετοιμασία για την επιτυχία και θετική έκβαση του εγχειρήματος. Πολλοί είναι εκείνοι που εξετάζουν τη σπουδαιότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού υποστηρίζοντας πως ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί σε μεγάλο βαθμό να συμβάλλει στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί περιορίζεται, σε αρκετές περιπτώσεις, σημαντικά το ρίσκο ανάληψης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο δεν εγγυάται από μόνο του τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης, αλλά μέσα από τον αποτελεσματικό και στοχευμένο σχεδιασμό αυξάνει τις πιθανότητες για μια επιτυχημένη επιχειρηματική δράση.

Αδιαμφισβήτητα ωστόσο, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να θεωρηθεί όπως ήδη αναφέραμε, ένα χρήσιμο εργαλείο μέσω του οποίου κάθε επιχειρηματίας μπορεί να αναγνωρίζει και να αξιολογεί του κινδύνους. Το γεγονός αυτό, τον καθιστά ικανό να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις καταστάσεις μέσα από τη σωστή λήψη αποφάσεων.

Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζονται τα όρια δράσης της επιχείρησης σε επιχειρηματικό επίπεδο, ενώ παράλληλα δίνει κατευθύνσεις δράσης στους υπεύθυνους της επιχείρησης. Για μια νέα επιχείρηση είναι πιθανό να αποκαλύψει τυχόν κενά στην οργάνωση και στους στόχους και να οδηγήσει στον προσδιορισμό εναλλακτικών δράσεων για την κάλυψή τους. Επιπλέον, 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.

Έχοντας υπόψη τη δομή και τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, μπορούμε στη συνέχεια να προσδιορίσουμε πιο συγκεκριμένα τους βασικούς σκοπούς ενός επιχειρηματικού πλάνου που είναι:

- Να αποτελέσει βοηθητικό και ενημερωτικό στοιχείο για τον επιχειρηματία ούτως ώστε να διαπιστώσει το βαθμό στον οποίο είναι εφικτή η επιχειρηματική δράση και οι στόχοι που έχουν τεθεί.
- Να περιγράψει με σαφή και επεξηγηματικό τρόπο τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας τόσο σε αρχικό στάδιο λειτουργίας, καθώς επίσης και σε επόμενο στάδιο επέκτασης της δραστηριότητας. Η περιγραφή αυτή θα αποτελέσει βάση για τη δημιουργία συνεργασιών που θα εξασφαλίσουν επενδύσεις στην επιχείρηση, ή επιδοτήσεις της δραστηριότητας.
- Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο το οποίο θα δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης και αξιολόγησης των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με το σχεδιασμό και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, ούτως ώστε να ελέγχεται και να αξιολογείται η επιχειρηματική δραστηριότητα κατά την υλοποίηση (Barrow, Brown, 1993).

Βασικό όφελος από τη σύνταξη και κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προσδιορίζει ένα πλαίσιο δράσης στο οποίο μπορούν να κινηθούν οι επιχειρηματίες. Επιπλέον, εξετάζοντας τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου κάθε ενδιαφερόμενο μέρος μπορεί να έχει σαφή εικόνα και πραγματική άποψη για την κατάσταση της επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο, που λαμβάνουν υπόψη επενδυτές και κρατικοί ή ιδιωτικοί φορείς χρηματοδότησης. Παράλληλα, παρέχει τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου των χρηματοοικονομικών ζητημάτων της επιχείρησης καθώς επίσης, δίνει τη δυνατότητα αποτελεσματικότερης προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς.

Σημαντικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί όπως ήδη αναφέραμε, η συνολική περιγραφή των συνθηκών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και όχι αποκλειστικά η

χρηματοοικονομική ανάλυση και παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων και δεδομένων. Η διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού δίνει έμφαση και εστιάζει σε επιμέρους στοιχεία όπως είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, ενώ παράλληλα περιγράφεται το προϊόν που παράγεται ή η υπηρεσία που προσφέρεται από τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Παράλληλα, περιγράφεται η στρατηγική του μάρκετινγκ και τα σχέδια προωθήσεως και πωλήσεων, ενώ παρέχονται πληροφορίες και για τους υπεύθυνους που θα καθοδηγήσουν την επιχειρηματική δράση. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες συμβάλλουν στη σωστή δημιουργία προβλέψεων για τη μελλοντική κατάσταση και στόχους σχετικά με τα μελλοντικά αποτελέσματα και την προβλεπόμενη απόδοση της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, προσεγγίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο ως το στοιχείο και το κείμενο που εκφράζει τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης η οποία, είτε ξεκινά την επιχειρηματική της δραστηριότητα, είτε ήδη δραστηριοποιείται σε κάποιο κλάδο και επιθυμεί να επεκταθεί, προσδιορίζοντας και σε αυτή την περίπτωση τα επιμέρους στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχει ορίσει η επιχείρηση. Είναι ένα σημαντικό στοιχείο και σε αρκετές περιπτώσεις προαπαιτούμενο ειδικότερα όταν η επιχείρηση αιτείται χρηματοδότησης στο στάδιο της αρχικής οργάνωσης της λειτουργίας. Ωστόσο, δε σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύσσεται μόνο σε αυτή την περίπτωση, καθώς αρκετές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες διάφοροι επιχειρησιακοί λόγοι οδηγούν στην κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακόμη και σε μεταγενέστερο στάδιο λειτουργίας.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν στη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου σε κάθε μία από τις επόμενες περιπτώσεις:

- Στο στάδιο ίδρυσης μιας επιχείρησης ή δραστηριότητας, ή ακόμη και στην περίπτωση εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά.
- Στην περίπτωση επανεξέτασης και ανάπτυξης μιας νέας επιχειρηματικής στρατηγικής δράσης για την διατήρηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.
- Στη προσπάθεια επέκτασης της επιχείρησης με νέο προϊόν ή υπηρεσία.
- Στην προσπάθεια αποτελεσματικότερης αντιμετώπισης του υφιστάμενου ανταγωνισμού.
- Για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας και της εξέλιξης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που θα οδηγήσει σε αποτελεσματικότερο προγραμματισμό.
- Στη περίπτωση πρόβλεψης κινδύνου για να αντιμετωπιστούν έκτακτες δυσκολίες.
- Στη γενική περίπτωση προσπάθειας αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων.

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Έχουμε ήδη αναφέρει στην προηγούμενη παράγραφο, το λόγο για τον οποίο η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε διάφορα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης όπως στο στάδιο της δημιουργίας, ανάπτυξης και επέκτασης. Στη χώρα μας, είναι γεγονός πως είναι περιορισμένος ο αριθμός των επιχειρήσεων που ακολουθούν την τακτική αυτή της σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου που βοηθά στην υιοθέτηση κανόνων και δράσεων για την σωστή λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης με προοπτικές.

Ωστόσο, το επιχειρηματικό τοπίο στη χώρα μας αλλάζει τα τελευταία χρόνια και διαφοροποιείται και εξελίσσεται ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιούνται και οργανώνονται αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθώντας τα πρότυπα οργάνωσης του εξωτερικού. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται επομένως στο σωστό επιχειρηματικό σχεδιασμό καθώς διαπιστώνεται ο βαθμός αναγκαιότητας του επιχειρηματικού σχεδίου κυρίως στην προσπάθεια ανάληψης επενδύσεων, γεγονός που συμβάλλει θετικά στην αλλαγή αυτής της κατάστασης.

Συγκεντρώνοντας τα βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού σχεδίου θα λέγαμε ότι επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με ολοκληρωμένο τρόπο πως σαν επιχείρηση θα αντιληφθούμε και θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να καλύψουμε ένα υφιστάμενο κενό σε μια αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Είναι αρκετοί οι παράγοντες με βάση τους οποίους καθορίζεται και παράλληλα εξασφαλίζεται η επιτυχία μιας επιχείρησης οι οποίοι, επαρκώς προσδιορίζονται και αναλύονται στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι παρακάτω²:

- **Αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας:** Η διαδικασία αναγνώρισης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας δεν είναι απλή καθώς είναι σημαντικό βήμα για τη στήριξη της επιχειρηματικής ιδέας. Είναι σημαντικός ο σαφής προσδιορισμός του προϊόντος της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, εστιάζοντας στον επίκαιρο χαρακτήρα και στα βασικά χαρακτηριστικά περιγράφοντας τα οφέλη για τον πελάτη που είναι πρόθυμος να πληρώσει για την υπηρεσία ή να αγοράσει το προϊόν. Επομένως, να δίνεται έμφαση στην αξία που έχει το προϊόν ή υπηρεσία για τους πελάτες, σε σχέση με υφιστάμενα στην αγορά.
- **Καινοτομία:** Σημαντικό κριτήριο επιτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου και προαπαιτούμενο σε αρκετές περιπτώσεις εξωτερικής χρηματοδότησης είναι η ύπαρξη καινοτόμων στοιχείων στην επιχείρηση που διαφοροποιούν τη συγκεκριμένη επιχείρηση σε σχέση με άλλες υφιστάμενες στην αγορά. Στο επιχειρηματικό σχέδιο προσδιορίζονται τα στοιχεία αυτά και μπορεί να αφορούν διάφορους τομείς της επιχείρησης. Μπορεί να είναι μια καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση, καθώς επίσης και μια εξέλιξη ενός υφιστάμενου συστήματος είτε μια εισαγωγή ή προσαρμογή πρακτικών πιο εξελιγμένων και ανεπτυγμένων χωρών στην ελληνική πραγματικότητα. Επιπλέον, μπορεί να αφορά είτε εντελώς νέο προϊόν ή υπηρεσία, είτε διαφοροποιημένο και εξελιγμένο προϊόν ή υπηρεσία με βάση επιμέρους στοιχεία όπως η χαμηλότερη τιμή, παροχή αξιοπιστίας.
- **Επιχειρηματίας/Διοίκηση:** Σε επίπεδο ανάληψης μιας χρηματοδότησης ιδιαίτερη σημασία για τους ενδιαφερόμενους επενδυτές πέρα από το επιχειρηματικό σχέδιο έχει και ο επιχειρηματίας ή η ομάδα διοίκησης κατά περίπτωση, καθώς είναι εκείνοι που θα εξασφαλίσουν την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι εύκολα αντιληπτό πως οι διοικητικές ικανότητες των ατόμων καθώς και η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου και η στόχευση μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μια επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία. Παράλληλα, στοιχεία όπως η άνεση στις διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να συμβάλλουν στην καλύτερη επικοινωνία των δύο εμπλεκόμενων μερών (επενδυτές, επιχείρηση). Σε αυτό το σημείο, λοιπόν είναι σημαντικό στο επιχειρηματικό σχέδιο, να γίνεται η σωστή παρουσίαση και περιγραφή των προσόντων των ατόμων υπεύθυνων της διοίκησης της επιχείρησης.
- **Κενό στη αγορά:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει κατά αντιστοιχία τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες ως προσφερόμενη λύση. Ακόμη και στην περίπτωση που παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση για ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε σχέση με την προσφορά, είτε και στην περίπτωση που τα υπάρχοντα δε μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να πείθει ότι η νέα επιχείρηση είναι ικανή να καλύψει αυτές τις ανάγκες και να γεμίσει το κενό στην αγορά.
- **Αγορά και συνθήκες προσφοράς-ζήτησης:** Είναι σημαντική η έρευνα και η μελέτη των συνθηκών της αγοράς καθώς διαπιστώνεται με αυτό τον τρόπο το περιθώριο ανάπτυξης στα πλαίσια της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Επιπλέον προσδιορίζεται η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού. Με τον τρόπο αυτό η

² <https://www.hw.ac.uk/documents/what-makes-good-business-plan.pdf>

επιχείρηση είναι σε θέση να αποδείξει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί στα πλαίσια της συγκεκριμένης αγοράς εξασφαλίζοντας περιθώρια μελλοντικής ανάπτυξης.

Επιμέρους στοιχεία που καθορίζουν την ποιότητα και την ελκυστικότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου συγκεντρώνονται στη συνέχεια και είναι³:

Ρεαλιστικά στοιχεία: Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει πραγματικά στοιχεία και ρεαλιστικές παραδοχές και προβλέψεις. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα άτομα στα οποία απευθύνεται, την εμπειρία τους και την εξειδίκευσή τους σε αντίστοιχα θέματα, είναι σημαντικό να διατηρηθεί η αξιοπιστία του επιχειρηματικού σχεδίου βασίζοντας το σχεδιασμό σε υπάρχοντα στοιχεία και στόχους οι οποίοι να μπορούν με αυτή τη διαδικασία όντως να υλοποιηθούν.

Ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης: Γνωρίζοντας την επιχείρηση και το σκοπό λειτουργίας της το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προσεγγίζει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερική συνέπεια με τα επιμέρους χαρακτηριστικά της, διατηρώντας τη συνοχή, εξαρτώμενο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου εγχειρήματος.

Στόχοι εύκολα μετρήσιμοι: Οι στόχοι που διατυπώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και εύκολα μετρήσιμοι στόχοι ούτως ώστε να μπορεί να είναι εφικτή η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησής τους. Για να μπορεί να επιτευχθεί αυτό σημαντικό είναι να προσδιορίζεται σαφώς ορισμένος χρονικός ορίζοντας και προθεσμία επίτευξής τους. Με τη διαδικασία αυτή προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης, δεσμεύεται κάθε μέλος για την εφαρμογή τους. Με τον τρόπο αυτό κάθε εμπλεκόμενος είναι τελικά σε θέση να μπορεί να παρακολουθήσει και να διαπιστώσει το θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση από την εφαρμογή τους.

Αφοσίωση επιχειρηματία-ομάδας διοίκησης: Η αφοσίωση του επιχειρηματία στην επιχειρηματική ιδέα και στην επιχείρηση στο σύνολό της, είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που μπορεί να αξιολογήσει και να μετρήσει ένας πιθανός επενδυτής, καθώς η υπευθυνότητα και προσήλωσή του μπορεί να θεωρηθεί εγγύηση και να δημιουργήσει αίσθημα ασφάλειας σχετικά με την επένδυσή του. Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική δέσμευση στην εταιρεία, αποτελεί εξασφάλιση της μελλοντικής προσπάθειας των στελεχών για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και εγγύηση για τη διατήρησή της σε περίπτωση τυχόν δυσκολιών.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο και απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν αποτελεί μόνο η επαρκής κάλυψη των σημαντικότερων θεμάτων που αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης και η παράθεση των απαραίτητων στοιχείων σχετικών με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Εξίσου σημαντική είναι και η επαγγελματική παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου και ορθή συγγραφή του με τη χρήση απλής γλώσσας χωρίς περιττούς όρους. Επίσης, η δημιουργία ενός καθαρού και ευανάγνωστου κειμένου και η χωρίς ελλείψεις ανάπτυξη του σε συνδυασμό με μια ικανοποιητική εμφάνιση μπορεί να εξασφαλίσει την προσοχή σε κάποιο έγγραφο και σε μεγάλο βαθμό να κρίνει την επιτυχία στην προσπάθεια εξασφάλισης επιχειρηματικού κεφαλαίου.

2.3 ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΕΣ

Όπως προαναφέραμε, λόγω της οικονομικής δυσχέρειας σχεδόν όλων των ελληνικών επιχειρήσεων, το κράτος σε συνδυασμό με την Ευρωπαϊκή Ένωση, προσπαθώντας να τονώσει τη ρευστότητα των επιχειρήσεων και να τους δώσει την απαραίτητη ώθηση που

³ https://dasta.auth.gr/uploaded_files/634998261064000135.pdf

χρειάζονται, ανακοινώνουν επιδοτούμενα προγράμματα. Για να είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να αιτηθούν επιχορήγησης μέσω ΕΣΠΑ, προαπαιτούμενη είναι η συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Σκοπός των επιδοτούμενων προγραμμάτων είναι ότι αναφέραμε παραπάνω και θα αναλυθούν κάποια χαρακτηριστικά τους στη συνέχεια, έτσι ώστε να κατανοήσουμε τη λειτουργία τους και τη συμβολή τους στην πορεία είτε μιας ήδη υπάρχουσας είτε μιας νέας start-up επιχείρησης.

Στο πλαίσιο, λοιπόν, των ερευνών που πραγματοποιήσαμε, στην προσπάθεια μας να προτείνουμε μια λύση για την τόνωση των επιχειρήσεων από οικονομικής απόψεως, ερευνήσαμε ακόμα ένα υποστηρικτικό κομμάτι των επιχειρήσεων.

Στις Παραγράφους που ακολουθούν θα αναφερθούμε στο επιπλέον μέρος της έρευνάς μας, τις επιχορηγήσεις μέσω ΕΣΠΑ, τις οποίες μελετήσαμε ενδελεχώς με σκοπό να εντοπίσουμε εκείνες στις οποίες έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί μια επιχείρηση η οποία χρήζει υποβοήθησης της ρευστότητάς της είτε για λόγους επιβίωσης είτε για λόγους ανάπτυξης κλπ.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τα προγράμματα επιδότησης και στήριξης νέων και υφισταμένων επιχειρήσεων, καθώς πολύ συχνά οι επιχειρήσεις και ιδιώτες καταφεύγουν στη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου για την υπαγωγή σε ανάλογα προγράμματα.

Ειδικότερα, θα αναφερθούμε στα προγράμματα επιδοτήσεων ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης), τα οποία είναι προγράμματα στήριξης των ελληνικών επιχειρήσεων, μέσα από τη σχεδίαση και παρουσίαση καινοτόμων υπηρεσιών.

Αποτελούν στρατηγικά σχέδια και συγχρόνως, είναι και ευκαιρία για τη δημιουργία νέων start up επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αλλά ταυτόχρονα και για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση των ήδη υπαρχουσών. Μέσα από τα προγράμματα αυτά, παρέχονται σημαντικοί πόροι στις επιχειρήσεις και σε ιδιώτες, οι οποίοι προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα προγράμματα αυτά, είναι ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί η περιορισμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες της χώρας στον τομέα αυτό. Ως αναπτυξιακό όραμα⁴ του ΕΣΠΑ αναφέρεται «η συμβολή στην αναγέννηση της Ελληνικής Οικονομίας με ανάταξη και αναβάθμιση του παραγωγικού και κοινωνικού ιστού της χώρας και η δημιουργία και διατήρηση βιώσιμων θέσεων απασχόλησης, με στόχο την εξωστρέφει, καινοτόμο και ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα».



Εικόνα 1 Πηγή (<https://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>)

⁴ <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>

Ο στόχος αυτός υλοποιείται μέσα από μία σειρά επιχειρησιακών προγραμμάτων. Πρόκειται επί της ουσίας για πολυετή προγράμματα μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου προγραμματισμού, που ορίζονται περίπου ανά εξαετία, μέχρι εξαντλήσεως των προκαθορισμένων κονδυλίων. Τα προγράμματα αυτά χρηματοδότησης, καλύπτουν είτε τομείς, είτε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας, ή ακόμη μπορεί να αναφέρονται σε ολόκληρη την επικράτεια.

Για το τρέχον αναπτυξιακό πρόγραμμα ΕΣΠΑ 2014-2020, αναφέρεται ότι προβλέπονται 7 Τομεακά Επιχειρησιακά προγράμματα και 13 Περιφερειακά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν δράσεις περιφερειακής εμβέλειας. Σε κάθε πρόγραμμα περιλαμβάνονται οι στρατηγικές προτεραιότητες και οι ενδεικτικές δράσεις, οι οποίες είναι σε συμφωνία με τους στόχους του ΕΣΠΑ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάπτυξη.

Στα πλαίσια των προγραμμάτων αυτών επιδότησης, δίνονται προτεραιότητες χρηματοδότησης, και προσφέρεται η απαραίτητη μόχλευση που έχουν ανάγκη οι επιχειρήσεις για τη λειτουργία τους. Πιο συγκεκριμένα:

1. Ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, και επιτυγχάνεται αύξηση της προστιθέμενης αξίας της χώρας.

- Υπάρχει η δυνατότητα για δραστηριότητες με υψηλή προστιθέμενη αξία.
- Διευκολύνεται η δημιουργία ενός περιβάλλοντος περισσότερο φιλικού για τις επιχειρήσεις που αφήνει περιθώριο για την προσέλκυση νέων επενδύσεων.
- Παράλληλα, αξιοποιούνται τυχόν στοιχεία έρευνας και καινοτομίας που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα τόσο των νέων, όσο και των υφισταμένων επιχειρήσεων.

2. Αναπτύσσονται και αξιοποιούνται οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

- Μέσα από τα προγράμματα Εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης.
- Δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας δίνοντας ειδικά σε νέους πρόσβαση στην απασχόληση.
- Προωθείται με τον τρόπο αυτό η κοινωνική ένταξη στην αγορά εργασίας, η καταπολέμηση της φτώχειας και της ανεργίας.

3. Αναπτύσσονται δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και τη μετάβαση σε οικονομία φιλική στο περιβάλλον

- Προωθείται η κλιματική ευαισθητοποίηση και η προσαρμογή των επιχειρήσεων στα δεδομένα, καθώς και η λήψη μέτρων για πρόληψη των κινδύνων.
- Στόχος είναι να μεταβούμε σε μια οικονομία που δε θα υπάρχουν υψηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

4. Επιδιώκεται η ανάπτυξη, ο εκσυγχρονισμός και η ολοκλήρωση των απαιτούμενων υποδομών για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

- Δημιουργούνται με τα προγράμματα αυτά χρηματοδότησης νέα και εκσυγχρονισμένα δίκτυα μεταφορών με έμφαση στη λειτουργική διασύνδεση των μεταφορικών μέσων
- Ενεργειακά δίκτυα
- Ευζωνικά δίκτυα

5. Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της δημόσιας και τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής δράσης, η χώρα και οι Περιφέρειές της προσπαθούν να εντοπίσουν δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να τις βοηθήσουν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Είναι σε θέση με αυτό τον τρόπο, να εστιάσουν τις προσπάθειες και να δεσμεύσουν όλους τους απαραίτητους πόρους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ανάπτυξης. Οι κλάδοι που έχουν προσδιοριστεί από τα προγράμματα αυτά, παρουσιάζονται στη συνέχεια και είναι οι εξής:

- Αγρο-διατροφή
- Υγεία – φάρμακα
- Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών
- Ενέργεια
- Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη
- Μεταφορές
- Υλικά – κατασκευές
- Τουρισμός, πολιτισμός, δημιουργικές βιομηχανίες

Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία»

Με το παρόν πρόγραμμα χρηματοδοτούνται δράσεις οι οποίες ενισχύονται από Ευρωπαϊκά Ταμεία. Βασική επιδίωξη των δράσεων αυτών είναι να εξασφαλιστεί η αντιμετώπιση των αναγκών κατάρτισης των ανθρώπινων πόρων, καθώς επίσης και οποιεσδήποτε διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Με τον τρόπο αυτόν, είναι δυνατή η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η μετάβαση σε μια επιχειρηματικότητα ποιοτική, που δίνει βάρος στην καινοτομία. Παράλληλα, βοηθά στην αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας.

Με το συγκεκριμένο πρόγραμμα αναδεικνύονται και υποστηρίζονται διάφοροι κλάδοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια. Παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων είναι ο τουρισμός, ο αγροδιατροφικός τομέας καθώς επίσης η μεταποίηση και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας που θα οδηγήσουν στην αύξηση του μεγέθους των μονάδων παραγωγής. Το γεγονός αυτό, θα επιταχύνει την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που είναι ικανά να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη χώρα. Παράλληλα, τα παραγόμενα προϊόντα θα έχουν βελτιωμένη ποιότητα, ενώ θα μπορούν έτσι να είναι ανταγωνιστικά και στο εξωτερικό.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη»

Με το παρόν πρόγραμμα, χρηματοδοτούνται από τα συμβαλλόμενα Ταμεία, οι βασικές υποδομές που αφορούν στις μεταφορές και στο περιβάλλον. Μέρος του προϋπολογισμού εκχωρείται για το περιβάλλον και ειδικότερα, προκειμένου οι διάφορες Περιφέρειες της χώρας, να διαχειριστούν έργα διαχείρισης υγρών αποβλήτων. Στους στόχους του επιχειρησιακού προγράμματος αυτού που αναφέρονται στο κομμάτι των μεταφορών, είναι η προώθηση της ολοκλήρωσης των υποδομών του βασικού ΔΕΔ-Μ (οδικών, σιδηροδρομικών, λιμένων, αεροδρομίων). Επιπλέον, αναφέρεται η προώθηση των συνδυασμένων μεταφορών και ο εκσυγχρονισμός του συστήματος μεταφορών. Ιδιαίτερης σημασίας είναι μέσα από τα επιχειρησιακά αυτά προγράμματα να υπάρξει η βελτίωση της οδικής ασφάλειας, καθώς και την ανάπτυξη βιώσιμων και οικολογικών αστικών μεταφορών.

Όσον αφορά στον τομέα του περιβάλλοντος, βασικοί στόχοι του προγράμματος είναι η συνολική προστασία του περιβάλλοντος και η αξιοποίησή του για να καταφέρει η χώρα να μεταβεί σε μια κατάσταση οικονομίας η οποία είναι πρωτίστως φιλική στο περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για κάθε τομέα της οικονομίας. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η προσέλκυση επενδύσεων. Παράλληλα, υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον τομέα του περιβάλλοντος.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»

Το πρόγραμμα είναι υποστηρικτικό και λειτουργεί συμπληρωματικά με άλλα επιχειρησιακά προγράμματα για να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Ειδικότερα, το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει πολιτικές δράσης για τη στήριξη της δημιουργίας νέων και βιώσιμων θέσεων απασχόλησης. Παράλληλα, σημαντικός στόχος του προγράμματος είναι η προώθηση της ένταξης στην αγορά εργασίας ακόμη και των ευάλωτων κοινωνικά ομάδων.

Σε σχέση με το εκπαιδευτικό μέρος του προγράμματος, επιδιώκεται η δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα με τη βελτίωση στοιχείων της εκπαίδευσης, ενώ μέσα από τη διαδικασία της κατάρτισης και δια βίου μάθησης συνδέεται η εκπαίδευση με την αγορά εργασίας. Μπορούν κατά κάποιο τρόπο να περιοριστούν οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στη χώρα και να περιοριστεί κατά το δυνατόν το κόστος που προκύπτει από τα υψηλά ποσοστά ανεργίας.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»

Με τη δράση αυτή γίνεται προσπάθεια να εισαχθούν όλες οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις με νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο Δημόσιο Τομέα. Σημαντική προτεραιότητα για το πρόγραμμα αυτό, η οποία εξυπηρετεί και τις επιδιώξεις της χώρας είναι η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, καθώς επηρεάζονται μέσα από αυτή όλα τα επίπεδα λειτουργίας, παραγωγής και ανάπτυξης. Με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καθίσταται δυνατή η αποτελεσματική υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων σε κάθε τομέα.

Με την εφαρμογή του προγράμματος αυτού, επιτυγχάνεται η συνοχή, ο συντονισμός, η ευελιξία και η εξωστρέφεια της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία προσανατολίζεται στο αποτέλεσμα και επιθυμεί παράλληλα να αποκτήσει σχέσεις εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες, αλλά και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα. Για να συμβεί αυτό, γίνεται προσπάθεια να παρέχονται συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες που θα οδηγήσουν τη χώρα στην ανάκαμψη

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Τεχνική Βοήθεια»

Το πρόγραμμα αυτό, έχει υποστηρικτικό ρόλο και στοχεύει στην παρακολούθηση της λειτουργίας και στήριξη όλων των εφαρμογών των επιχειρησιακών προγραμμάτων τα οποία χρηματοδοτούνται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία.

Πρόγραμμα «Αγροτική Ανάπτυξη»

Το πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης είναι μία ακόμη περίπτωση υποστηρικτικής και αναπτυξιακής δράσης, που στοχεύει στην ανάπτυξη και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του αγροτικού τομέα. Σκοπός είναι η δημιουργία ενός ισχυρού αγροδιατροφικού συστήματος και η αύξηση της προστιθέμενης αξίας όλων των αγροτικών περιοχών της χώρας. Το 30% του προγράμματος αυτού, εκχωρείται για τις Περιφέρειες.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Αλιείας και Θάλασσας»

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, είναι μια προσπάθεια να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα κλάδων της υδατοκαλλιέργειας και της μεταποίησης. Επιπλέον, μέσα από τη δράση αυτή μπορεί να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη των περιοχών της χώρας που εξαρτώνται και στηρίζονται στην αλιεία.

Παράλληλα, μέσα από το πρόγραμμα αυτό, τονίζεται η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος και των θαλάσσιων πόρων με τον έλεγχο της κάθε αλιευτικής δραστηριότητας. Για το σκοπό αυτό, είναι αναγκαία η συλλογή όλων των σχετικών αλιευτικών δεδομένων που προκύπτουν από τις αλιευτικές δραστηριότητες, που θα μπορέσουν τελικά να βελτιώσουν τη συνολική γνώση για την κατάσταση και τις συνθήκες που επικρατούν στο θαλάσσιο περιβάλλον.

Με όλα τα παραπάνω προγράμματα δράσεων, πέρα από την υποστήριξη μέσα από τη χρηματοδότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διάφορους κλάδους, επιδιώκεται παράλληλα και η ενδυνάμωση συνεργασιών, τόσο στην Ευρώπη, όσο και με τρίτες χώρες. Ενισχύεται και στηρίζεται επομένως, η εδαφική συνεργασία ανάμεσα σε διάφορα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα εν λόγω προγράμματα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες και είναι οι εξής: διμερή και πολυμερή προγράμματα.

Τα 5 διμερή προγράμματα αφορούν τη συνεργασία με ισάριθμες χώρες που γειτνιάζουν με την Ελλάδα. Από τις χώρες αυτές οι τρεις αποτελούν μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κύπρος, Βουλγαρία και Ιταλία) και λαμβάνουν χρηματοδότηση από το ΕΤΠΑ, ενώ οι δύο άλλες είναι υποψήφια κράτη-μέλη (Αλβανία και πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας) και χρηματοδοτούνται από το Μηχανισμό Προενταξιακής Βοήθειας (ΜΠΒ).

Τα διμερή Προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας αποτελούν σημαντικό μοχλό ανάπτυξης των περιφερειών που συμμετέχουν και από τις δύο πλευρές των συνόρων, για τη δημιουργία ενός κοινού ευρωπαϊκού χώρου συνεργασίας στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων αλλά και των δυτικών και νοτίων συνόρων της χώρας.

Στα πολυμερή Προγράμματα Εδαφικής Συνεργασίας στα οποία συμμετέχουν και περιφέρειες της Ελλάδας, είναι τα εξής

- Αδριατικής-Ιονίου
- MED
- MED ENI CBC
- Black Sea basin ENI CBC
- INERREG EUROPE
- Balkan Meditteranean

Σύστημα διαχείρισης και ελέγχου

Για να επιτευχθεί η επιτυχής εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών στα πλαίσια της αναπτυξιακής στρατηγικής, σημαντικός παράγοντας σε αυτή την κατεύθυνση είναι η αποτελεσματική διαχείριση όλων των επιχειρησιακών προγραμμάτων αυτών, μέσα από το συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων μερών και φορέων. Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ⁵ από την οποία και έχουν προκύψει όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες προκειμένου να καταστεί σαφής η λειτουργία των προγραμμάτων αυτών που περιγράφονται στην παρούσα εργασία, το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ), συνίσταται στα παρακάτω:

⁵ <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>

- Ορίζονται οι αρχές και οι φορείς αρμόδιοι για λειτουργίες διαχείρισης, πιστοποίησης, ελέγχου και συντονισμού, σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΕ) 1303/2013.
- Προσδιορίζεται η οργανωτική δομή καθώς επίσης και το σύνολο των επιμέρους αρμοδιοτήτων των παραπάνω αρχών και φορέων.
- Πραγματοποιείται λειτουργική συσχέτιση των αρχών και φορέων για να εξασφαλιστεί η συνολική συμμόρφωση προς την αρχή διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων.
- Προσδιορίζονται όλες οι γραπτές διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζονται.

Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές αρχές που διέπουν το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου για τα επιδοτούμενα προγράμματα που αναφέρονται στο χρονικό διάστημα 2014-2020 επικεντρώνονται στα εξής:

- Κοινοί κανόνες για τη διαχείριση και παρακολούθηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατόν να επιτευχθεί καλύτερος έλεγχος της εφαρμογής των προγραμμάτων, και να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις από αυτά. Παράλληλα, εξασφαλίζεται με τη σωστή οργάνωση η έγκαιρη λήψη και εφαρμογή οποιωνδήποτε πιθανών διορθωτικών και προσαρμοστικών κινήσεων.
- Οι αρχές είναι σε πλήρη συνεργασία και παρέχονται με ευκολία και αμεσότητα όλες οι απαραίτητες πληροφορίες από τη μία στην άλλη. Στο γεγονός αυτό, συμβάλλει το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα, ούτως ώστε να μην επιβαρύνονται με κουραστικές και χρονοβόρες διαδικασίες οι εμπλεκόμενοι φορείς.
- Εναρμονίζονται και εμπλουτίζονται τα παραπάνω πληροφοριακά συστήματα με στοιχεία των δικαιούχων καθώς επίσης και φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, προκειμένου να περιοριστεί η γραφειοκρατία και να καταστεί αποτελεσματικότερη η λειτουργία των εμπλεκόμενων αρχών και φορέων.
- Τέλος, προβλέπεται η έγκαιρη χρηματοδότηση των πράξεων μέσω του Κεντρικού Λογαριασμού ΕΣΠΑ ενώ διασυνδέονται ηλεκτρονικά τα παραπάνω Πληροφοριακά Συστήματα και η Τράπεζα της Ελλάδας.

2.3.1 Προγράμματα για επιχειρήσεις

Στην Παράγραφο αυτή θα παρουσιάσουμε τρέχοντα επιδοτούμενα προγράμματα ΕΣΠΑ για διάφορους τομείς δραστηριότητας. Ειδικότερα, τα προγράμματα αυτά απευθύνονται σε όλους τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες που επιθυμούν:

- Να ιδρύσουν νέα επιχείρηση
- Να εκσυγχρονίσουν ή να επεκτείνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα
- Να προσλάβουν νέο προσωπικό, ή να καταρτίσουν το ήδη υπάρχον
- Να επενδύσουν σε δραστηριότητες έρευνας, καινοτομίας και τεχνολογικής ανάπτυξης
- Να λάβουν συμβουλευτική υποστήριξη για την επιχείρησή τους

Πιο συγκεκριμένα, τα παραπάνω προγράμματα αναφέρονται στους εξής τομείς δραστηριότητας, ενώ σε κάθε πρόγραμμα προσδιορίζεται και μια συγκεκριμένη περίοδος

υποβολής αιτήσεων, που ισχύει από την ημερομηνία έναρξης του προγράμματος και ισχύει μέχρι την εξάντληση του εκάστοτε προϋπολογισμού⁶:

Υδατοκαλλιέργεια

Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού και στους βασικούς στόχους είναι η ανάπτυξη τεχνικής γνώσης σε εκμεταλλεύσεις υδατοκαλλιέργειας, με βασικό παράλληλα γνώμονα, τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Επιπλέον, επιδιώκεται η ενίσχυση της βιώσιμης χρήσης των πόρων στην υδατοκαλλιέργεια και η βελτίωση της διαβίωσης των ζώων. Ταυτόχρονα, θα διευκολυνθούν οι νέες βιώσιμες και καινοτόμες μέθοδοι παραγωγής. Στη συνέχεια παρατίθενται επιμέρους στοιχεία για το πρόγραμμα όπως αυτά αναφέρονται στην επίσημη ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Αλιεία και Θάλασσα

Προστιθέμενη αξία, ποιότητα των προϊόντων και χρήση των ανεπιθύμητων αλιευμάτων

Η περίπτωση αυτή πρόκειται για επενδύσεις σε αλιευτικά σκάφη, με βασικό στόχο την εξυπηρέτηση και διεύρυνση των δραστηριοτήτων των αλιέων και την καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη διαχείριση των αλιευμάτων τους. Μέσα από την καλύτερη επεξεργασία, εμπορία και άμεση πώληση των αλιευμάτων, καθίσταται σε τελικό στάδιο δυνατή η συνολική βελτίωση της ποιότητας των αλιευτικών προϊόντων.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Αλιεία και Θάλασσα

Μεταποίηση προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας

Επιδιώκεται μέσα από τη συγκεκριμένη επιλογή προγράμματος, η ανάπτυξη δραστηριοτήτων και εναλλακτικών για την εξοικονόμηση ενέργειας και η μείωση της επίπτωσης της αλιείας και υδατοκαλλιέργειας στο περιβάλλον. Παράλληλα, σημαντικός στόχος είναι η συνολική βελτίωση της ασφάλειας και των συνθηκών εργασίας. Με το πρόγραμμα αυτό, δίνεται η δυνατότητα για μεταποίηση των αλιευμάτων τα οποία δεν προορίζονται για ανθρώπινη κατανάλωση και μεταποίηση των όποιων υποπροϊόντων, ενώ από τη μεταποίηση των προϊόντων βιολογικής υδατοκαλλιέργειας, θα είναι δυνατόν να προκύψουν νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Αλιεία και Θάλασσα

Επενδύσεις επί σκάφους για την υγεία, την ασφάλεια, την ενεργειακή απόδοση και τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής

Με το πρόγραμμα αυτό, επιδοτείται ο εξοπλισμός του σκάφους με αλιευτικά εργαλεία και η πραγματοποίηση ελέγχων. Παράλληλα, επιδοτείται η αξιοποίηση συστημάτων ενεργειακής απόδοσης με τις σχετικές και αναγκαίες μελέτες. Με τον τρόπο αυτό στηρίζονται οι επενδύσεις στα αλιευτικά σκάφη με σκοπό να μειωθούν οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Το γεγονός αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των αλιευτικών σκαφών και τη μείωση της εκπομπής ρύπων ή των αερίων θερμοκηπίου.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Αλιεία και Θάλασσα

⁶ <http://www.naxostimes.gr/koinonia/11588-ylopoiisi-metron-epixeirisiakoy-programmatos-alieias-kai-thalassas-2014-2020>

Παραγωγικές επενδύσεις στην υδατοκαλλιέργεια

Οι επενδύσεις αυτές στοχεύουν στη διαφοροποίηση των προϊόντων υδατοκαλλιέργειας και των εκτρεφόμενων ειδών. Αυτό επιτυγχάνεται με τον εκσυγχρονισμό των μονάδων υδατοκαλλιέργειας και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και ασφάλειας των εργαζομένων καθώς επίσης, της υγείας και διαβίωσης των ζώων. Στα πλαίσια αυτά, εντάσσεται η αγορά εξοπλισμού για την προστασία των εκτροφείων από τους θηρευτές.

Ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται η βελτίωση της ποιότητας ή πρόσθεση αξίας στα προϊόντα υδατοκαλλιέργειας. Πρόσθετες επιδιώξεις του αναπτυξιακού αυτού προγράμματος είναι η αποκατάσταση υφιστάμενων τεχνητών λιμνών ή λιμνοθαλασσών υδατοκαλλιέργειας. Επιπλέον, με την ανάπτυξης συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, διαφοροποιείται και ενισχύεται το εισόδημα των επιχειρήσεων υδατοκαλλιέργειας. Τέλος, προωθείται η μετατροπή των επιχειρήσεων υδατοκαλλιέργειας σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η αύξηση της ενεργειακής απόδοσης.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Αλιεία και Θάλασσα

Ενίσχυση της ίδρυσης και λειτουργίας νέων τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Ένας ακόμη τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας που εντάσσεται στα επιδοτούμενα προγράμματα είναι και ο τομέας του τουρισμού. Σκοπός είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στον συγκεκριμένο τομέα, μέσω της δημιουργίας νέων πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Επιχειρούμε Έξω

Με τη δράση αυτή, προωθείται η εξαγωγική δραστηριότητα διαφόρων ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων οι οποίες ωστόσο ήδη αναπτύσσουν ανάλογες δραστηριότητες. Η προώθηση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων αυτών μπορεί αν επιτευχθεί μέσω της συμμετοχής τους σε εμπορικές εκθέσεις που διοργανώνονται κατά διαστήματα από χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης αλλά και από άλλες χώρες.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Στήριξη σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις για επενδύσεις που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, στη χρήση ΑΠΕ και την προστασία του περιβάλλοντος

Με την υλοποίηση του προγράμματος αυτού, παρέχεται στήριξη για επενδύσεις σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις ή όπως αλλιώς ονομάζονται Σχέδια Βελτίωσης. Στους ενδιαφερόμενους περιλαμβάνονται φυσικά πρόσωπα, νομικά πρόσωπα αλλά και συλλογικά σχήματα.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Πρόγραμμα Αγροτική Ανάπτυξη της Ελλάδας

Διμερής και πολυμερής E&T συνεργασία Ελλάδας – Κίνας

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, επιχορηγούνται δαπάνες για την εκτέλεση ερευνητικών έργων και καινοτομίας σε θεματικές προτεραιότητες της Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) 2014-2020.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Σύσταση ομάδων και οργανώσεων παραγωγών στον τομέα της γεωργίας και κτηνοτροφίας

Με το παρόν πρόγραμμα επιχορήγησης παρέχεται οικονομική υποστήριξη σε νέες μικρές ομάδες και οργανώσεις παραγωγών σε τομείς της γεωργίας και της κτηνοτροφίας. Για την ένταξη στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν αναγνωρισθεί επίσημα μέχρι την ημερομηνία υποβολής της αίτησης στήριξης, ενώ το πρόγραμμα αφορά μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Πρόγραμμα Αγροτική Ανάπτυξη της Ελλάδας

2.3.2 Προγράμματα για ιδιώτες

Στην Παράγραφο αυτή, παρουσιάζονται αναπτυξιακά προγράμματα οικονομικής υποστήριξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας για ιδιώτες όπως αυτά περιγράφονται και αναλύονται στην επίσημη ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ⁷. Ειδικότερα, τα παρακάτω προγράμματα απευθύνονται σε όλους τους ιδιώτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για:

- Ένταξη στην αγορά εργασίας και απόκτηση εργασιακής εμπειρίας
- Ίδρυση νέας επιχείρησης
- Κατάρτιση, περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση
- Μαθητεία, πρακτική άσκηση ή υποστήριξη έρευνας
- Παρεμβάσεις εξοικονόμησης ενέργειας
- Κοινωνική υποστήριξη

Τα τρέχοντα αναπτυξιακά προγράμματα αφορούν:

Ενίσχυση της ίδρυσης και λειτουργίας νέων τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αφορά την αναπτυξιακή δράση όπως αυτή περιγράφηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

Στήριξη σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις για υλοποίηση επενδύσεων που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, στη χρήση ΑΠΕ και την προστασία του περιβάλλοντος (Σχέδια Βελτίωσης)

Αντικατάσταση συστημάτων θέρμανσης πετρελαίου με συστήματα θέρμανσης φυσικού αερίου σε κατοικίες στην Αττική

Με το πρόγραμμα αυτό, επιχορηγείται το κόστος εσωτερικής εγκατάστασης φυσικού αερίου σε κατοικίες, ώστε να γίνει συνολική αντικατάσταση των υφισταμένων συστημάτων θέρμανσης πετρελαίου. Βασικός στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των συστημάτων θέρμανσης των κατοικιών. Με το πρόγραμμα αυτό, ενισχύονται κατοικίες που βρίσκονται σε περιοχές της Αττικής και οι οποίες έχουν χαμηλή τιμή ζώνης και χαμηλή διείσδυση φυσικού αερίου. Προϋπόθεση ωστόσο είναι, οι ιδιοκτήτες των κατοικιών αυτών, να είναι δικαιούχοι του κοινωνικού εισοδήματος αλληλεγγύης.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη

⁷ <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραπάνω αναπτυξιακές δράσεις, προκύπτει μια βασική αλλαγή, η οποία είναι η στροφή των επενδύσεων σε υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ειδικότερα, η εξειδίκευση και η αντίστοιχη προσαρμογή των επενδύσεων στη δημιουργία έξυπνων προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελούν βασική λογική των δράσεων αυτών και των σχετικών επενδυτικών σχεδίων. Για κάθε επενδυτική πρόταση είναι σημαντικό και εύκολα αντιληπτό, ότι πρέπει να αξιοποιεί όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της περιοχής δραστηριοποίησης, έτσι όπως αυτά περιγράφονται επαρκώς στο εκάστοτε πρόγραμμα.

Ένα από τα πιο σημαντικά προγράμματα είναι το «Ανταγωνιστικότητα». Με το συγκεκριμένο πρόγραμμα, επιδοτούνται τομείς έρευνας, καινοτομίας και τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνίας, αγρό-διατροφής και βιομηχανίας τροφίμων, παραγωγής και εξοικονόμησης ενέργειας, εφοδιαστικής αλυσίδας, περιβαλλοντικής βιομηχανίας και δημιουργικής βιομηχανίας. Τέλος, επιδοτούνται και ενισχύονται τομείς περιβάλλοντος, τουρισμού και υγείας.

Συγκεντρωτικά παρουσιάζονται στο σημείο αυτό οι κλάδοι που θα επιδοτηθούν:

Επιχειρηματικότητα- Καινοτομία-Ανταγωνιστικότητα.

Μεταρρύθμιση του Δημοσίου.

Περιβάλλον-Μεταφορές.

Εκπαίδευση-Κατάρτιση- Απασχόληση.

Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης.

Πρόγραμμα Αλιείας και Θάλασσας.

Η έναρξη για τη συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα ανακοινώνεται σταδιακά, καθώς οι αιτήσεις υποβάλλονται ηλεκτρονικά και πλήθος ενδιαφερομένων προσπαθεί να καταθέσει επιχειρηματικές προτάσεις μέσα από το Πληροφοριακό Σύστημα Κρατικών Ενισχύσεων (ΠΣΚΕ).

Όπως αναφέραμε, από τα παραπάνω προγράμματα εξαιρετικής σημασίας θεωρείται η δράση «Επιχειρούμε έξω» και η οποία είναι υπό σχεδιασμό. Παράλληλα, αναφέρουμε ότι στις επικείμενες δράσεις εντάσσονται και οι παρακάτω⁸:

- **«Ψηφιακός Μετασχηματισμός»**
- **«Αναβάθμιση υφιστάμενων πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του τομέα υπηρεσιών (λιανικό εμπόριο, εστίαση, ιδιωτική εκπαίδευση)»**
- **«Ανάπτυξη clusters και meta clusters για τη δημιουργία εγχώριων αλυσίδων αξίας της χώρας»**
- **«Ενίσχυση εμπορικών περιοχών μικρών και μεσαίων πόλεων -Δράση ενίσχυσης της δημιουργίας open malls».**
- **Παράλληλα, προβλέπεται να επανεκινήσει η δράση «Αναβάθμιση πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις νέες αγορές».**

Επιπλέον, αναμένεται και η περαιτέρω υλοποίηση δράσεων Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας, στις οποίες οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις. Στα προγράμματα που στοχεύουν στην ενίσχυση της απασχόλησης και μείωση του επιπέδου ανεργίας στη χώρα, εντάσσεται και η δράση «Ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης».

Πρόκειται επί της ουσίας για πρόγραμμα υποστήριξης της αυτοαπασχόλησης νέων επαγγελματιών διαφόρων ειδικοτήτων. Ανάλογα είναι και τα προγράμματα «Νεοφυής

⁸ <https://www.vkpremium.gr/epidotisi-neon-epixeiriseon-2017-odigos-paradeigmata/>

Επιχειρηματικότητα» και «Αναβάθμιση πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις νέες αγορές», καθώς επίσης και το πρόγραμμα «Ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για τον εκσυγχρονισμό τους και την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών» και «Ερευνώ – Δημιουργώ – Καινοτομώ».

Αναλυτικότερα παρουσιάζονται περαιτέρω δημοσιευμένα στοιχεία για ορισμένα από τα παραπάνω προγράμματα:

«Επιχειρούμε Έξω»

Η συγκεκριμένη δράση, έχει συνολικό προϋπολογισμό 50 εκατ. ευρώ. Με το πρόγραμμα αυτό παρέχεται επιδότηση έως και 50.000 ευρώ σε ελληνικές επιχειρήσεις μεταποίησης, οι οποίες ωστόσο έχουν αναπτύξει το τελευταίο διάστημα εξαγωγική δραστηριότητα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, βασικός στόχος είναι η ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων αυτών με τη παρουσία τους και συμμετοχή τους σε εκθέσεις σε χώρες του εξωτερικού. Η συμμετοχή και στο συγκεκριμένο πρόγραμμα γίνεται με την υποβολή ηλεκτρονικής αίτησης.

Στο πλαίσιο της δράσης αυτής, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να καταθέσουν πρόταση χρηματοδότησης με προϋπολογισμό που αγγίζει τις 100.000 ευρώ, ενώ το ποσοστό ενίσχυσης που μπορεί να λάβει ο κάθε συμμετέχων στο πρόγραμμα, δεν υπερβαίνει τις 50.000 ευρώ (50% του συνολικού κόστους). Ο συνολικός προϋπολογισμός δράσης, ενδέχεται να αυξηθεί σύμφωνα με τη ζήτηση και το ενδιαφέρον που θα υπάρξει για τη δράση αυτή.

«Ψηφιακός Μετασχηματισμός»

Με το παρόν πρόγραμμα, υποστηρίζεται η ενίσχυση της ψηφιακής αναβάθμισης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, ενώ ο προϋπολογισμός για το πρόγραμμα αυτό ανέρχεται σε 40 εκατ. ευρώ.

«Αναβάθμιση υφιστάμενων πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του τομέα υπηρεσιών (λιανικό εμπόριο, εστίαση, ιδιωτική εκπαίδευση)»

Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού, ο προϋπολογισμός του οποίου είναι ύψους 50 εκατ. ευρώ, προτάσσεται η αναβάθμιση υφιστάμενων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, ο τομέας προσφερόμενων υπηρεσιών των παραπάνω επιχειρήσεων, μπορεί να είναι είτε το λιανικό εμπόριο, η εστίαση, η ιδιωτική εκπαίδευση κ.ά.

Πιο συγκεκριμένα, αφορά επενδυτικά σχέδια από 20.000 έως 300.000, ενώ βασικός στόχος είναι ο εκσυγχρονισμός των κτιρίων των επιχειρήσεων και των λοιπών υποδομών. Παράλληλα, επιδοτείται η απλοποίηση ή αυτοματοποίηση λειτουργικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων. Ταυτόχρονα με το παρόν πρόγραμμα δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις για τον επανασχεδιασμό και την πιστοποίηση τόσο των λειτουργιών όσο και των προϊόντων τους.

Η αναβάθμιση των επιχειρήσεων αυτών, μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις κατηγορίες παρεμβάσεων. Πιο συγκεκριμένα τις εξής:

- Εξοικονόμηση ενέργειας.
- Ενσωμάτωσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ενίσχυση της υγιεινής και ασφάλειας χώρων λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα επενδυτικά σχέδια που πρόκειται να κατατεθούν θα χρηματοδοτηθούν σε ποσοστό 40% των επιλέξιμων κατά περίπτωση δαπανών, ενώ το ποσοστό χρηματοδότησης μπορεί να προσαυξηθεί κατά 10% σε περίπτωση που προβλέπεται για την επιχείρηση η πρόσληψη προσωπικού. Σχετικά με τη διάρκεια των επενδυτικών σχεδίων, αναφέρεται ότι πρέπει να είναι 18-24 μήνες.

«Ανάπτυξη clusters και meta clusters για τη δημιουργία εγχώριων αλυσίδων αξίας της χώρας».

Σχετικά με τον προϋπολογισμό της συγκεκριμένης δράσης, αναφέρουμε ότι διαμορφώνεται στα 22,5 εκατ. ευρώ. Βασικός στόχος της συγκεκριμένης δράσης είναι να ενισχυθεί η δημιουργία και ανάπτυξη συστάδων επιχειρήσεων για ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

«Ενίσχυση εμπορικών περιοχών μικρών και μεσαίων πόλεων – Δράση ενίσχυσης της δημιουργίας open malls».

Για το συγκεκριμένο πρόγραμμα ο προϋπολογισμός ανέρχεται στα 25 εκατ. ευρώ και πρόκειται για πρόγραμμα που υποστηρίζει τη συνεργασία εμπορικών συλλόγων με Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης με σκοπό την αναβάθμιση δημοσίων χώρων. Επιπλέον, προωθεί τη δημιουργία εγκαταστάσεων σημείων προώθησης, πληροφόρησης και προβολής προϊόντων και επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η αύξηση της εμπορικής κίνησης και συνολική βελτίωση της προσβασιμότητας στις εμπορικές περιοχές αυτές.

«Ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για τον εκσυγχρονισμό τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών».

Είναι γεγονός πως σημαντικά ποσά επιχορηγήσεων στην Ελλάδα απευθύνονται σε τουριστικές επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό προκηρύσσονται συνεχώς νέα προγράμματα επιδοτήσεων τουριστικών μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αφορά επίσης επενδυτικά σχέδια από 20.000 έως 200.000. Παράλληλα, στόχος και σε αυτή την περίπτωση είναι ο εκσυγχρονισμός και η ποιοτική αναβάθμιση των κτιρίων και λοιπών υποδομών των επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα ακόμη επιδοτούμενο πρόγραμμα το οποίο θα υλοποιηθεί σε δύο φάσεις στο χρονικό διάστημα που προβλέπεται, ενώ το ποσοστό ενίσχυσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αγγίζει το 40%.

«Νεοφυής επιχειρηματικότητα».

Για το συγκεκριμένο πρόγραμμα ο προϋπολογισμός ανέρχεται στα 120 εκατ. ευρώ, και είναι ακόμη μια περίπτωση υλοποίησης σε δύο κύκλους των 60 εκατ. ευρώ. Στην περίπτωση αυτή, βασικός στόχος είναι η στήριξη νέων υπό ίδρυση επιχειρήσεων με επενδύσεις ύψους 60.000 ευρώ. Το πρόγραμμα αυτό και η λειτουργία του, συνδέονται άμεσα με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που ενισχύει την ίδρυση νέων βιώσιμων επιχειρήσεων μικρού μεγέθους. Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία δίνεται σε νέα καινοτόμα επιχειρηματικά σχέδια δράσης που ενισχύουν ταυτόχρονα και την συνολική απασχόληση.

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε νέους ελεύθερους επαγγελματίες, πρώην ανέργους με πρόσφατη ημερομηνία έναρξης επαγγέλματος. Επίσης, στο πρόγραμμα μπορούν να υπαχθούν και ιδιωτικές επιχειρήσεις ή συνεταιρισμοί που έχουν προχωρήσει σε αύξηση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας, οι οποίες προκύπτουν από την πρόσληψη ανέργων.

2.3.3 Περιγραφή βασικών εννοιών ενός επιχειρησιακού προγράμματος

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη από τη συμμετοχή της σε κάποιο πρόγραμμα ΕΣΠΑ, αφού έχει φυσικά εξασφαλίσει την έγκριση επιδότησης της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Ειδικότερα, με τη βοήθεια της επιχορήγησης αυτής, η επιχείρηση, θα είναι σε θέση να ανανεώσει τον εξοπλισμό της και να χρηματοδοτήσει την προσθήκη νέων και καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, ενώ παράλληλα ενδεχομένως να επιθυμεί να αυξήσει το προσωπικό της. Επιπλέον, με τη χρηματοδότηση αυτή, θα είναι δυνατόν να εξασφαλίσει και να επενδύσει σε όλες τις πιθανές ενέργειες προώθησης και διαφήμισης, όπως είναι η συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις.

Σε κάθε οδηγό προγράμματος ΕΣΠΑ, προσδιορίζονται και περιγράφονται σαφώς όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται να γνωρίζουν οι ενδιαφερόμενοι και τα οποία πρέπει να πληρούν, ούτως ώστε να έχουν δικαίωμα να κάνουν αίτηση υπαγωγής και τελικά να ενταχθούν σε κάποιο πρόγραμμα επιχορήγησης. Στη συνέχεια, επεξηγούνται ορισμένες πληροφορίες σχετικά με τα επιδοτούμενα προγράμματα.

Προϋπολογισμός έργου

Με τον όρο προϋπολογισμός έργου, αναφερόμαστε στο συνολικό κόστος μιας επένδυσης που επιθυμεί να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση. Για το ποσό αυτό η επιχείρηση αιτείται την επιδότηση. Ειδικότερα, περιγράφεται από την επιχείρηση το κόστος των δαπανών για προϊόντα και υπηρεσίες που θέλει να αγοράσει, καθώς επίσης και το οποιοδήποτε κόστος για την αγορά εξοπλισμού που θα εξασφαλίσει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Δικαιούχοι

Στους δικαιούχους του προγράμματος περιγράφονται τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούν οι ιδιώτες ή οι επιχειρήσεις, καθώς επίσης και όλες οι προϋποθέσεις που θα τους δώσουν το δικαίωμα για την υποβολή αίτησης υπαγωγής στο εκάστοτε πρόγραμμα.

Επιλέξιμες δαπάνες

Οι επιλέξιμες δαπάνες αφορούν όλες εκείνες τις δαπάνες οι οποίες προβλέπεται να επιδοτηθούν από το εκάστοτε πρόγραμμα. Σε κάθε οδηγό προγράμματος περιγράφονται επαρκώς οι κατηγορίες δαπανών που επιδοτούνται, όπως για παράδειγμα ο μισθός προσωπικού, η αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, η κατασκευή ή διαμόρφωση των χώρων λειτουργίας της επιχείρησης κ.ά.

Ημερομηνία επιλεξιμότητας δαπανών

Με τον όρο αυτό περιγράφεται η ημερομηνία μετά το πέρας της οποίας μπορούν να επιδοτηθούν οι οποιοσδήποτε δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση. Κατά περιπτώσεις, ενδέχεται η ημερομηνία αυτή να είναι είτε η ημερομηνία κατά την οποία προκηρύσσεται ένα πρόγραμμα, ή η ημερομηνία κατά την οποία υποβάλλεται η ηλεκτρονική αίτηση, ή τέλος, η ημερομηνία έγκρισης της αίτησης που σημαίνει και την έναρξη υπαγωγής στο πρόγραμμα.

Ιδιωτική συμμετοχή

Η ιδιωτική συμμετοχή είναι το ποσό στο οποίο συμμετέχει ο δικαιούχος στην επένδυση. Κάθε πρόγραμμα αναφέρει ένα προβλεπόμενο ποσοστό στο οποίο επιδοτείται ο προϋπολογισμός, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό προκύπτει από ιδιωτική χρηματοδότηση.

Περίοδος υποβολών

Η χρονική περίοδος κατά την οποία έχει δικαίωμα να υποβάλει την ηλεκτρονική αίτηση για τη συμμετοχή ο ενδιαφερόμενος στο εκάστοτε πρόγραμμα.

Διάρκεια υλοποίησης

Η διάρκεια αυτή αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που το πρόγραμμα θα είναι σε ισχύ και ο δικαιούχος θα χρειάζεται να πραγματοποιήσει τις όποιες δράσεις, δαπάνες τις οποίες έχει περιγράψει στο σχεδιασμό που έχει καταθέσει με την αίτησή του.

Μακροχρόνιες υποχρεώσεις

Πρόκειται για τις υποχρεώσεις μιας επιχείρησης και οι οποίες αφορούν χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης. Συνήθως προβλέπεται η τήρηση συγκεκριμένων παραστατικών, καθώς επίσης και ο περιορισμός διακοπής εργασιών πριν από το πέρας μιας συγκεκριμένης ημερομηνίας.

Περίοδος υποβολών

Στο χρονικό αυτό διάστημα, ο ενδιαφερόμενος είτε πρόκειται για επιχείρηση, είτε πρόκειται για ιδιώτες, μπορεί να υποβάλει την ηλεκτρονική αίτηση συμμετοχής στο πρόγραμμα. Η περίοδος αυτή έχει σαφώς και ευκρινώς οριστεί στην προκήρυξη του εκάστοτε προγράμματος και αφορά πάντα στο συγκεκριμένο πρόγραμμα στο οποίο αναφέρεται.

Αξιολόγηση

Στη φάση αυτή του προγράμματος, αξιολογούνται όλες οι υποβληθείσες προτάσεις και κάθε μία λαμβάνει μια βαθμολογία σύμφωνα με την πληρότητα των κριτηρίων όπως αυτά έχουν προηγουμένως οριστεί στην προκήρυξη.

Έγκριση αίτησης

Εφόσον μία επενδυτική πρόταση έχει καταφέρει να εξασφαλίσει από τις μεγαλύτερες βαθμολογίες, εγκρίνεται και το τελικό αποτέλεσμα δημοσιεύεται προς πληροφόρηση των ενδιαφερομένων. Συνήθως πρόκειται για μια φάση προ-έγκρισης η οποία είναι προσωρινή. Απαραίτητη στη φάση αυτή και για να εξασφαλιστεί η οριστική έγκριση των επιτυχόντων, είναι η προσκόμιση όλων των απαιτούμενων δικαιολογητικών στον αρμόδιο φορέα, όπου και διαπιστώνεται η ορθότητα ή μη των στοιχείων που έχουν δηλωθεί στις υποβληθείσες αιτήσεις.

Περίοδος υλοποίησης έργου

Όλες οι επιλέξιμες δαπάνες μπορούν να υλοποιηθούν στο χρονικό αυτό διάστημα υλοποίησης του έργου. Το έργο ολοκληρώνεται σε συγκεκριμένο μελλοντικό χρόνο από τη στιγμή που ο δικαιούχος έχει ενταχθεί σε αυτό.

Τροποποίηση φυσικού και οικονομικού αντικείμενου

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο αίτημα του εκάστοτε επενδυτή, να πραγματοποιήσει προσαρμογές στην αίτησή του. Ειδικότερα, οι προσαρμογές αυτές μπορούν να αφορούν πιθανές αλλαγές σε δαπάνες οι οποίες είχαν περιγραφεί και τις οποίες επιθυμεί να υλοποιήσει ο επενδυτής (τιμή, είδος, αλλαγή επιλογής προμηθευτή).

Ενδιάμεσος έλεγχος – 1η εκταμίευση

Πραγματοποιείται ενδιάμεσος έλεγχος κατά τον οποίο ελέγχονται τα έγγραφα στα οποία παρουσιάζονται οι δαπάνες μέχρι τη δεδομένη χρονική στιγμή, που έχει πραγματοποιήσει ο ενδιαφερόμενος για να λάβει την επιδότηση που αντιστοιχεί στο ύψος των δαπανών αυτών.

Ολοκλήρωση του επενδυτικού έργου

Το επενδυτικό έργο ολοκληρώνεται με την έκδοση των τελευταίων παραστατικών και τα οποία αναφέρονται στις τελικές δαπάνες τις οποίες έχει πραγματοποιήσει ή απαιτείται να κάνει ο υπόχρεος, ούτως ώστε να ολοκληρωθεί η επένδυση.

Τελικός έλεγχος – τελική εκταμίευση

Μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης, ο επενδυτής αιτείται έναν τελικό έλεγχο, στον οποίο κατατίθενται στις αρμόδιες αρχές, όλα τα απαραίτητα παραστατικά που περιγράφουν τις δαπάνες που έχουν πραγματοποιηθεί από το προηγούμενο χρονικό σημείο του ενδιάμεσου ελέγχου μέχρι το τελικό. Εξετάζονται τα σχετικά δικαιολογητικά και πραγματοποιείται στη φάση αυτή και επιτόπιος έλεγχος για να διαπιστωθεί η αντιστοιχία με το αντικείμενο που αφορούν. Ο ενδιαφερόμενος μετά την επιτυχή εξέλιξη του τελικού αυτού ελέγχου, είναι σε θέση πλέον να εκταμιεύσει την τελική δόση της επιδότησης.

Η υπαγωγή σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω προγράμματα επιδότησης μπορεί να εξασφαλιστεί με την προσεκτική, σαφή και περιεκτική σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχείρηση και τους λόγους που επιθυμεί την επιδότηση. Παράλληλα, θα εμφανίζει με τρόπο επαρκή και κατανοητό την πραγματική εικόνα της επιχείρησης εφόσον πρόκειται για ήδη υπάρχουσα, είτε του επιχειρηματικού σχεδίου αν και εφόσον πρόκειται για υπό ίδρυση επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στο προηγούμενο Κεφάλαιο, παρουσιάσαμε το επιχειρηματικό σχέδιο και εξετάσαμε τη σημασία του εγγράφου αυτού, ως εργαλείο επικοινωνίας προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως για παράδειγμα, τυχόν επενδυτές, διοίκηση, προσωπικό καθώς επίσης και διάφορους κρατικούς φορείς, σημαντικών στοιχείων της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να παρουσιάζει ορισμένες διαφοροποιήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε μία, προσαρμοσμένο στις δραστηριότητες στις οποίες πραγματοποιείται ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, καθώς επίσης και ανάλογα με το κοινό ή διαφορετικά τον παραλήπτη στον οποίο απευθύνεται.

Παρά το γεγονός πως δεν υπάρχει κάποιος αυστηρός κανόνας ως προς τη δομή του επιχειρηματικού σχεδίου, ωστόσο, κατά τη σύνταξή του ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα σχετικά με τη δομή του, ώστε να περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τη μορφή της. Θεωρούμε επομένως, πως προσαρμόζεται στην εκάστοτε επιχείρηση (Friend&Zehle,2014).

Συνήθως ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τέσσερις μεγάλες επιμέρους ενότητες που είναι οι εξής:

- Εσωτερική ανάλυση (περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης)
- Εξωτερική ανάλυση (περιγράφεται η αγορά)
- Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση επιχειρηματικής στρατηγικής
- Προσδιορισμός οικονομικού πλάνου

Στο παρόν Κεφάλαιο, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση και παρουσίαση των τεσσάρων παραπάνω ενότητων και θα προσδιορίσουμε λεπτομερώς, τα στοιχεία που η κάθε ενότητα συνήθως περιλαμβάνει.

3.1. ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Όπως αναφέραμε, υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Στην Παράγραφο αυτή, θα παρουσιάσουμε τη βασική μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου συγκεντρώνοντας και ενοποιώντας όλα τα επιμέρους στοιχεία της σχετικής βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

Περιληπτική παρουσίαση, περιγραφή της δομής του σχεδίου: Είναι ένα σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου και στοχεύει στο να αναδείξει τα πλεονεκτήματα του συνολικού σχεδίου, ενώ παράλληλα προσπαθεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον του πιθανού αναγνώστη. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή των βασικών θεμάτων που καλύπτει το επιχειρηματικό σχέδιο, συγκεντρώνονται και επισημαίνονται δηλαδή περιληπτικά όλα τα βασικά στοιχεία της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ενότητα αυτή πρέπει να είναι επαρκώς και ξεκάθαρα διατυπωμένη και σαφώς να περιγράφει και να περιλαμβάνει τα βασικά σημεία του σχεδίου. Ειδικότερα, η περιληπτική παρουσίαση επικεντρώνεται στις εξής πληροφορίες:

- Περιγράφεται η επιχειρηματική ιδέα και οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης. Ειδικότερα, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην περιληπτική παρουσίαση είναι τα εξής:
 - Γίνεται σύντομη περιγραφή της δραστηριότητας της επιχείρησης.

- Σύντομη αναφορά στους λόγους για τους οποίους αναλαμβάνεται η επιχειρηματική δράση αυτή.
 - Γίνεται περιγραφή στοιχείων καινοτομίας που εντάσσονται στη λειτουργία της επιχείρησης και τη διαφοροποιούν από άλλες επιχειρήσεις με συναφείς δραστηριότητες.
- Παρέχονται ενδεικτικές πληροφορίες και περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών.
 - Προσδιορίζεται περιληπτικά η απαιτούμενη χρηματοδότηση.
 - Τέλος, παρουσιάζονται με περιληπτικό τρόπο οι μελλοντικοί στόχοι και προσδιορίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα αξιοποιηθούν οι πόροι και η χρηματοδότηση.

3.1.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τη διάκριση των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου που αναφέραμε παραπάνω, προχωράμε στην περιγραφή της εσωτερικής ανάλυσης της επιχείρησης, η οποία μπορεί να χωριστεί σε τρία μέρη:

1. Περιγραφή της επιχείρησης
2. Προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται
3. Τοποθεσία επιχείρησης

Περιγράφεται η επιχείρηση και ο τρόπος οργάνωσής της: Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και του εγχειρήματος που αναλαμβάνεται, ενώ παράλληλα τονίζονται και τα δυνατά στοιχεία των επιχειρηματιών που θα συμμετέχουν. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στα εξής επιμέρους στοιχεία:

- Γίνεται προσδιορισμός του είδους της επιχείρησης και της νομικής μορφή της.
- Παρουσιάζεται ο επιχειρηματίας που αναλαμβάνει τη δραστηριότητα.
- Δίνεται η περιγραφή του προσωπικού που απασχολείται στην επιχείρηση και προσδιορίζονται οι τομείς που κάθε μέλος θα έχει υπ'ευθύνη, καθώς επίσης παρέχεται και πληροφόρηση σχετικά με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.
- Δίνεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται: Στο σημείο αυτό γίνεται λεπτομερής περιγραφή των προϊόντων που παράγει ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Μερικές από τις πληροφορίες που παρουσιάζονται στο σημείο αυτό αφορούν:

- Το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Στοιχεία που αφορούν τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τις επιδόσεις στην αγορά.
- Πώς διαφοροποιούνται τα προϊόντα και πως μπορούν να προσελκύσουν ενδεχόμενους πελάτες.
- Προσδιορίζονται οι ανάγκες που ικανοποιούν και αν υπάρχει βαθμός μοναδικότητας στα προϊόντα αυτά.
- Περιγράφεται σε ανάλογες περιπτώσεις η διαδικασία παραγωγής και ο τρόπος προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά.

Τοποθεσία επιχείρησης: Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι και η επιλογή της τοποθεσίας που θα λειτουργεί. Συνήθως, η τοποθεσία επιλέγεται με βάση την εγγύτητα σε πελάτες ή προμηθευτές, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Επομένως, σε αυτή την ενότητα πρέπει να διευκρινίζονται πληροφορίες σχετικά με τα εξής ακόλουθα:

- Ποιες είναι οι ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με την τοποθεσία
- Πόσος χώρος χρειάζεται για να λειτουργήσει
- Σε ποια περιοχή επιθυμεί να λειτουργήσει ή λειτουργεί ήδη
- Εύκολη προσβασιμότητα με τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς για τους πελάτες της επιχείρησης
- Αλλαγές στην αγορά της περιοχής που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση και τις οποίες θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει

3.1.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στη συγκεκριμένη ενότητα που ακολουθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο, αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή περιγράφεται λεπτομερώς η αγορά. Πιο συγκεκριμένα:

- 1) Περιγράφεται ο τρόπος τμηματοποίησης της αγοράς και ο καταναλωτής με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, ενώ προσδιορίζονται και ομάδες καταναλωτών για την αποτελεσματικότερη τμηματοποίηση της αγοράς. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπιστούν τμήματα της αγοράς στα οποία θα μπορούσε να εστιάσει η επιχείρηση την προσφορά των προϊόντων της, έχοντας διαπιστώσει τους παράγοντες που διαμορφώνουν την καταναλωτική συμπεριφορά, όπως για παράδειγμα:
 - a) Τι αγοράζουν οι καταναλωτές.
 - b) Εάν και κατά πόσο ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.
 - c) Ποιες είναι οι επιθυμητές τιμές για την αγορά.
 - d) Πόσο επιπλέον θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν για να ικανοποιήσουν μία ανάγκη τους.
 - e) Κατά πόσο υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές.
- 2) Παρουσιάζονται οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, ενώ εξετάζονται και τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Καταγράφονται όλα τα στοιχεία τα οποία μπορούν να θεωρηθούν δυνάμεις και αδυναμίες των επιχειρήσεων στον κλάδο, ενώ περιγράφονται και τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής που επιλέγεται στην αγορά. Επιπλέον, συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των ανταγωνιστών για να διαπιστωθεί η βιωσιμότητά τους. Τέλος, προσδιορίζεται με βάση τα παραπάνω στοιχεία και η μοναδικότητα του προϊόντος που θα μπορούσε να υπάρξει για την επιχείρηση.
- 3) Αναλύεται η αγορά και διαπιστώνονται τυχόν ευκαιρίες για επέκταση ενώ παράλληλα ελέγχεται και η επιλογή της σωστής και κατάλληλης για την περίπτωση επιχειρηματικής στρατηγικής. Στην ανάλυση αυτή, περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αφορούν τα εξής στοιχεία:
 - a) Μέγεθος της αγοράς
 - b) Κερδοφορία αγοράς
 - c) Διάρθρωση κόστους
 - d) Κανάλια διανομής
- 4) Προσδιορίζονται επιπλέον παράγοντες του γενικού οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και της αγοράς που περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την τεχνολογική εξέλιξη, τη νομοθεσία και την οικονομία, καθώς επίσης και διάφορα δημογραφικά στοιχεία. Αφορούν επομένως, πληροφορίες για το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Για την καταγραφή και την σωστή και λεπτομερή ανάλυση όλων τα παραπάνω στοιχείων που αναφέρθηκαν, οι οικονομολόγοι και οι αναλυτές έχουν κατάλληλα εργαλεία για να

βασιστούν. Όσον αφορά το εξωτερικό μακροπεριβάλλον της επιχείρησης που μελετάται στο κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, ένα από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά κόρον είναι η ανάλυση PEST.

Η ανάλυση PEST είναι μία από τις πιο σημαντικές μεθόδους στοχευμένης έρευνας και μελέτης παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε αρνητικά είτε θετικά. Οι παράγοντες που μελετώνται στην ανάλυση αυτή δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση, χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες παραγόντων, οι οποίες είναι οι εξής ακόλουθες:

- **Πολιτικοί Παράγοντες**
Στους πολιτικούς παράγοντες λαμβάνονται υπόψη αποφάσεις που επηρεάζουν, είτε σε εθνικό επίπεδο είτε σε τοπικό, την χώρα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση που μελετάται στο επιχειρηματικό σχέδιο, διεθνείς αποφάσεις και κανονισμούς που θα την περιορίσουν ή που θα της δώσουν ελευθερία κινήσεων σε θέματα που έως τώρα ήταν δεσμευμένη, μεταβολές στη φορολογία, νόμους και νομοθεσίες.
- **Οικονομικοί Παράγοντες**
Ως οικονομικοί παράγοντες θεωρούνται οι φάσεις του επιπέδου της εθνικής οικονομίας (ανάκαμψη, ευημερία, κρίση, ύφεση), οι στόχοι της μακροοικονομικής πολιτικής, χάριν παραδείγματος, αν στοχεύουν στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας είτε στην σταθεροποίηση της οικονομίας της. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη τα επίπεδα της ανεργίας, τα επίπεδα του πληθωρισμού, δηλαδή της συνεχούς αύξησης του γενικού επιπέδου των τιμών μιας οικονομίας, η εξέλιξη του Χρηματιστηρίου και άλλοι πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων.
- **Κοινωνικοί Παράγοντες**
Μελετώντας τους κοινωνικούς παράγοντες, οι αναλυτές ενδιαφέρονται κυρίως για την αύξηση ή την μείωση του πληθυσμού και η αιτία που προκάλεσε την αλλαγή αυτή, τα όρια ηλικιών, κοινωνικά ζήτημα όπως για παράδειγμα οι μεταναστεύσεις, η αστικοποίηση και οι πόλεμοι. Επιπλέον μελετούν τις κουλτούρες και τους διάφορους πολιτισμούς των λαών με σκοπό της προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα πέραν των συνηθισμένων για αυτές.
- **Τεχνολογικοί Παράγοντες**
Όντας ένας τομέας συνεχώς μεταβαλλόμενος και ποτέ στάσιμος, ο τομέας της τεχνολογίας επηρεάζει εξαιρετικά πολύ τις επιχειρήσεις που τεχνολογικά δεν εξελίσσονται. Για το λόγο αυτό οι αναλυτές εστιάζουν στη μελέτη του επιπέδου της τεχνολογίας της χώρας δραστηριοποίησης της επιχείρησης, το βαθμό αποδοχής της τεχνολογικής καινοτομίας από τον πληθυσμό, τη σχέση της εκπαίδευσης με την τεχνολογία καθώς και τις δαπάνες για εκτενέστερη έρευνα και γνώση των τεχνολογιών.

Μια ακόμα ισχυρή μέθοδος για μεγαλύτερη ανάλυση είναι η SWOT Analysis. Με την SWOT Analysis οι αναλυτές εξετάζουν και συνδυάζουν τα στοιχεία τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που μελετάται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αναλύοντας την ονομασία της μεθόδου καταλαβαίνουμε ποια συστατικά στοιχεία συντελούν την ανάλυση αυτή. Το S ισοδυναμεί με το αρχικό της λέξης Strengths, η οποία εκφράζει τα δυνατά σημεία ή αλλιώς τις δυνάμεις μιας επιχείρησης, το W προέρχεται από το αρχικό της λέξης Weaknesses όπου είναι τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης, δηλαδή η αδυναμίες της, το O προέρχεται από το αρχικό γράμμα της λέξης Opportunities εννοώντας τις ευκαιρίες της επιχείρησης και τέλος το T προέρχεται από το αρχικό γράμμα της λέξης Threats όπου ισοδυναμεί με τις απειλές της επιχείρησης.

Οι αναλυτές που θα αναλάβουν την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης είναι αναγκαίο να γνωρίζουν πως η SWOT Analysis αποτελεί το πρώτο στάδιο για τον προγραμματισμό των δράσεων και χωρίς αυτό δεν είναι εφικτό να προχωρήσουν. Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες αναφέρονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση από το εσωτερικό περιβάλλον ενώ οι Ευκαιρίες και οι Απειλές αναφέρονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον της.

Σκοπός της SWOT Analysis είναι αναγνώριση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, ο περιορισμός των αδυναμιών της, η διερεύνηση του εξωτερικού της περιβάλλοντος και η άμεση αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση.

3.1.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όσον αφορά στην ενότητα αυτή, περιγράφεται αναλυτικά η επιχειρηματική στρατηγική που έχει επιλέξει η συγκεκριμένη επιχείρηση, Έχοντας προσδιορίσει σε προηγούμενη ενότητα την αγορά και την κατάσταση που επικρατεί, σε συνδυασμό με πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές και το περιβάλλον της επιχείρησης, είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την κατάλληλη στρατηγική. Ταυτόχρονα, είναι εξίσου σημαντικό να εξεταστούν και να προσδιοριστούν και εναλλακτικές στρατηγικές δράσης. Με βάση τα παραπάνω, προχωράμε στην ενότητα αυτή στην ανάλυση τεσσάρων κατηγοριών, οι οποίες είναι:

Στρατηγική προϊόντων: Στα πλαίσια της στρατηγικής αυτής, περιγράφονται λεπτομερώς τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης που εξετάζουμε, λαμβάνοντας υπόψη και τα σχετικά στοιχεία και αναφορές από προηγούμενες ενότητες. Με τον τρόπο αυτό επισημαίνονται το κατά πόσο υπάρχει διαφοροποίηση και μοναδικότητα στην αγορά του προϊόντος στην αγορά, ενώ προσδιορίζονται και ο βαθμός στον οποίο οι καταναλωτές αναγνωρίζουν το συγκεκριμένο προϊόν. Επιπλέον, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο επιλέγεται η τιμολογιακή πολιτική διανομής, και οι δημόσιες σχέσεις για την προώθηση των προϊόντων.

Σχέδιο Μάρκετινγκ: Η δημιουργία του σχεδίου μάρκετινγκ αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέρη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς περιγράφει τη θέση που επιθυμεί να κατέχει η επιχείρηση στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Έχει μελετηθεί η αγορά και η καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών στους οποίους προτείνονται τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης και με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο κατανοητή η επιχειρηματική ιδέα και η στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ειδικότερα, το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

- Τους στόχους της επιχείρησης σχετικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις και το επιθυμητό μερίδιο αγοράς.
- Το σχεδιασμό της προβολής με τον καθορισμό των στόχων επικοινωνίας, την επιλογή των μέσων και των τρόπων διαφήμισης, καθώς επίσης και την επιλογή συμπληρωματικών προωθητικών ενεργειών και τη δημιουργία δημοσίων σχέσεων.

Πωλήσεις: Στο σημείο αυτό περιλαμβάνονται δεδομένα για τις πωλήσεις της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, ενώ γίνεται πρόβλεψη και για τα επόμενα έτη. Ένα ακόμη στοιχείο στην ανάλυση αυτή, αποτελεί ο προσδιορισμός των μεθόδων πωλήσεων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση αφού έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα επιμέρους που συμβάλλουν στο κόστος δηλαδή, το κόστος παραγωγής, το κόστος διανομής ενώ, εξετάζεται και ο τρόπος προσέγγισης της αγοράς-στόχου και το ενδιαφέρον των πελατών της επιχείρησης.

Πλάνο Διοίκησης: Στα πλαίσια του διοικητικού σχεδιασμού, διατυπώνονται με σαφήνεια οι ανάγκες της επιχείρησης σχετικά με το προσωπικό και τα μηχανήματα, ενώ προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα συντονίζονται οι διάφορες λειτουργίες. Παράλληλα, γίνεται σαφής προσδιορισμός των καθηκόντων των ατόμων που αναλαμβάνουν τη διοίκηση και

κατανέμονται σαφώς οι ευθύνες. Επιπλέον, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με το μισθολογικό καθεστώς της επιχείρησης. Συνολικά, ο διοικητικός σχεδιασμός προσδιορίζει ένα σχέδιο δράσης, με βάση το οποίο οργανώνονται και εκτελούνται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.

3.1.3. Στρατηγικό σχέδιο και εταιρικές στρατηγικές

Η επιχείρηση θα καλεστεί να ακολουθήσει μια εταιρική στρατηγική η οποία θα την οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Το επιχειρηματικό σχέδιο από την άλλη είναι υπεύθυνο να καθοδηγήσει την επιχείρηση στην επιλογή της πιο ορθής για εκείνη στρατηγικής, εφόσον έχει αξιολογήσει κάθε στρατηγική σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει αναλύσει και με βάση την επιλεχθείσα στρατηγική να κατευθύνει την επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο, θα αναλύσουμε την έννοια του στρατηγικού σχεδίου και θα αναφέρουμε τις εταιρικές στρατηγικές.

Το στρατηγικό σχέδιο είτε αλλιώς strategic plan είναι υπεύθυνο να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές στην επιχείρηση για κάθε δραστηριότητα που καλείται να διαχειριστεί στο μέλλον. Το στρατηγικό σχέδιο είναι ουσιαστικά ένα πλάνο το οποίο δείχνει το μέλλον που επιθυμεί η επιχείρηση να έχει. Είναι μια περιγραφή του πλεονεκτήματος που έχει έναντι των ανταγωνιστών της, ο συνδυασμός του σκοπού με τους στόχους της επιχείρησης, όπως και το εργαλείο όπου μετράει την απόδοσή της. Τέλος, σε αυτό καταγράφονται οι πόροι που χρειάζονται για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και οι τρόποι με τους οποίους θα κατανεμηθούν.

Οι συγγραφείς του επιχειρηματικού σχεδίου όπως και οι λήπτες των αποφάσεων θα πρέπει αρχικά να ξεκαθαρίσουν το μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν τρία μοντέλα τα οποία είναι τα εξής:

- Μοντέλο Περιβαλλοντικού Καθορισμού είτε αλλιώς Environmental Determinism είτε Industrial Organization Model.
Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην προσαρμογή των αποφάσεων που θα λάβουν οι λήπτες ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Μοντέλο της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων είτε αλλιώς Resource Based Theory.
Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η επιχείρηση οφείλει να εκμεταλλεύεται στο έπακρον τις θεμελιώδεις ικανότητες της και τους πόρους που έχει στη διάθεσή της.
- Μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης είτε αλλιώς Strategic Intent.
Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad η επιχείρηση πρέπει να οραματίζεται το μέλλον και να το κάνει πραγματικότητα πριν από τους ανταγωνιστές της.⁹

Επόμενο βήμα των ληπτών των αποφάσεων, εφόσον έχουν επιλέξει ποιο μοντέλο από τα παραπάνω θα εφαρμόσουν, είναι η επιλογή της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής.

Οι εταιρικές στρατηγικές έχουν κατανεμηθεί σε:

- Στρατηγικές σταθεροποίησης
- Στρατηγικές μεγέθυνσης
- Στρατηγικές αναστροφής

Συνεπώς, οι λήπτες πρέπει να αποφασίσουν ποια στρατηγική εταιρική θα ακολουθήσουν και ποια συγκεκριμένα κριτήρια τους ενδιαφέρουν περισσότερο.

⁹ Hamel, G.Prahalad, C.K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press

Κάποια κριτήρια από αυτά είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η χρηματοοικονομική της κατάσταση, η μείωση του λειτουργικού της κόστους, ο ανταγωνισμός, η μελέτη των τάσεων και η οικονομική κατάσταση σε διεθνές επίπεδο. Τα συγκεκριμένα είναι κριτήρια τα οποία ενδιαφέρουν σχεδόν κάθε λήπτη αποφάσεων και θα επιλέξει την στρατηγική την οποία θα εφαρμόσει με βάση αυτά.

3.1.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η ανάλυση πωλήσεων αποτελεί σημαντικό μέρος της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης ενός σχεδίου Μάρκετινγκ με κύριο στόχο να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της όλης διαδικασίας των πωλήσεων. Στο σημείο αυτό λοιπόν, θα αναφερθούμε στην ανάλυση πωλήσεων με σκοπό, περιγράφοντας την διαδικασία αυτής της ανάλυσης, να τονίσουμε τη σημαντικότητα της για την επιχείρηση και τους λόγους για τους οποίους χρειάζεται να ληφθεί υπόψη κατά τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Για το λόγο αυτό θα προχωρήσουμε σε βαθύτερη ανάλυση στην ενότητα αυτή.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης πωλήσεων μπορούν να προειδοποιήσουν και να ενημερώσουν τα στελέχη της επιχείρησης για προβλήματα τα οποία δεν είναι εμφανή, ίσως γιατί οι πωλήσεις φαίνονται ικανοποιητικές, και να ληφθούν σοβαρά υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ. Τα αποτελέσματα αυτά επίσης δίνουν τη δυνατότητα να προβλεφθούν πιθανές επιπτώσεις εξαιτίας ανταγωνιστικών, δημογραφικών και άλλων μεταβολών στο περιβάλλον.

Όσο πιο γρήγορα εντοπίσει η επιχείρηση ποια προβλήματα μπορεί να αντιμετωπίσει στην πορεία τόσο καλύτερα και ταχύτερα θα δράσει, τόσο για την προετοιμασία της αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών, όσο και για την αντιμετώπισή τους.

Ξεκινώντας, λοιπόν, η επιχείρηση την ανάλυση των πωλήσεων θα πρέπει να παρακολουθεί και να καταγράφει διαχρονικά τις πωλήσεις της ανά κατηγορία κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά ποικίλουν και η κάθε επιχείρηση συνήθως διαλέγει ποια από αυτά θα της δώσουν τα πιο έμπιστα αποτελέσματα.

Αναλυτική εικόνα των πωλήσεων θα δώσουν τα ακόλουθα κριτήρια, πάνω στα οποία βασίζονται πάρα πολλά στελέχη για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων που επιθυμούν και είναι τα εξής:

1. Ανάλυση των πωλήσεων ανά είδος και κατηγορία προϊόντων
2. Ανάλυση ανά κανάλι διανομής
3. Ανάλυση ανά γεωγραφικές περιφέρειες πωλήσεων
4. Ανάλυση ανά είδος καταναλωτή- πελάτη

Φυσικά τα κριτήρια του διαχωρισμού των αναλύσεων δεν είναι μόνο αυτά. Υπάρχουν πολλά και διάφορα τα οποία επιλέγονται από τα στελέχη ανάλογα με το είδος και την οργάνωση της επιχείρησης.

3.1.4.1 Χρησιμότητα της ανάλυσης των πωλήσεων

Η ανάλυση των πωλήσεων δίνει άμεση πληροφόρηση και απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

1. Ποιοι είναι οι μεγαλύτεροι πελάτες της επιχείρησης;
2. Ποιες κατηγορίες προϊόντων σημειώνουν το μεγαλύτερο τζίρο;
3. Ποια προϊόντα δεν σημειώνουν καμία πώληση είτε πολύ μικρή σε σχέση με την αναμενόμενη;
4. Ποιες γεωγραφικές περιφέρειες είναι πιο ενεργές σε πωλήσεις και σημειώνουν το μεγαλύτερο τζίρο;

Τα ερωτήματα αυτά είναι ενδεικτικά καθώς η κάθε επιχείρηση, όπως προαναφέραμε, ανάλογα με τη σύστασή της έχει είτε λιγότερες είτε περισσότερες είτε και άλλου είδους ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των πωλήσεων.

Σύμφωνα με τον Futrell(1991) η ανάλυση των πωλήσεων βασικά εφαρμόζεται στα παρακάτω:

- Στην υποστήριξη του συστήματος για τις προβλέψεις των πωλήσεων
- Στην ανάπτυξη των μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων των πωλήσεων
- Στην αξιολόγηση της επιχείρησης για τη θέση της στην αγορά
- Στον σχεδιασμό της παραγωγής της, εφόσον έχει, και στον έλεγχο των αποθεμάτων της
- Στη διατήρηση ή αναπροσαρμογή των κατάλληλων μειγμάτων των προϊόντων της επιχείρησης
- Στην τροποποίηση των γεωγραφικών περιοχών των πωλήσεων
- Στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων των πωλητών
- Στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πωλητών
- Στην παρακολούθησή της επίδρασης των διαφημιστικών και των προωθητικών ενεργειών σε σχέση με τις πωλήσεις
- Στην τροποποίηση και την αξιολόγηση των καναλιών διανομής

Ο όγκος των πωλήσεων σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι μεγάλος και να καθίσα αδύνατη την αντιμετώπιση προβλημάτων που δεν είναι εμφανή.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής, με μεθόδους προσαρμοσμένες πάνω στην επιχείρηση, τα στελέχη της είναι έτοιμα να κοιτάξουν τους αριθμούς των πωλήσεων τους, να αλλάξουν την εικόνα των προϊόντων η οποία δεν τους ικανοποιεί, να έχουν πλήρη επίβλεψη και έλεγχο καθώς και την βελτίωση αυτών.

Επιπλέον για την καλύτερη ανάλυση των συνολικών αποτελεσμάτων μία επιχείρηση μπορεί να τα χωρίσει σε χρονικά διαστήματα, ταξινομήσεις και ομαδοποιήσεις. Μερικά επίπεδα και τύποι αναλύσεων είναι:

1. Ανάλυση συνολικών πωλήσεων η οποία δίνει μία καλύτερη οπτική γωνία στα στελέχη της επιχείρησης αν υπάρχει αύξηση ή μείωση στις πωλήσεις, δίνει κατεύθυνση.

2. Μέσα από διάφορες κινητοποιήσεις της επιχείρησης κρατώντας προσωπικά στοιχεία των πελατών, δίνοντας μικρά ερωτηματολόγια καθώς τελειώνουν τις αγορές τους, με σκοπό να εξετάσουν τον τρόπο εξυπηρέτησης που προτιμούν οι πελάτες, την επιθυμία τους να λαμβάνουν ενημερώσεις για εμπορικές πολιτικές είτε για έρευνες αγορών.
3. Ανάλυση πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή, περιοχές οι οποίες δεν έχουν άμεση επαφή με τον κατάστημα, όμως μπορούν να ενημερωθούν μέσω της ιστοσελίδας, πωλήσεις που είναι μικρές, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλύσουν τον ανταγωνισμό που επικρατεί εκεί, για μελλοντική προσπάθεια επέκτασης όχι μόνο των κερδών αλλά και την ίδια της επιχείρησης.
4. Ανάλυση πωλήσεων ανά μέγεθος παραγγελίας, πελάτες δηλαδή που επιλέγουν μικρές ποσότητες από τα εμπορεύματά τους, τα στελέχη θα πρέπει να κρίνουν ποιές από αυτές τις παραγγελίες δεν είναι κερδοφόρες για την επιχείρησή τους, να ορίσουν ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας ή επιπλέον χρέωση του πελάτη για αυτές.

3.1.4.2 Αξιολόγηση των πωλήσεων μιας μάρκας προϊόντος

Η επιχείρηση, όπως προαναφέραμε, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων, θα προχωρήσει στην ανάλυση των πωλήσεών της.

Ξεκινώντας λοιπόν την ανάλυση θα χρειαστεί να αναλύσει και να αξιολογήσει αρχικά τις πωλήσεις κάθε μάρκας προϊόντος. Ακολουθώντας μια σειρά ενεργειών, η επιχείρηση διασφαλίζει μια διεξοδική ανάλυση των πωλήσεων, όπου με τη σειρά της η ανάλυση αυτή θα εντοπίσει «κρυμμένους» κινδύνους και προβλήματα που πιθανόν η επιχείρηση δεν έχει εντοπίσει νωρίτερα. Ενώ λοιπόν για την επιχείρηση σε γενικότερη συνολική εικόνα όλες οι ενδείξεις φαίνονται ικανοποιητικές, με μια πιο ειδικευμένη όψη και με βαθύτερη ανάλυση μπορούν να εντοπισθούν.

Προκειμένου να προβεί στην ανάλυση και την αξιολόγηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από ενέργειες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Αξιολόγηση και ανάλυση των συνόλων των πωλήσεων, του κόστους και των κερδών της επιχείρησης.
2. Διαχωρισμός των πωλήσεων ανά κριτήριο ανάλυσης, παραδείγματος χάριν, ανά τύπο προϊόντος, ανά γεωγραφική περιοχή πωλήσεων, ανά καταναλωτή, ανά χρονική περίοδο και άλλα.
3. Σύγκριση των πωλήσεων με αντίστοιχες παρελθοντικές με σκοπό την παρακολούθηση και τον εντοπισμό των τάσεων του κλάδου.
4. Σύγκριση των πωλήσεων με τις αντίστοιχες μέσες πωλήσεις της επιχείρησης.
5. Σύγκριση των πωλήσεων με τις αντίστοιχες μέσες πωλήσεις του κλάδου, δηλαδή των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

3.1.4.3 Συστατικά στοιχεία ανάλυσης πωλήσεων

Κάθε ανάλυση βασίζεται σε βασικά στοιχεία τα οποία θα δώσουν τη βάση της ανάλυσης. Έτσι λοιπόν, η ανάλυση των πωλήσεων έχει και εκείνη συστατικά στοιχεία στα οποία βασίζεται και τα οποία κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες. Κάθε κατηγορία περιέχει στοιχεία που απαντούν στα εξής ερωτήματα:

- Πως ορίζονται οι πωλήσεις;
- Πως μετρώνται και αναλύονται οι πωλήσεις;
- Σε ποια κριτήρια κατατάσσονται οι πωλήσεις;
- Με βάση ποια πρότυπα θα γίνει η σύγκριση των πωλήσεων;

Κάθε κατηγορία από τις προαναφερθείσες έχει τη δική της σημασία για την ανάλυση. Στη συνέχεια λοιπόν θα περιγραφεί η σημασία της κάθε κατηγορίας.

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, η σημασία της για την ανάλυση έχει σχέση με τον καθορισμό του ύψους των πωλήσεων, καθώς επίσης επηρεάζει άμεσα τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την ανάλυση. Ένα παράδειγμα ορισμού των πωλήσεων είναι ο ορισμός τους βάσει των παραγγελιών του προϊόντος ή βάσει των αποδείξεων πώλησης.

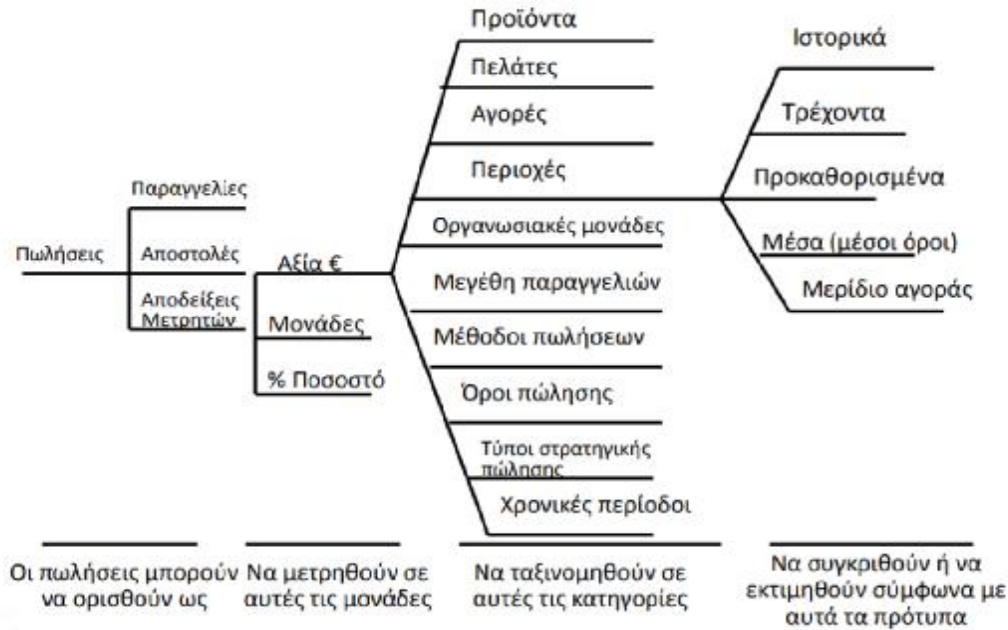
Στη συνέχεια, η σημασία της δεύτερης κατηγορίας σχετίζεται με τη μονάδα στην οποία θα μετρηθούν οι πωλήσεις. Κάποιες ενδεικτικές μονάδες μέτρησης των πωλήσεων είναι η αξία ,δηλαδή σε νομισματικές μονάδες, οι ποσότητες παραδείγματος χάριν ταμάκια πωληθέντων προϊόντων, ή το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό να σημειώσουμε πως είναι προτιμότερο να ορίσουμε ως μονάδα μέτρησης την ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων καθώς η αξία των πωλήσεων μπορεί να παραπλανήσει τον αναλυτή συγκεκριμένα στην περίπτωση κατά την οποία τα προϊόντα αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες.

Η τρίτη κατηγορία έχει επίσης αρκετή σημασία για την ανάλυση καθώς η επιχείρηση θα λάβει τα συμπεράσματα σύμφωνα με την ταξινόμηση των πωλήσεων με βάση κάποιους παράγοντες που την ενδιαφέρουν περισσότερο και θα της δώσουν πιο έγκυρα αποτελέσματα.

Τέλος, με την τέταρτη κατηγορία η επιχείρηση εξετάζει βάση ποιου προτύπου συγκρίθηκαν οι πωλήσεις. Παραδείγματος χάριν, αν θα είναι αποτελέσματα διαχρονικά ή τη ίδιας οικονομικής χρήσης και ίδιας χρονικής περιόδου κάνοντας σύγκριση ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες προϊόντων.

Σχεδιάγραμμα Ανάλυσης Πωλήσεων



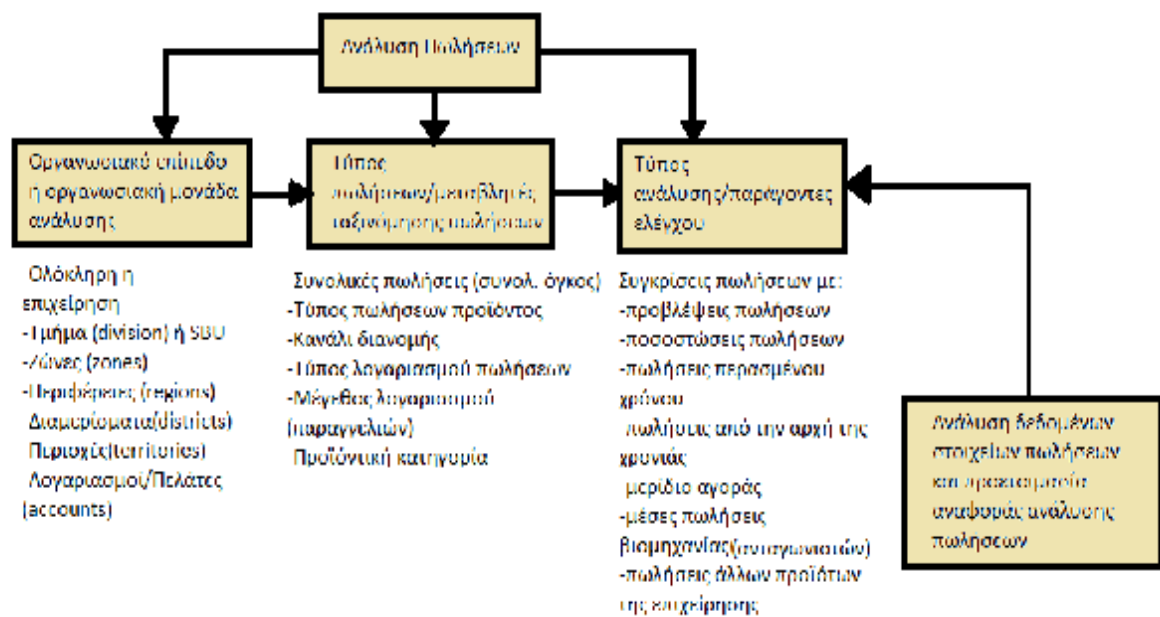
Πηγή Γ. Σιώμκος (2013), σελ. 181, Προσαρμογή από Wotruba και Simpson (1992), σελ 589

3.1.4.4 Διαδικασία ανάλυσης πωλήσεων

Εφόσον προηγηθεί η επιλογή των τύπων της ανάλυσης, των μέτρων και των μεταβλητών ξεκινάει η διαδικασία της ανάλυσης, η οποία αποτελείται από τρία βασικά στάδια:

1. Επιλέγεται το οργανωσιακό επίπεδο ή η μονάδα προς ανάλυση.
2. Επιλέγονται οι μεταβλητές ταξινόμησης των πωλήσεων.
3. Επιλέγεται η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πωλήσεων.

Μετά την ολοκλήρωση των τριών αυτών σταδίων τα στελέχη της επιχείρησης θα μπορέσουν να προχωρήσουν στην ανάλυση των στοιχείων που θα συλλέξουν και στην σύνταξη της αναφοράς για την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε.



Προσαρμογή από Γ. Σιώμκος (2013), σελ. 182

Τα τρία αυτά στάδια ονοματίζονται ως Ιεραρχική Ανάλυση Πωλήσεων, όπου θεωρείται το πρώτο στάδιο, Ανάλυση Κόστους Πωλήσεων, όπου είναι το δεύτερο και τέλος Τύπος Ανάλυσης Πωλήσεων, όπου είναι το τρίτο.

Στις επόμενες υποενότητες του Κεφαλαίου αυτού θα τονίσουμε τα χαρακτηριστικά των σταδίων αυτών, καθώς θα αναφερθούμε και στον Δείκτη Αποτελέσματος των πωλήσεων.

3.1.4.4.1 Ιεραρχική ανάλυση πωλήσεων

Η επιχείρηση, όπως έχουμε αναφέρει αρκετές φορές, έχει ως κύριο στόχο μέσω της ανάλυσης των πωλήσεων να εντοπίσει πιθανά προβλήματα τα οποία είναι κρυμμένα. Για τον λόγο αυτό, το πρώτο στάδιο της ανάλυσης είναι η ιεραρχική ανάλυση των πωλήσεων, όπου αναλύονται οι πωλήσεις σε οργανωσιακά επίπεδα ή μονάδες.

Στη συνέχεια εφαρμόζεται η ανάλυση ιεραρχικά από τα γενικότερα αποτελέσματα προς τα ειδικότερα αποτελέσματα. Στο παράδειγμα μιας εταιρείας όπου είναι διαχωρισμένη σε γεωγραφικές περιοχές, η ανάλυση θα αρχίσει πρώτα από τα αποτελέσματα των πωλήσεων ανά περιφέρεια, στη συνέχεια ανά τμήμα πωλήσεων και τέλος ανά πωλητή.

Σκοπός αυτού του σταδίου είναι ο εντοπισμός του σημείου όπου παρατηρείται το πρόβλημα για να είναι πιο εστιασμένη η επίλυσή του.

3.1.4.4.2 Ανάλυση κόστους πωλήσεων

Ο σημαντικότερος παράγοντας που λαμβάνει υπόψιν πάντα στη μέτρηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων είναι το κόστος των πωλήσεων. Η συγκεκριμένη παράμετρος υπολογίζεται με σκοπό να αναλύσει τις δαπάνες που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση για την αύξηση των πωλήσεων.

Έχει παρατηρηθεί πως ακόμη και σε περιπτώσεις όπου σημειώνονται αποτελέσματα πωλήσεων που εντυπωσιάζουν τα στελέχη της επιχείρησης, αυτά έχουν προκύψει από πολύ μεγάλα ποσοστά εκπτώσεων ή πολλές και μεγάλης αξίας δαπάνες προώθησης των προϊόντων της. Το αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι φυσικά ο εξανεμισμός της κερδοφορίας, όπου χωρίς την ανάλυση του κόστους πωλήσεων δε θα μπορούσαμε να το ανιχνεύσουμε εύκολα ή ίσως και καθόλου.

Στο σημείο αυτό θα πραγματοποιηθεί σύγκριση του προϋπολογισμού των δαπανών πωλήσεων με τις δαπάνες που τελικώς έχουν πραγματοποιηθεί και θα υπολογιστεί η συμμετοχή του κόστους των πωλήσεων στα συνολικά κόστη της επιχείρησης.

Για το στάδιο της ανάλυσης αυτής θα χρησιμοποιηθεί η ιεραρχική ανάλυση που περιεγράφηκε σε παραπάνω ενότητα, για περαιτέρω ανάλυση σε επίπεδα μέχρι να εντοπισθούν όλοι οι πιθανοί λόγοι των αποκλίσεων.

Η συγκεκριμένη παράμετρος είναι αρκετά χρήσιμη και αναγκαία για τα στελέχη της επιχείρησης και κυρίως για επιχειρήσεις οι οποίες δέχονται μεγάλο ανταγωνισμό τιμής. Να σημειωθεί επίσης πως οι επιχειρήσεις με χαμηλό κόστος των πωλήσεων πιθανώς να αποδειχθούν πιο επιτυχημένες μακροπρόθεσμα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους.

3.1.4.4.3 Τύπος ανάλυσης πωλήσεων

Η ανάλυση κόστους πωλήσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, ωστόσο δεν αποκαλύπτει σχεδόν τίποτα όσον αφορά την επίδραση των στρατηγικών μάρκετινγκ στους καταναλωτές. Αντιθέτως, η ανάλυση πωλήσεων βοηθά στον εντοπισμό των προϊόντων που πραγματοποιούν τον μεγαλύτερο τζίρο, όπως και των ομάδων καταναλωτών που τα αγοράζουν.

Γενικότερα, η ανάλυση των πωλήσεων δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να μετρούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των πόρων και των στρατηγικών μάρκετινγκ.

3.1.4.4.4. Δείκτης αποτελέσματος πωλήσεων

Ο δείκτης αποτελέσματος πωλήσεων (Sales Performance Index) δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης των τελικών πραγματικών πωλήσεων σε σχέση με τις αναμενόμενες. Η σύγκριση αυτή είναι η καθιερωμένη μέθοδος μέτρησης της αποδοτικότητας των πόρων μάρκετινγκ και των προσπαθειών των πωλήσεων.

Ο δείκτης ορίζεται ως εξής:

$$\frac{\text{πωλήσεις (ανά γεωγραφική περιοχή, πωλητή κλπ)}}{\text{ποσόστωση πωλήσεων}} \times 100 .$$

Τα αποτελέσματα του δείκτη, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου ικανοποιούνται τα αναμενόμενα των πωλήσεων, υπάρχει η πιθανότητα να κρύβουν κάποιο πρόβλημα. Για τον λόγο αυτό είναι συνετό να συνοδεύονται και από μια ανάλυση του μεριδίου αγοράς που κατέχει η επιχείρηση.

3.1.4.5 Επίπεδα και τύποι ανάλυσης πωλήσεων

Στην ενότητα αυτή θα αναφέρουμε επτά τύπους ανάλυσης των πωλήσεων με σκοπό να τους αναλύσουμε και να ορίσουμε τη λειτουργικότητά τους για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

Ονομαστικά, οι τύποι ανάλυσης των πωλήσεων είναι οι ακόλουθοι:

- Ανάλυση Συνολικών Πωλήσεων
- Ανάλυση Συνολικών Πωλήσεων Ανά Πελάτη
- Ανάλυση Πωλήσεων Ανά Κατηγορία Προϊόντος
- Ανάλυση Πωλήσεων Ανά Πωλητή
- Ανάλυση Πωλήσεων Ανά Γεωγραφική Περιοχή
- Ανάλυση Πωλήσεων Ανά Μέγεθος Παραγγελίας
- Ανάλυση Πωλήσεων Ανά Κανάλι Διανομής Ή Ενδιάμεσο

Κάθε ένας από τους παραπάνω τύπους ανάλυσης δίνει στην επιχείρηση και από μια διαφορετική εικόνα πωλήσεων και πληροφορίες που θα την βοηθήσουν να εντοπίσει γρηγορότερα την πηγή των προβλημάτων και να εστιάσει σε αυτήν με σκοπό την επίλυση τους.

Η ανάλυση συνολικών πωλήσεων για την επιχείρηση είναι ένας τύπος ανάλυσης ο οποίος είναι ο πρώτος που πραγματοποιείται καθώς τα αποτελέσματα του μπορούν να ληφθούν εύκολα εφόσον για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, το συνολικό ποσό των πωλήσεων είναι διαθέσιμο σε πολλές πηγές. Μια από αυτές είναι είτε το βιβλίο εσόδων εξόδων για β' κατηγορίας βιβλίων επιχειρήσεις, είτε ο ισολογισμός ή το ισοζύγιο για της γ' κατηγορίας βιβλίων. Το ποσό αυτό δίνει πληροφορίες στην επιχείρηση για το αν κινείται σε καλά επίπεδα στην αγορά, αν οι πωλήσεις είναι ανοδικές, σταθερές ή πτωτικές και τι μερίδιο αγοράς κατέχει. Τελικώς, ο τύπος αυτός βοηθά στον εντοπισμό πιθανών περιοχών προβλημάτων και των τάσεων των πωλήσεων. Το αποτέλεσμα, κατά συνέπεια, είναι η προσοχή των στελεχών της επιχείρησης σε εστιασμένες κατευθύνσεις.

Η επόμενη ωστόσο ανάλυση, η ανάλυση ανά κατηγορία πελάτη, δίνει μια πιο εξειδικευμένη πληροφόρηση στην επιχείρηση. Συνήθως, η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με σκοπό να διαχωρίσει τους πελάτες της η επιχείρηση σε κατηγορίες και να παρακολουθήσει τα αποτελέσματα κάθε μιας ξεχωριστά. Με τον διαχωρισμό αυτό και την ανάλυση, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει αν χειρίζεται, παραδείγματος χάριν, μια κατηγορία πελατών με μη αποτελεσματικό τρόπο με αποτέλεσμα τη ζημία της.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση ανά κατηγορία προϊόντος. Η ανάλυση των πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος έχει ως βασικό στόχο τον εντοπισμό των πιθανών προβλημάτων ή και των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων που προέρχονται από κάποιους τύπους ή συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων. Στην περίπτωση επιχείρησης που κατέχει πολλά είδη και κατηγορίες προϊόντων στην γραμμή της, τις περισσότερες φορές, δεν μπορεί να παρατηρήσει αν κάποια από αυτά δεν επιφέρουν καθόλου κέρδος. Με την ανάλυση αυτή λοιπόν έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει ποιες είναι αυτές οι κατηγορίες προϊόντος και να αποφασίσει τον τρόπο διαχείρισής τους. Ας σημειώσουμε πως συνήθως οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να αποσύρουν αυτές τις κατηγορίες με σκοπό την βελτίωση της κερδοφορίας

τους και συγκεντρώνονται στην μέγιστη κερδοφορία από τις πωλήσεις των ισχυρότερων κατηγοριών προϊόντων.

Η ανάλυση αυτή έχει ακόμα πιο αξιόπιστα και πιο εξειδικευμένα αποτελέσματα σε συνδυασμό με στοιχεία για τις γεωγραφικές περιοχές που έχουν διαχωριστεί οι πωλήσεις καθώς και τα μεγέθη των λογαριασμών.

Η επόμενη μέθοδος, δηλαδή η ανάλυση πωλήσεων ανά πωλητή, έχει κατά βάση ως στόχο τον εντοπισμό των πωλητών οι οποίοι δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί. Τα κριτήρια για να ελεγχθούν οι πωλητές αυτοί είναι οι πωλήσεις και οι τζίροι που επιφέρουν στην επιχείρηση σε σχέση με τις αναμενόμενες πωλήσεις που υπολογίζει η επιχείρηση. Η ανάλυση αυτή βέβαια, θα πρέπει να συνοπλογοίξει και πιθανά προβλήματα που δεν είναι εμφανή στην συνολική εικόνα και τα οποία έχουν σχέση με συμβάντα που απλώς επηρεάζουν τους πωλητές, όπως παραδείγματος χάριν, η χρεοκοπία μεγάλων πελατών που διαχειρίζονται συγκεκριμένοι πωλητές.

Συνεχίζοντας στην επόμενη ανάλυση, θα κάνουμε λόγο για την ανάλυση πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή. Στη συγκεκριμένη ανάλυση προαπαιτούμενο είναι να έχουν οριστεί για την επιχείρηση τα γεωγραφικά επίπεδα των πωλήσεων, με την προϋπόθεση πάντα πως η επιχείρηση είναι δομημένη κατά αυτό τον τρόπο. Εφόσον έχει οριστεί λοιπόν ο διαχωρισμός των πωλήσεων σε γεωγραφικές περιοχές, οι πωλήσεις αξιολογούνται αναλόγως της γεωγραφικής περιοχής στην οποία ανήκει, με βάση τις αναμενόμενες πωλήσεις που έχει υπολογίσει η επιχείρηση. Ο τρόπος ο οποίος προτείνεται για την καταμέτρηση των αποκλίσεων αυτών είναι η έκφραση τους σε νομισματική αξία και όχι σε ποσοστά όπως επιλέγουν κάποιες επιχειρήσεις. Γενικότερα, η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται κατά κόρον στις επιχειρήσεις με σκοπό την αξιολόγηση των πωλήσεων. Μετά τον εντοπισμό των προβληματικών γεωγραφικών περιοχών, η επιχείρηση προχωρά συνήθως και σε βαθύτερη ανάλυση σχετικά με τον ανταγωνισμό της κάθε περιοχής, το επίπεδο των προσπαθειών μάρκετινγκ για αύξηση των πωλήσεων που έχουν καταβληθεί, καθώς και τη δυνατότητα των πωλητών που έχουν αναλάβει την κάθε περιοχή.

Μια από τις αναλύσεις που επίσης δίνει ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση είναι η ανάλυση των πωλήσεων ανά μέγεθος παραγγελίας. Σκοπός της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι ο εντοπισμός των παραγγελιών, είτε σε νομισματική αξία είτε σε όγκο, που δεν επιφέρουν κέρδη στην επιχείρηση. Κατά κανόνα, οι παραγγελίες που, είτε σε αξία είτε σε όγκο, δεν επιφέρουν κέρδη στην επιχείρηση, που είναι δηλαδή ζημιογόνες, προέρχονται από πελάτες που σημειώνουν αρκετά χαμηλό τζίρο. Με αυτόν τον εντοπισμό των μικρών πελατών, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει τον τρόπο διαχείρισης των πελατών αυτών, το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας, την επιπλέον χρέωση των πελατών που θα σημειώνουν μικρού μεγέθους παραγγελίες και την επιμόρφωση των πωλητών για την επιδίωξη μεγαλύτερων μεγεθών παραγγελίες.

Τέλος, ο έβδομος τύπος ανάλυσης ονομάζεται ανάλυση πωλήσεων ανά κανάλι διανομής ή ενδιάμεσο. Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι κυρίως χρήσιμη σε περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου η ανάλυση πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή πωλήσεων δε δίνει στην επιχείρηση ξεκάθαρη εικόνα όσον αφορά το ποιοι είναι οι πραγματικοί πελάτες της. Η διαστρεβλωμένη αυτή εικόνα οφείλεται σε μια σειρά ενδιάμεσων σταδίων του καναλιού διανομής, μεταπωλητές δηλαδή, οι οποίοι μεταπωλούν τα προϊόντα σε άλλους προτού φθάσουν αυτά στον τελικό καταναλωτή.

3.1.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Εφόσον λοιπόν έχει προηγηθεί η καταγραφή και η ανάλυση όλων των προηγούμενων σταδίων (περιγραφή επιχείρησης και όραμα αυτής, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, καταγραφή επιχειρηματικής στρατηγικής), επόμενο στάδιο που ακολουθεί στη δομή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο οικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης, προσδιορίζεται δηλαδή το οικονομικό πλάνο της επιχείρησης. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ενώ παρέχονται και στοιχεία σχετικά με προβλέψεις επόμενων ετών. Η διαδικασία αυτή γίνεται για να διαπιστωθεί η δυνατότητα επαρκούς χρηματοδότησης της επιχείρησης και για το λόγο αυτό εξετάζεται εάν είναι συμφέρουσα η ανάληψη του εγχειρήματος γενικά, με βάση τα οικονομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η ενότητα περιλαμβάνει τα εξής:

Πληροφορίες σχετικά με το κόστος της επένδυσης και χρηματοδότηση: Στο σημείο αυτό προσδιορίζεται κατά πόσο υπάρχει ανάγκη για εξωτερική χρηματοδότηση ή την πραγματοποίηση κάποιας επένδυσης, ενώ παράλληλα εξετάζεται και ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί κάποιο από τα παραπάνω γεγονότα.

Πρόβλεψη για κεφάλαια και ενδεχόμενη χρήση τους: Περιγράφονται τα κεφάλαια της επιχείρησης και από πού αυτά προέρχονται. Επιπλέον, προσδιορίζονται τρόποι που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν.

Προβλέψεις ταμειακών ροών: Γίνεται η ανάλυση ταμειακών ροών και με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται η ύπαρξη ταμειακού ελλείματος ή πλεονάσματος για την επιχείρηση, ούτως ώστε να διαπιστωθούν δυνατότητες αξιοποίησης για την πραγματοποίηση επενδύσεων ή αν προκύπτουν ανάγκες για χρηματοδότηση.

Στοιχεία προβλέψεων για τους ισολογισμούς: Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται κατά περίπτωση στοιχεία των ισολογισμών που δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο προβλέπεται να διαμορφωθεί η περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης τη συγκεκριμένη περίοδο που εξετάζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Στη συνέχεια μέσα από μελέτη των στοιχείων αυτών, μπορούν να προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με την κερδοφορία της επιχείρησης ή εάν υπάρχουν τυχόν προβλήματα.

Break-Even Analysis: Η ανάλυση αυτή γίνεται για να προσδιοριστεί το ύψος των πωλήσεων που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή σε τεμάχια), για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

Το πιο σημαντικό μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι το μέρος του οικονομικού σχεδιασμού και της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Αυτό το μέρος του σχεδίου είναι εκείνο στο οποίο εστιάζουν όλοι οι αναγνώστες με σκοπό να καταλάβουν αν η επιχείρηση βαίνει καλώς και αν τελικώς συμφέρει να χρηματοδοτηθεί ή όχι. Όλα τα παραπάνω είναι αποτέλεσμα σωστής μελέτης και έρευνας των στοιχείων που έχουν αποκτηθεί για την επιχείρηση, καθώς και αποτέλεσμα έγκυρης αξιολόγησης των στοιχείων αυτών.

Για να είναι κατανοητά, έγκυρα και ευδιάκριτα τα αποτελέσματα των αναλύσεων των στοιχείων, η καταγραφή των αποτελεσμάτων γίνεται με την εφαρμογή αριθμοδεικτών με σκοπό την αξιολόγησή τους.

Αριθμοδείκτης, ουσιαστικά, είναι η σχέση μεταξύ δύο μεγεθών, η οποία απεικονίζεται συνήθως ως πηλίκο είτε ως ποσοστό και χρησιμοποιείται στην σύγκριση επιχειρησιακών μεγεθών που αποκτώνται από οικονομικές καταστάσεις.

Γενικότερα, υπάρχουν πάρα πολλοί σε αριθμό αριθμοδείκτες. Στην συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν έχει σημασία το να χρησιμοποιηθούν όλοι οι αριθμοδείκτες που υπάρχουν. Αντ' αυτού, συνετό και πιο λειτουργικό είναι να χρησιμοποιούνται τόσοι αριθμοδείκτες όσοι, είναι εφικτό, να δώσουν σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε συγκεκριμένους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται ειδικά για την εφαρμογή τους στα επιχειρηματικά σχέδια και είναι οι πιο βασικοί και κατά κόρον εφαρμοζόμενοι για αξιολόγηση.

Οι αριθμοδείκτες διαχωρίζονται σε κατηγορίες αριθμοδεικτών, ανάλογα με την χρήση και τα αποτελέσματα που εξάγονται από αυτούς, και είναι οι εξής:

- Δείκτες Ανάπτυξης
- Δείκτες Απόδοσης Πωλήσεων
- Δείκτες Απόδοσης Κεφαλαίων
- Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης
- Δείκτες Εξυπηρέτησης Χρέους
- Δείκτες Ρευστότητας
- Δείκτες Αποτελεσματικότητας

Ωστόσο, στη συνέχεια θα περιγράψουμε τους δείκτες ανάπτυξης και τους δείκτες απόδοσης πωλήσεων, τους οποίους χρησιμοποιήσαμε και στη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου που παραθέτουμε στην δεύτερη ενότητα της πτυχιακής αυτής εργασίας.

Οι δείκτες ανάπτυξης χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης όπου πραγματοποιείται μελέτη σχετικά με την εξέλιξη της επιχείρησης σε μια χρονική περίοδο χρησιμοποιώντας την πρώτη οικονομική χρήση και συγκρίνοντας τις επόμενες περιόδους. Αναλυτικότερα, μελετώνται ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, δηλαδή οι πωλήσεις που έχει σημειώσει για τις περιόδους εκείνες, η απόδοση με τα καθαρά κέρδη προ φόρων και η αξία της επιχείρησης σε σχέση με την καθαρή θέση.

Από τους δείκτες απόδοσης πωλήσεων θα μας απασχολήσουν τρεις αριθμοδείκτες με τους οποίους πραγματοποιείται αξιολόγηση της αξίας των πωλήσεων υπολογίζοντας τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης.

Πρώτος αριθμοδείκτης είναι το Μεικτό Περιθώριο Κέρδους, ο οποίος απεικονίζει το μεικτό κέρδος επί των πωλήσεων σε ποσοστό. Με τον αριθμοδείκτη αυτό φανερώνεται το μεικτό κέρδος της επιχείρησης που μελετάται για κάθε μια νομισματική μονάδα, παραδείγματος χάριν ευρώ, των καθαρών πωλήσεων της. Όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης μεικτού κέρδους τόσο πιο εύκολα μπορεί να καλύψει η επιχείρηση τα λειτουργικά και όχι μόνο έξοδά της. Αν μια επιχείρηση αυξήσει τις τιμές στις οποίες πουλάει τα προϊόντα της, είτε αν μειώσει τα λειτουργικά έξοδά της ή τα έξοδα παραγωγής της, ο αριθμοδείκτης αυτός θα αυξηθεί. Διαφορετικά, η μείωση αυτού μπορεί να οφείλεται στην μείωση των τιμών πώλησης ή στην αύξηση των εξόδων της. Ο αριθμοδείκτης αυτός ορίζεται ως εξής:

$$\text{Μεικτό Περιθώριο Κέρδους} = \left(\frac{\text{μεικτό κέρδος}}{\text{κύκλος εργασιών}} \right) \% ,$$
 όπου το μεικτό κέρδος είναι οι πωλήσεις που έχει σημειώσει η επιχείρηση μείον το κόστος πωληθέντων και ο κύκλος εργασιών είναι οι πωλήσεις της.

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρουσιάζει ωστόσο διαφοροποιήσεις αναλόγως τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και ειδικότερα αναλόγως με τη δραστηριότητα της, δηλαδή αν παρέχει υπηρεσίες, αν ασχολείται με το εμπόριο ή τη μεταποίηση.

Επόμενος σημαντικός αριθμοδείκτης είναι το Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους. Ο τύπος του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη είναι ο εξής:

Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους = $\left(\frac{\text{λειτουργικό κέρδος}}{\text{κύκλος εργασιών}}\right)\%$,όπου το λειτουργικό κέρδος είναι το μεικτό κέρδος μείον τις συνολικές δαπάνες της επιχείρησης (χωρίς τις αποσβέσεις και τους φόρους)

και εκφράζει την απόδοση της επιχείρησης ως προς την λειτουργία της.

Ο τρίτος αριθμοδείκτης από τους δείκτες απόδοσης πωλήσεων είναι το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους. Το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους ή αλλιώς Κ.Π.Κ, στην ουσία, είναι η τελική απόδοση της επιχείρησης, καθώς μετράει τη βιωσιμότητας της.

Ο αριθμοδείκτης αυτός εκφράζεται ως εξής:

$$\text{Καθαρό Περιθώριο Κέρδους} = \left(\frac{\text{καθαρό κέρδος προ φόρων}}{\text{κύκλος εργασιών}}\right)\%$$

,όπου το κέρδος προ φόρων είναι το λειτουργικό κέρδος μείον τις αποσβέσεις της χρήσης.

Το συμπέρασμα λοιπόν, έως το σημείο αυτό είναι, πως η επιχείρηση για την σωστή δημιουργία του επιχειρηματικού της σχεδίου θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλα τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή της και αξιολογεί την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της βασιζόμενη στις παραπάνω μεθόδους και αριθμοδείκτες.

Φυσικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αναλύει στην επιχείρηση και της επεξηγεί την έως τώρα λειτουργία της, τα πιθανά σημεία κινδύνου, την κερδοφορία και τη βιωσιμότητά της, όπως επίσης την κατευθύνει προς τη σωστή κατεύθυνση καλώντας τη να πράξει αλλαγές και θέτοντας τις αλλαγές αυτές ως στόχους για την καλύτερευση των αποτελεσμάτων της.

Τα στελέχη της επιχείρησης θα πράξουν τις αλλαγές όμως θα πρέπει να γνωρίζουν τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν και το που ακριβώς θα φτάσουν. Για το λόγο αυτό, ενός ακόμα μέρος του οικονομικού σχεδιασμού είναι οι προβλέψεις.

Σκοπός λοιπόν των προβλέψεων είναι να προβλεφθεί ο δρόμος που θα επιλέξει η επιχείρηση, να διορθωθεί η πορεία της και να απορριφθεί το γεγονός που θεωρείται ακατόρθωτο.

Οι προβλέψεις που γίνονται συνήθως αφορούν τις πωλήσεις, τα αποτελέσματα, τον ισολογισμό και τις ταμειακές ροές. Επίσης υπολογίζεται το νεκρό σημείο των πωλήσεων με βάση την break-even analysis την οποία θα περιγράψουμε αργότερα, και πραγματοποιείται έλεγχος των προβλέψεων αυτών.

Ξεκινώντας την περιγραφή των προβλέψεων, υπάρχει ένα σημείο το οποίο πρέπει να τονίσουμε. Όπως αναφέρουν οι Βασίλης Ν. Κέφης και Πέτρος Παπαζαχαρίου στο σύγγραμμά τους «Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan», «Η πρόβλεψη ακολουθεί κάποιους «χρυσούς κανόνες.» και είναι οι εξής:

- Με την πρόβλεψη μας δίνεται η δυνατότητα να προσεγγίσουμε μια εκτίμηση για την θέση της επιχείρησης και τις επιδόσεις της μελλοντικά βασιζόμενοι στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Οι κίνδυνοι και η αβεβαιότητα για κάποια θέματα μεταβάλλονται με το χρόνο. Όλα αλλάζουν και τίποτα δεν μένει στάσιμο από το ένα διάστημα έως το επόμενο. Το επιχειρηματικό σχέδιο λαμβάνει υπόψη του τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες όμως

πρέπει να υπάρχει ένα περιθώριο για τυχόν καινούργιους καθώς ο κόσμος των επιχειρήσεων εξελίσσεται και αλλάζει.

- Η πρόβλεψη δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο υποθέσεων και παραδοχών που καταγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, όπου όμως έχουν μελετηθεί πολύ προσεκτικά και έχουν βασιστεί σε ρεαλιστικά δεδομένα όσον αφορά τις προοπτικές του κλάδου της επιχείρησης και της αγοράς.
- Στην πρόβλεψη είθισται να υποτιμάται η αναμενόμενη απόδοση και να υπερτιμάται το προϋπολογιζόμενο κόστος με σκοπό την ισορροπία της αισιοδοξίας και του φόβου.

Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργούνται δύο ειδών προβλέψεις- παραδοχές:

Το πρώτο είναι ένα σενάριο εύλογο και ρεαλιστικά αισιόδοξο, γίνονται δηλαδή προβλέψεις με βάση τις βασικές υποθέσεις.

Σε αντίθεση με το δεύτερο σενάριο, το οποίο ονομάζεται «μη ανάπτυξης» είτε αλλιώς το χειρότερο πιθανό σενάριο, όπου οι προβλέψεις γίνονται με βάση αλλαγές των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση αρνητικά προς το χειρότερο. Επίσης σε αυτό το σενάριο λαμβάνονται υπόψη κίνδυνοι που έχουν περιγραφεί στο επιχειρηματικό σχέδιο και που στην ουσία επαληθεύονται.

Συνεχίζοντας θα περιγράψουμε κάποιες βασικές αρχές που τηρούνται στην διαδικασία των προβλέψεων.

Αρχικά, τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία των προβλέψεων έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν τα αποτελέσματα, όπως όμως τονίσαμε νωρίτερα, τα αποτελέσματα αυτά έχουν να κάνουν απλά με προσεγγίσεις που πιστεύουμε ότι θα ισχύουν μελλοντικά και όχι η ακριβής απεικόνιση της πραγματικότητας.

Τα βασικά βήματα και οι βασικοί κανόνες που ακολουθούνται λοιπόν για τον ορθό υπολογισμό των προβλέψεων είναι τα εξής:

- Εφόσον το περιβάλλον της επιχείρησης την οποία αναλύουμε αποτελείται από επιχειρήσεις με σταθεροποιημένες δομές, θα πρέπει να βασιστούμε σε προηγούμενες επιδόσεις τόσο της επιχείρησής αυτής όσο και των ανταγωνιστών της. Με αυτόν τον τρόπο βασιζόμαστε σε παρελθοντικές τάσεις οι οποίες θα προβληθούν στο μελλοντικό τοπίο με σκοπό να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά τους.
- Θα πρέπει να εντοπιστούν οι κυκλικές διακυμάνσεις όπως και η εποχικότητα και να απομονωθούν όλα τα γεγονότα τα οποία είναι έκτακτα και μη επαναλαμβανόμενα μαζί με τις επιπτώσεις τους.
- Όπως προαναφέραμε, με σκοπό την εκτίμηση των αποκλίσεων μεταξύ των προσεγγίσεων που έχουμε καταλήξει και των αποτελεσμάτων της πραγματικότητας, θα πρέπει να καταστρωθούν δύο σενάρια προβλέψεων, ένα αισιόδοξο και ένα με τα χειρότερα πιθανά γεγονότα που θα επηρεάσουν την επιχείρηση.
- Στις προβλέψεις επίσης, είναι άκρως σημαντικό να έχουν διασφαλιστεί πηγές χρηματοδότησης σε περίπτωση κάποιας κρίσης η οποία δεν θα είναι εφικτό να ξεπεραστεί με διορθωτικές ενέργειες αλλά μόνο με την οικονομική ενίσχυση τη δεδομένη χρονική περίοδο.

- Ο χρονικός ορίζοντας που ορίζεται για την πρόβλεψη θα πρέπει να είναι ανάμεσα στα τρία με πέντε χρόνια, διότι κατά την πάροδο του χρόνου η αξιοπιστία της πρόβλεψης δεν είναι πλέον η ίδια με δεδομένο ότι οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες αυξάνονται.

Σημαντικό εργαλείο των προβλέψεων που λαμβάνεται πάντα υπόψη σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο είναι η ανάλυση του νεκρού σημείου των πωλήσεων ή αλλιώς Break- Even Analysis.

Το Νεκρό Σημείο Πωλήσεων ή αλλιώς break-even point, στην ουσία είναι οι ελάχιστες πωλήσεις που πρέπει να σημειώσει η επιχείρηση, οι οποίες είναι επαρκείς για να είναι σε θέση η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις συνολικές της δαπάνες. Είναι το σημείο εκείνο, στο οποίο τα έσοδα της επιχείρησης είναι ίσα με τα συνολικά της έξοδα-δαπάνες. Στη δεδομένη χρονική στιγμή, δηλαδή την χρονική στιγμή όπου η επιχείρηση έχει καλύψει όλα τα έξοδά της με όλα τα της τα έσοδα, δεν υπάρχει κέρδος. Αυτό το σημείο ορίζεται ως κατάσταση οριακής επιβίωσης.

Για να υπολογιστεί το νεκρό σημείο των πωλήσεων θα χρειαστούν από τις προβλέψεις που έχουν ήδη εκτιμηθεί, οι προβλέψεις των πωλήσεων για την αναλυτική πρόβλεψη των δαπανών, όπως και το να καταναμηθούν οι δαπάνες σε σταθερά και μεταβλητά κόστη.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα βήματα που ακολουθούνται για την ανάλυση του νεκρού σημείου πωλήσεων. Τα βήματα είναι τα εξής:

1. Γίνεται ο διαχωρισμός του κόστους σε σταθερά κόστη και σε μεταβλητά. Κατά τη διαδικασία αυτή θα πρέπει να ακολουθείται μια συντηρητική προσέγγιση του διαχωρισμού. Αν για κάποιο κόστος δεν είμαστε σίγουροι για την κατηγορία στην οποία ανήκει, τότε το θεωρούμε σταθερό κόστος είτε μια μεγάλη αναλογία του κόστους αυτού σταθερού.
2. Στη συνέχεια υπολογίζεται το περιθώριο συνεισφοράς, το οποίο προέρχεται από τον τύπο:

$$\text{Περιθώριο Συνεισφοράς} = \left(\frac{\text{κύκλος εργασιών} - \text{Μεταβλητό Κόστος}}{\text{κύκλος εργασιών}} \right) \%$$
, όπου στην ουσία είναι η αναλογία του μεταβλητού κόστους σε σχέση με τις πωλήσεις.

3. Έπειτα υπολογίζεται το νεκρό σημείο πωλήσεων με τον εξής τύπο:

$$\text{Νεκρό Σημείο Πωλήσεων} = \frac{\text{Συνολικό Κόστος}}{\left(1 - \frac{\text{Μεταβλητό Κόστος}}{\text{Κύκλος Εργασιών}}\right)}$$

,όπου στην ουσία είναι ο εξής τύπος:

$$N. \Sigma. \Pi. = \frac{\text{Συνολικό Κόστος}}{\text{Περιθώριο Συνεισφοράς}}$$

4. Τέλος, θα πρέπει να υπολογιστεί ο βαθμός ασφαλείας του νεκρού σημείου των πωλήσεων, δηλαδή η ευχέρεια της απόκλισης του νεκρού σημείου από τη πρόβλεψη των πωλήσεων που έχει προηγηθεί έτσι ώστε να μην υπάρξουν ζημιογόνα αποτελέσματα. Ο βαθμός ασφαλείας υπολογίζεται από τον κάτωτι τύπο:

$$\text{Βαθμός Ασφαλείας} = \frac{\text{πρόβλεψη πωλήσεων} - N. \Sigma. \Pi.}{\text{πρόβλεψη πωλήσεων}}$$

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου των πωλήσεων δίνει τη δυνατότητα να διατυπωθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα είναι δυνατόν να ακολουθηθούν αφού καταγραφούν στο

επιχειρηματικό σχέδιο. Οι εναλλακτικές αυτές στρατηγικές καταλήγουν στην επιλογή των τιμολογιακών πολιτικών και στον έλεγχο του κόστους.

3.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο Κεφάλαιο, η ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης είναι ιδιαίτερα σημαντική την περίοδο της οικονομικής κρίσης καθώς συμβάλλει με πολλούς τρόπους στην περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση της οικονομίας με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη συνολική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς.

Το τελευταίο χρονικό διάστημα, γίνεται προσπάθεια να ληφθούν νέες επιχειρηματικές δράσεις και δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς δραστηριότητας προωθώντας νέες προσεγγίσεις προϊόντων και υπηρεσιών στην ευρύτερη αγορά. Στην περίπτωση που θα εξετάσουμε στην παρούσα εργασία, πρόκειται για μία επιχείρηση εμπορίας παιδικών και βρεφικών ρούχων που δραστηριοποιείται σε τοπικό κυρίως επίπεδο και στην ευρύτερη εγχώρια αγορά με τη δυνατότητα πραγματοποίησης παραγγελιών μέσω διαδικτύου.

Είναι γεγονός πως, σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις ειδών ένδυσης και υπόδησης ακόμη και στην περίπτωση του παιδικού και βρεφικού ρούχου, τα τελευταία χρόνια σημαντικός αριθμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, δηλαδή μεμονωμένων εμπορικών καταστημάτων, σταματά τη λειτουργία καθώς είναι δύσκολο να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό από τις ξένες και μεγάλες αλυσίδες ένδυσης του κλάδου.

Βασικό στοιχείο που έχει συμβάλλει στη διαμόρφωση αυτής της πραγματικότητας στη χώρα, αποτελεί και η δυσχερής οικονομική κατάσταση και το περιορισμένο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων καταναλωτών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αναζήτηση οικονομικότερων και πιο συμφερούσων λύσεων για αγορά ειδών ένδυσης για όλη την οικογένεια.

Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτή με διάφορους τρόπους προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται από τα καταστήματα των ξένων αλυσίδων. Ένα σχετικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η ανάπτυξη δικτύων καταστημάτων με κοινή επωνυμία γεγονός που μπορεί να ενισχύσει τη θέση του καταστήματος στην αγορά και να συμβάλει κατά κάποιον τρόπο στην εικόνα της επιχείρησης στο χώρο που δραστηριοποιείται.

Η αξιοποίηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού και στην περίπτωση αυτή, μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη γνώση της αγοράς και να εξασφαλίσει κατ' επέκταση τη βιωσιμότητα μια ανάλογης επιχείρησης. Ειδικότερα, μέσα από την ανάλυση ορισμένων παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία αυτού του είδους των επιχειρήσεων, γίνεται πιο εύκολη και αποτελεσματική η λειτουργία τους, καθώς εμβαθύνουν στην αγορά και ταυτόχρονα προσαρμόζουν στοιχεία της λειτουργίας τους ακολουθώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι επιχειρήσεις αυτές προσπαθούν να διαχειριστούν ορισμένους παράγοντες λειτουργίας όπως για παράδειγμα, η οργάνωση του καταστήματος ανάλογη με το κεντρικό κατάστημα, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα αυτών των επιχειρήσεων έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής, βασική προϋπόθεση είναι η οργάνωση του καταστήματος και του εσωτερικού χώρου με ομοίμορφο τρόπο, η εισαγωγή στη λειτουργία της επιχείρησης σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, καθώς επίσης και την τιμολόγηση βασιζόμενη στο κόστος και στη βαθύτερη γνώση της αγοράς, εξαιτίας των ανταγωνιστικών τιμών που παρέχουν οι αλυσίδες. Επιπλέον, η δικτύωση και η προώθηση των υπηρεσιών της επιχείρησης στην τοπική κοινωνία μέσα από μια σειρά

επιλογών Μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με την προσφορά καινοτόμων προϊόντων, είναι ένας ακόμη παράγοντας που επιδρά θετικά στην επιτυχία της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια εμπλουτίζεται η έννοια του καταστήματος και διακρίνεται όχι μόνο στο κατάστημα με φυσική έδρα, αλλά αποκτά και μία άλλη διάσταση αυτή του ηλεκτρονικού καταστήματος στα πλαίσια του ηλεκτρονικού εμπορίου. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις και αλυσίδες καταστημάτων ένδυσης επιδιώκουν την παρουσία στο διαδίκτυο και στήριξη και προώθηση με αυτό τον τρόπο των προϊόντων τους. Με τον τρόπο αυτό διευρύνεται το πελατολόγιο τους καθώς δεν περιορίζονται μόνο στο φυσικό χώρο πώλησης των προϊόντων τους. Η εισαγωγή αυτής της καινοτομίας, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης.

Παράλληλα, μέσα από τη σωστή στελέχωση της επιχείρησης και τον προσδιορισμό των συνθηκών λειτουργίας με τη σωστή διοίκηση και την κοινή φιλοσοφία, και την επιλογή σωστών συνεργατών, μπορεί να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη δραστηριοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Τέλος, ο καθορισμός του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς επίσης και ο προσδιορισμός του ύψους του απαιτούμενου κεφαλαίου χρηματοδότησης κατά περίπτωση, είναι ένας ακόμη παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη για τις επιχειρήσεις αυτές.

Με βάση τα παραπάνω, είναι εμφανής η ανάγκη δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου ακόμη και στην περίπτωση μικρών επιχειρήσεων εμπορίας ειδών ένδυσης. Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας που ακολουθεί προχωράμε στη δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου για την επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα της παιδικής ένδυσης και υπόδησης.

ΕΝΟΤΗΤΑ Β' ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σήμα **kids house**¹⁰ είναι μία επιχείρηση εμπορίας ειδών ένδυσης και υπόδησης παιδιών και εφήβων μέχρι 14 ετών. Παράλληλα, ειδικεύεται σε βαπτιστικά ρούχα και παπούτσια, ενώ στα προϊόντα της εντάσσεται και ένα αξιόλογο σύνολο λευκών ειδών και αξεσουάρ.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση λειτουργεί διατηρώντας φυσικό κατάστημα με υψηλή αισθητική και λειτουργικότητα, ενώ συγχρόνως διαθέτει και παρουσία στο διαδίκτυο παρέχοντας τη δυνατότητα πραγματοποίησης παραγγελιών online με άμεση αποστολή στο χώρο του πελάτη. Η επιχείρηση την οποία θα παρουσιάσουμε άνοιξε πρόσφατα, μόλις δύο χρόνια πριν και συγκεκριμένα το Σεπτέμβριο του 2015 στο Περιστέρι Αττικής με την επωνυμία ΜΙΧΕΛΑΚΗΣ Γ, ΚΑΡΑΚΑΞΗ Λ ΟΕ. Βασική επιδίωξη της είναι να ενταχθεί δυναμικά στην αγορά στο επόμενο διάστημα, ενώ αποτελεί το δεύτερο κατάστημα με το ίδιο σήμα που λειτουργεί στην Αθήνα. Η επιχείρηση εστιάζει το ενδιαφέρον της στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και τη κάλυψη των προσωπικών αναγκών των πελατών, καθώς πρόκειται για την ιδιαίτερη κατηγορία του παιδικού ρούχου. Το όραμα της εταιρίας μπορεί να συνοψιστεί στα εξής σημεία:

“Λειτουργούμε με αγάπη και πάθος στην επιλογή της παιδικής ένδυσης και υπόδησης, προσφέροντας ένα στυλ μοναδικό και εντυπωσιακό”

“Προσφέρουμε την καλύτερη ποιότητα στην καλύτερη τιμή με μεγάλη ποικιλία προϊόντων”

Στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η εδραίωση στην αγορά με την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Το γεγονός αυτό προσδιορίζεται από την διεύρυνση της υποδοχής της επωνυμίας από τους πελάτες, μέσα από την εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη στην εγχώρια αγορά. Παράλληλα είναι εξίσου σημαντική η προσπάθεια να διαμορφωθεί μια υγιής χρηματοοικονομική βάση. Η καινοτομία της επιχείρησης εντοπίζεται στη λειτουργία της ως outlet καθώς παρέχει τη δυνατότητα αγοράς επώνυμων παιδικών ειδών ένδυσης και αξεσουάρ σε τιμές χαμηλότερες από τα καταστήματα με τα συγκεκριμένα επώνυμα είδη. Με τον τρόπο αυτό, προϊόντα υψηλής ποιότητας που πολλές οικογένειες θα ήθελαν να παρέχουν στα παιδιά τους ακόμη και στην πολύ ιδιαίτερη περίπτωση της βάπτισης του παιδιού, μπορούν να αποκτηθούν από τους πελάτες του καταστήματος σε οικονομικότερες τιμές. Παράλληλα, εξασφαλίζεται με τη διαδικασία της ηλεκτρονικής παρουσίας του καταστήματος στην αντίστοιχη ιστοσελίδα του σήματος, η διευκόλυνση εκείνων των πελατών οι οποίοι είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τη χρήση του διαδικτύου για τη διερεύνηση της αγοράς και των προσφορών και πραγματοποίηση των παραγγελιών τους.

4.1 ΣΤΟΧΟΙ

Στους κυριότερους στόχους της επιχείρησης εντάσσεται:

- Ø Η ενίσχυση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης με μια γκάμα επώνυμων προϊόντων και αξεσουάρ άριστης ποιότητας.

¹⁰ <http://www.kids-house.gr/index.php>

- Ø Η ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής στη λιανική πώληση με τη δημιουργία του καταστήματος franchising και διαμόρφωση, βελτίωση και διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχονται στην ηλεκτρονική διεύθυνση του καταστήματος. Με τον τρόπο αυτό προσφέρονται ευκαιρίες σε ενδεχόμενους πελάτες που ζουν σε άλλες περιοχές τόσο της πρωτεύουσας αλλά και ολόκληρης της χώρας, πρόσβασης στα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση.
- Ø Η αύξηση των ετήσιων πωλήσεων της επιχείρησης με τη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών και παράλληλα με προσέλκυση νέων πελατών, διευρύνοντας έτσι το αγοραστικό της κοινό.
- Ø Ανάπτυξη υποστηρικτικών ενεργειών για την προώθηση του καταστήματος.

4.1.2. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Όσον αφορά το επενδυτικό πρόγραμμα της επιχείρησης θα εξεταστεί η δυνατότητα υπαγωγής σε πρόγραμμα χρηματοδότησης της δραστηριότητάς της, ούτως ώστε να στηριχθεί η λειτουργία της και να επιταχυνθεί η περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης το επόμενο διάστημα.

4.1.3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Οικονομικά Στοιχεία	2015	2016
Σύνολο Πωλήσεων	14.477,73	41.732,23
Καθαρό κέρδος ή ζημία Χρήσης	- 4.269,87	- 12.965,35

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης τους πρώτους μήνες λειτουργίας της, δηλαδή, από 07/08/2015 που είναι και η ημερομηνία έναρξης, έως 31/12/2015 το τέλος της χρήσης.

ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Βασικός σκοπός της κατάρτισης του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι να διαπιστωθεί και να παρουσιαστεί η κατάσταση της επιχείρησης στο πρώτο διάστημα λειτουργίας της και να προσδιοριστούν στη συνέχεια όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τη βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος. Παράλληλα, επιδιώκεται η διερεύνηση των μελλοντικών αποτελεσμάτων και δυνατοτήτων της επιχείρησης.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση **kids house** είναι μία επιχείρηση που ιδρύθηκε το 2015 στην Ελλάδα και λειτουργεί με την επωνυμία «ΜΙΧΕΛΑΚΗΣ Γ ΚΑΡΑΚΑΞΗ Λ ΟΕ». Έδρα της εταιρίας είναι η Αθήνα και συγκεκριμένα το Περιστέρι Αττικής. Η εταιρία είναι της νομικής μορφής της ομόρρυθμης εταιρίας (ΟΕ). Οι δυο επιχειρηματίες είναι απεριόριστα και εις ολόκληρο υπεύθυνοι έναντι των πιστωτών της εταιρίας.

Βασικά στοιχεία επιχείρησης	
Επωνυμία επιχείρησης	Kids house
Διεύθυνση	Σαρανταπόρου 42
Τηλέφωνα	2105011916
EMAIL	info@kids-house.gr
Website	www.kids-house.gr/
Έτος ίδρυσης	2015
Στελέχη	ΜΙΧΕΛΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΚΑΡΑΚΑΞΗ ΛΟΥΚΙΑ

Ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι οι δύο εταίροι. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, εξαιτίας της προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας που έχει στο χώρο αυτό, είναι σε θέση να συνδυάζει την προηγούμενη εμπειρία και τις γνώσεις του για την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των καθημερινών εργασιών της. Ειδικότερα, θεωρούμε πως ο επιχειρηματίας διαθέτει όλα εκείνα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που τον έχουν βοηθήσει να αναπτύξει υγιείς σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της επιχείρησης, ενώ παράλληλα έχει δημιουργήσει και σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές της.

Με την εργασιακή εμπειρία αυτή, εξασφαλίζεται η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου με επίκεντρο πάντα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των παιδιών, που είναι οι κύριοι και πιο σημαντικοί κριτές, την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρονται και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης αναφέρουμε ότι η κίνηση των εμπορευμάτων παρακολουθείται μηχανογραφικά και οι πωλήσεις διενεργούνται από εγκεκριμένη ταμειακή μηχανή συνδεδεμένη με το μηχανογραφικό σύστημα. Η επιχείρηση συνεργάζεται με ένα

σύνολο εξωτερικών συνεργατών που συμβάλλουν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και προωθούν τους στόχους της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελείται από τρία άτομα και πιο συγκεκριμένα τους ιδιοκτήτες και έναν υπάλληλο. Στην αρχική φάση της επιχείρησης δεδομένου ότι αυτή λειτουργεί μόλις δύο χρόνια, δεν προχωρήσαμε στην πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων καθώς οι καθημερινές ανάγκες λειτουργίας της επιχείρησης μπορούν να καλυφθούν από τα άτομα αυτά με τη βοήθεια και του δεύτερου εταίρου ή κάποιου συγγενικού προσώπου. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση έχει προσπαθήσει να εξοικονομήσει περαιτέρω μισθολογικά κόστη που θα επιβαρύνουν τη λειτουργία της. Στα σχέδια της επιχείρησης είναι σε επόμενο στάδιο να υπάρξει η δυνατότητα πρόσληψης νέου υπαλλήλου με πλήρη κοινωνική ασφάλιση και καταβολή των εισφορών, ο οποίος θα διευκολύνει περαιτέρω στη διαχείριση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης. Πολύ πιθανό είναι να επιλεγεί κάποιος συγγενής των επιχειρηματιών για το σκοπό και έτσι η επιχείρηση θα λειτουργεί μέσα σε κλίμα οικογενειακής επιχείρησης.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση θα καταφέρει να αποκτήσει ορισμένο βαθμό βιωσιμότητας θα επανεξετάσει την πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων οι οποίοι θα μπορούν να απασχοληθούν κυρίως στη φροντίδα του χώρου, είτε στη διαχείριση της διαδικτυακής λειτουργίας του καταστήματος. Επομένως, αυτό που εξετάζει η επιχείρηση είναι να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ εσόδων και εξόδων για το προσωπικό που απασχολεί (μισθός, εισφορές, δώρα, επιδόματα). Δεδομένων των ωραρίων λειτουργίας της επιχείρησης που είναι ωράριο καταστημάτων στην Αττική, είναι απαραίτητη σε δεύτερη φάση η πρόσληψη ενός ακόμη υπαλλήλου που θα ελαφρύνει από το φόρτο εργασίας τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση γεγονός που θα διασφαλίσει την αδιάκοπη λειτουργία της και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Στα καθήκοντα του υπαλλήλου της επιχείρησης εντάσσονται οι εξής παρακάτω εργασίες:

- Τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια και τακτοποίηση του καταστήματος.
- Διενέργεια των απαραίτητων παραγγελιών και εξυπηρέτηση των πελατών που εισέρχονται στο κατάστημα.
- Συντήρηση του χώρου του καταστήματος και καθαρισμός των εσωτερικών χώρων της επιχείρησης (σκούπισμα, ξεσκόνισμα)

Σε αυτές τις περιπτώσεις θα προτιμηθεί κάποιος υπάλληλος που διαθέτει εμπειρία και γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας ενός καταστήματος λιανικής πώλησης ενδυμάτων και υποδημάτων πόσο μάλλον όταν η εξυπηρέτηση πελατών στην περίπτωση μας συνδέεται με τα παιδιά. Είναι πιο εύκολη η προσαρμογή στο περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης και στις συνθήκες εργασίας και θα βοηθήσει στο να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ του υπαλλήλου και του επιχειρηματία. Τα στοιχεία αυτά θα συμβάλλουν στη δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης στους πελάτες που επισκέπτονται το κατάστημα, θα δημιουργήσουν κλίμα ικανοποίησης για την επιλογή τους και ενδεχομένως να οδηγήσουν στην αύξηση των πωλήσεων γεγονός που θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι τα ωράρια καταστημάτων, ενώ οι εργαζόμενοι συνήθως δουλεύουν σε βάρδιες είτε πρωινές είτε απογευματινές. Στην περίπτωση που γίνει πρόσληψη ακόμη ενός υπαλλήλου θα είναι μερικής απασχόλησης αποκλειστικά για να διευκολύνει στο διαμοιρασμό των βαρδιών.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων της επιχείρησης, δεν προσδιορίζονται συγκεκριμένες απαιτήσεις και χαρακτηριστικά, καθώς συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις μέσα από την ίδια την εργασία διενεργείται η εξειδίκευση των ατόμων και μέσα από την καθοδήγηση των υπευθύνων της επιχείρησης μπορεί ο υπάλληλος να εξελιχθεί σε έναν ικανότατο και αποτελεσματικό εργαζόμενο που θα είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τις εργασίες που αναλαμβάνει.

Η επιχείρηση για το σκοπό αυτό θα προσπαθήσει να αξιοποιήσει τα προγράμματα ενίσχυσης της απασχόλησης του ΟΑΕΔ (Voucher), γεγονός που θα εξασφαλίσει τη διαχείριση του κόστους μισθοδοσίας της επιχείρησης και τον περιορισμό των σχετικών εξόδων για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη η επιχείρηση αναφέρουμε πως δεν υπάρχει σαφής διακριτή δομή πέρα από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης που είναι υπεύθυνοι καθώς πρόκειται για μικρή επιχείρηση που απασχολεί λίγα άτομα.

Οι επιχειρηματίες έχουν ορίσει τους παρακάτω στόχους για την επιχείρηση:

- Βραχυπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης είναι να αυξήσει την πελατεία της και να διατηρηθεί σε ένα καλό επίπεδο πωλήσεων που της αποφέρει ικανοποιητικά καθαρά κέρδη.
- Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα η επιχείρηση στοχεύει στο να εδραιωθεί στις πρώτες προτιμήσεις των καταναλωτών – πελατών της.

Η υπαγωγή σε πρόγραμμα οικονομικής ενίσχυσης των επιχειρήσεων μέσω επιχορηγήσεων που προκηρύσσονται κατά καιρούς θα έχει ως αποτέλεσμα να εξασφαλίσει πρόσθετα κεφάλαια σε όλους τους τομείς οργάνωσης της. Πιο συγκεκριμένα, η υφιστάμενη επιχείρηση θα μπορούσε να επωφεληθεί κυρίως στην αγορά παγίων και ειδικότερα ηλεκτρονικού εξοπλισμού και συστημάτων αυτοματοποίησης. Επιπλέον, θα μπορέσουν να αυξηθούν τα ποσά που δαπανώνται για προώθηση της επιχείρησης πραγματοποιώντας εντατικότερες ενέργειες διαφήμισης στον τοπικό τύπο, ενώ θα καλυφθεί μέρος των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό σε πιο άμεση οικονομική ανάπτυξη για την επιχείρηση.

4.2.2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση δρα στον κλάδο της έτοιμης ένδυσης και πιο συγκεκριμένα του παιδικού και βρεφικού ενδύματος, ενώ εξειδικεύεται στο προ-βαπτιστικό και βαπτιστικό ρούχο και παπούτσι. Εμπορεύεται ένα σχετικά μεγάλο αριθμό επώνυμων ρούχων καλύπτοντας πολλές και ποικίλες ανάγκες. Το σύνολο των προϊόντων που προσφέρει, καλύπτει ένα μεγάλο εύρος επιμέρους κατηγοριών προϊόντων που μπορούν να διακριθούν σε βρεφικά είδη, παιδικά και προεφηβικά για αγόρια και κορίτσια και αφορούν τις ηλικίες 0-14 ετών. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση εμπορεύεται:

- Παιδικά σετ
- Φορέματα
- Φόρμες
- Μπλούζες
- Βρεφικά ρούχα
- Παπούτσια
- Σεντόνια
- Κουβέρτες
- Μπουρνούζια
- Είδη βάπτισης

Για το σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης υπάρχει η δυνατότητα φυσικής πώλησης στο κατάστημα που διατηρεί, ενώ παράλληλα μπορούν να πραγματοποιηθούν και διαδικτυακές παραγγελίες μέσα από την ιστοσελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο, όπου ο πελάτης έχει εξίσου πρόσβαση σε προϊόντα και σε σχετικές προσφορές.

Στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης συγκαταλέγονται σημαντικά brands γνωστών εταιριών, γεγονός που διαφοροποιεί την επιχείρηση αυτή από άλλες επιχειρήσεις πώλησης βρεφικών

και παιδικών ρούχων, είτε μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων, είτε μικρών βιοτεχνιών. Ειδικότερα, στα εμπορικά σήματα που εμπορεύεται η επιχείρηση περιλαμβάνονται τα εξής:

- **Pepe Jeans**
- **Tom Taylor**
- **Andy Warhol**
- **Replay**
- **Geox**
- **Paul Frank**
- **New Balance**

Τα παραπάνω προϊόντα της επιχείρησης, είναι είδη επώνυμα και πρώτης ποιότητας. Η επιχείρηση μέσα από τις συμφωνίες που έχει κλείσει με τους προμηθευτές έχει καταφέρει να διατηρεί το επίπεδο των τιμών πολύ χαμηλό και ανταγωνιστικό, προσφέροντας εξαιρετικά προσιτές τιμές. Η τιμολογιακή πολιτική αυτή διαφοροποιεί σε σημαντικό βαθμό την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και κυρίως σε σχέση με τις μεγάλες εταιρίες πώλησης αντίστοιχων επώνυμων προϊόντων, γεγονός που προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, για την προβολή και προώθηση της επιχείρησης, έχει τοποθετηθεί η επωνυμία στην βιτρίνα του φυσικού καταστήματος, ενώ παράλληλα διαθέτει και σελίδα σε κοινωνικά δίκτυα και συγκεκριμένα το Facebook.

4.2.3. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με βασικό στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της, η επιχείρηση συνδυάζει έναν ιδιαίτερα ελκυστικά διαμορφωμένο φυσικό χώρο πωλήσεων στον οποίο οι πελάτες μπορούν να αισθανθούν ευχάριστα και να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους. Παράλληλα, ακολουθώντας τις τάσεις και προσαρμοζόμενη στις απαιτήσεις και εξελίξεις της αγοράς έχει αναπτύξει τις δραστηριότητες της και ηλεκτρονικά.

Για τις ανάγκες της επιχείρησης έχει ενοικιαστεί ο επαγγελματικός της χώρος με χαμηλό κόστος (1350 ευρώ μηνιαίο ενοίκιο). Το φυσικό κατάστημα βρίσκεται στην οδό Σαρανταπόρου 42, σε ένα αρκετά κεντρικό σημείο της αγοράς της περιοχής, με εύκολη πρόσβαση τόσο από μόνιμους κατοίκους της περιοχής, όσο και από επισκέπτες. Η συγκεκριμένη περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από υψηλή κίνηση, με πολλά εμπορικά καταστήματα και διάφορες άλλες επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η προσέλκυση στο κατάστημα σημαντικού αριθμού διερχομένων πελατών.

Το φυσικό κατάστημα της επιχείρησης εξυπηρετεί αποκλειστικά την αγορά της Αττικής, ενώ με το διαδικτυακό κατάστημά της επεκτείνεται η εξυπηρέτηση πελατών και σε πιο απομακρυσμένες περιοχές της ευρύτερης ελληνικής αγοράς. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η προώθηση των προϊόντων της σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, αποστολές προϊόντων μπορούν να πραγματοποιηθούν σε όλη τη χώρα με ιδιαίτερη χαμηλή χρέωση εξόδων μεταφοράς (6 ευρώ) με την Γενική Ταχυδρομική. Σε αυτήν την περίπτωση, εξίσου σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση παίζει και η ταχύτητα που παραλαμβάνει ο πελάτης τα προϊόντα που επέλεξε στις online αγορές του και αυτή περιορίζεται σε 1-2 εργάσιμες μέρες.

Οι ώρες λειτουργίας του καταστήματος προσδιορίζονται βάσει της σχετικής νομοθεσίας που αφορά τα ωράρια λειτουργίας καταστημάτων, ενώ η λειτουργία της είναι συνεχής κατά τη διάρκεια του έτους. Το σύνθετο ωράριο λειτουργίας της επιχείρησης είναι:

- Δεύτερα και Τετάρτη 9:00 – 15:00

- Τρίτη, Πέμπτη, Παρασκευή 9:00 - 14:00 και 17:30 – 21:00
- Σάββατο 9:00 – 15:00

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Η επιχείρηση απευθύνεται και στοχεύει κυρίως στη γυναίκα που είναι εκείνη η οποία πραγματοποιεί τις αγορές που αφορούν την ένδυση και υπόδηση των παιδιών από βρέφη μέχρι και την ηλικία των 14 ετών. Οι άνδρες αποτελούν δευτερεύον κοινό, ενώ ως δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης αντιμετωπίζονται και όσοι έχουν συγγενείς και φίλους με βρέφη και μικρά παιδιά που θέλουν να τους αγοράσουν κάποιο δώρο. Τέλος, κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσει κοινό της επιχείρησης και στην περίπτωση των βαπτιστικών προϊόντων που εμπορεύεται η επιχείρηση.

Αναλύοντας λίγο περισσότερο το βασικό κοινό στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση μπορούμε να διαπιστώσουμε ορισμένα επιμέρους χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την συμπεριφορά του. Ιδανικός καταναλωτής-πελάτης για την επιχείρηση είναι η γυναίκα – μητέρα που έχει ανάγκη να αγοράσει προϊόντα υψηλής ποιότητας για το παιδί της από βρέφος, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αναπτυχθεί και σχέση εμπιστοσύνης με το κατάστημα και τα προϊόντα που προσφέρει για όλη τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας μέχρι την προεφηβεία.

Θεωρούμε πως η ηλικία της γυναίκας πελάτη της επιχείρησης μπορεί να ποικίλει, ωστόσο λαμβάνουμε υπόψη τα σημερινά δεδομένα και την εξοικείωση των ατόμων με τη χρήση του διαδικτύου, καθώς πολύ συχνά επιλέγεται από μητέρες για ενημέρωση σχετικά με θέματα που αφορούν τα παιδιά τους αλλά παράλληλα να ερευνήσει την αγορά και να ενημερωθεί για αντίστοιχα προϊόντα και να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ανταγωνιστών.

Επιπλέον, θεωρούμε πως οι πελάτες της επιχείρησης δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη επαγγελματική κατάσταση, καθώς είναι πιθανό να εργάζονται πολλές ώρες και να έχουν περιορισμένο ελεύθερο χρόνο για βόλτα στην αγορά, επομένως να αξιοποιούν τη δυνατότητα ηλεκτρονικών παραγγελιών του καταστήματος, είτε να μην εργάζονται και να μπορούν να επισκεφθούν το φυσικό κατάστημα της επιχείρησης οποιαδήποτε στιγμή.

Σε σχέση με το εισόδημα του ιδανικού πελάτη της επιχείρησης, αυτό θεωρείται μέτριο προς χαμηλό, λαμβάνοντας υπόψη τα γενικότερα επίπεδα εισοδήματος στην ελληνική αγορά και για το λόγο αυτό οι τιμές της επιχείρησης έχουν προσαρμοστεί στο δεδομένο αυτό.

Το αγοραστικό κοινό τόσο της kids house όσο και των ανταγωνιστών της προσπαθεί να καλύψει πρακτικές ανάγκες ένδυσης του βρέφους και του παιδιού, ενώ βασικό στοιχείο στη συγκεκριμένη αγορά αποτελεί η συχνή ανανέωση των ρούχων των παιδιών εξαιτίας της συνεχούς αύξησης σε πολύ μικρά διαστήματα των μεγεθών είτε στα ρούχα, είτε στα παπούτσια. Παράλληλα, μέσα από τη διαδικασία της ένδυσης του παιδιού εξυπηρετούνται για τη μητέρα και κοινωνικές ανάγκες καθώς η επιλογή της εμφάνισης του βρέφους και του παιδιού είναι και τρόπος έκφρασης του προσωπικού στυλ κάθε μητέρας και κατ' επέκταση των στοιχείων που το προσδιορίζουν, δηλαδή της κοινωνικής κατάστασης, της οικονομικής κατάστασης και του τρόπου ζωής της ή την κουλτούρα της.

Αναφορικά με τους άνδρες ως αγοραστικό κοινό για την επιχείρηση, είναι γεγονός πως στην Ελλάδα σπάνια επισκέπτονται το κατάστημα για να αγοράσουν βρεφικά και παιδικά είδη ένδυσης παρά μόνο σε λίγες περιπτώσεις μονογονεϊκών οικογενειών. Σε κάθε άλλη

περίπτωση, το σύνηθες στην ελληνική αγορά είναι οι σχετικές αποφάσεις για το ντύσιμο του παιδιού να λαμβάνονται από τη γυναίκα και για το λόγο αυτό η επιχείρηση στοχεύει σε αυτή την κατεύθυνση για να προσεγγίσει αγοραστικό κοινό.

Στην τελευταία περίπτωση αγοραστικού κοινού λαμβάνονται υπόψη οι συγγενείς ή οι φίλοι καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών επιθυμεί να αγοράσει κάποιο δώρο στο παιδί ή βρέφος. Το γεγονός αυτό παρατηρείται κυρίως σε ειδικές περιστάσεις όπως τα γενέθλια, η γιορτή, η βάφτιση του παιδιού ή συγκεκριμένες χρονικές περιόδους τους έτους όπως τα Χριστούγεννα και το Πάσχα όπου είναι και η περίοδος που συνήθως οι νονοί αγοράζουν δώρα στα βαφτιστήρια τους, δεδομένου ότι τα ρούχα είναι μια βασική κατηγορία δώρων για τα μικρά παιδιά και τα βρέφη. Τα συγκεκριμένα προϊόντα επιλέγονται για την υψηλή ποιότητα που προσφέρουν και την καλαισθησία τους ενώ δίνεται η δυνατότητα για την πραγματοποίηση αλλαγών σε περίπτωση που θέλουν να επιλέξουν κάποιο άλλο προϊόν ή το μέγεθος δεν ταιριάζει.

4.3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Είναι γεγονός πως στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες είτε εισάγουν τα προϊόντα τους είτε τα παράγουν. Επομένως, είναι εύκολα αντιληπτό ότι το αγοραστικό κοινό έχει στη διάθεσή του μία ποικιλία επιλογών από διαφορετικά προϊόντα και σε διαφορετικές τιμές. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε κάποιες από τις ανταγωνιστικές εταιρίες για την kids house θεωρώντας ως δεδομένο ότι το αγοραστικό κοινό σε αυτή την περίπτωση ενδιαφέρεται για την αγορά επώνυμων ειδών. Ωστόσο, το αγοραστικό κοινό έχει πολλές περισσότερες επιλογές από τους ανταγωνιστές που θα αναλύσουμε.

Πιο συγκεκριμένα, θεωρούμε πως βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι εταιρίες που ανήκουν στην υποκατηγορία του παιδικού και βρεφικού ρούχου και οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

Mothercare, Prenatal, Zara kids, H&M kids, Benetton, Marasil, Lapin House, Jumbo bebe, Orchestra, Ήρα.

Ορισμένες από τις εταιρίες αυτές προσφέρουν και κατηγορίες προϊόντων που δεν εντάσσονται στα είδη που εμπορεύεται η επιχείρηση, ωστόσο, εξετάζουμε το κομμάτι αυτό του ανταγωνισμού μόνο για τα ομοειδή προϊόντα με την kids house.

Πίνακας 2: Παρουσίαση βασικών ανταγωνιστών της επιχείρησης και ανταγωνιστών εταιριών με προσφορά επιπλέον κατηγοριών προϊόντων

Ομάδα προϊόντων	Ανταγωνιστές
Είδη εγκυμοσύνης	Prenatal, Mothercare
Βρεφικά ρούχα	Prenatal, Mothercare, Orchestra, Lapin house
Παιδικά ρούχα	Zara kids, H&M kids, Benetton
Είδη φαγητού, μπάνιου, λευκά είδη	Jumbo, Mothercare
Καροτσάκια, έπιπλα, car travel	Jumbo
Βαπτιστικά είδη	Ήρα

Στη συνέχεια αναλύονται ορισμένα στοιχεία σχετικά με τη δράση των ανταγωνιστών αυτών εταιριών καθώς η κατανόηση του ανταγωνισμού μπορεί να ληφθεί αποτελεσματικά υπόψη κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και το προσδιορισμό των ενεργειών προώθησης της.

Mothercare¹¹

mothercare

Η mothercare είναι μία εταιρία με καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα και στο εξωτερικό, ενώ συνεχώς επεκτείνει το δίκτυο διανομής της. Η εταιρία δραστηριοποιείται με έντονη κοινωνική ευθύνη και περιβαλλοντική συνείδηση ενθαρρύνοντας συνεχώς σχετικές ενέργειες.

Η δράση της τοποθετείται στον κλάδο του παιδικού και βρεφικού ενδύματος και εμπορεύεται προϊόντα μεγάλου εύρους κατηγοριών, ενώ προσφέρει και προϊόντα που απευθύνονται αποκλειστικά στις εγκύους. Παράλληλα, διαθέτει και ένα σύνολο προϊόντων που αφορούν παιδικό εξοπλισμό και επίπλωση βρεφικών δωματίων (λευκά είδη, παιχνίδια, κούνιες, καρότσια κ.ά.). Το σύνολο των προϊόντων της εισάγεται από το εξωτερικό και διοχετεύεται μέσα από τα καταστήματά της στην ελληνική αγορά. Δεδομένων ορισμένων διαφορών στις κλιματολογικές συνθήκες και στην κουλτούρα του αγοραστικού κοινού της κάθε χώρας, αντίστοιχα παρατηρούμε και διαφοροποιήσεις στα προϊόντα που προσφέρονται από χώρα σε χώρα προσαρμοζόμενα στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε κοινού.

Στην εταιρία απασχολείται και ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων που είτε απασχολούνται στα καταστήματα, είτε στελεχώνουν τα γραφεία της επιχείρησης.

Prenatal¹²



Εικόνα 1: Λογότυπο εταιρίας

Η εταιρία είναι μία ακόμη εταιρία που λειτουργεί σε περισσότερες χώρες στον κόσμο ενώ διαθέτει και πλήθος καταστημάτων και στην Ελλάδα. Στα προϊόντα της επιχείρησης συγκαταλέγονται πλήθος εξειδικευμένων προϊόντων για τη μητέρα και το παιδί μέχρι την ηλικία των 11 ετών. Η συγκεκριμένη εταιρία δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα υλικά που χρησιμοποιεί για τα προϊόντα της και την αξία που έχουν για το αγοραστικό κοινό.

Παράλληλα, προσφέρει σημαντικό αριθμό διευκολύνσεων στους πελάτες της και κατόχους της κάρτας που εκδίδει το κατάστημα, ενώ δραστηριοποιείται και στο διαδίκτυο.

¹¹ <http://www.mothercare.gr>

¹² <https://prenatal.gr>

Orchestra¹³



Εικόνα 2: Λογότυπο εταιρίας

Η εταιρία αυτή εμπορεύεται βρεφικά και παιδικά ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ για βρέφη και παιδιά μέχρι 14 ετών, σε καλές τιμές με τη δυνατότητα έκδοσης κάρτας μέλους με ορισμένα προνόμια (κυρίως εκπαιδευτικά) για τη διευκόλυνση των πιστών πελατών της. Είναι μία εταιρία παγκοσμίου εύρους με αρκετά καταστήματα και σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας, στα οποία απασχολούνται πλήθος εργαζομένων.

Επιπλέον, στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης περιλαμβάνονται και είδη και ρούχα εγκυμοσύνης και προϊόντα για την επίπλωση και τον εξοπλισμό του παιδικού δωματίου. Οι χρήστες της ηλεκτρονικής ιστοσελίδας της επιχείρησης μπορούν να πραγματοποιήσουν παραγγελίες online, ενώ επιβαρύνονται με ένα μικρό ποσό εξόδων αποστολής της παραγγελίας τους, όπως άλλωστε και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου αυτού.

Lapin house¹⁴



Εικόνα 3: Λογότυπο εταιρίας

Η εταιρία παράγει και εμπορεύεται παιδικά και βρεφικά ενδύματα και υποδήματα της επωνυμίας αυτής, ενώ παράλληλα στα προϊόντα που εμπορεύεται συγκαταλέγονται και επώνυμες μάρκες του εξωτερικού με παιδικά και εφηβικά είδη ένδυσης. Η εταιρία έχει το σλόγκαν « Για τα πιο όμορφα παιδιά του κόσμου» και προσφέρει προϊόντα ιδιαίτερης ποιότητας και εξαιρετικού στυλ και έχει καταφέρει να αποκτήσει σημαντικό αριθμό αφοσιωμένων πελατών.

Στα προϊόντα της εταιρίας περιλαμβάνονται και πλήθος επώνυμων παιδικών και βρεφικών ρούχων και υποδημάτων, καθώς επίσης και βαπτιστικά είδη, είδη βρεφικής ανάπτυξης για το παιδικό δωμάτιο, τις μετακινήσεις και το φαγητό του βρέφους. Επιπλέον, εμπορεύεται και ένα

¹³ <http://gr.shop-orchestra.com/>

¹⁴ <https://www.lapinkids.com/el>

σύνολο παιδικών δώρων, βιβλίων και παιχνιδιών. Τα καταστήματα της επιχείρησης είναι οργανωμένα ανά κατηγορία προϊόντων, γεγονός που διευκολύνει την αναζήτηση για τους πελάτες που επισκέπτονται το κατάστημα.

Benetton¹⁵



Εικόνα 4: Λογότυπο εταιρίας

Η εταιρία αυτή δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο ενώ στην Ελλάδα διαθέτει καταστήματα σχεδόν σε κάθε πόλη, τα οποία εμπορεύονται τα προϊόντα που φέρουν την επωνυμία της επιχείρησης. Είναι μία επιχείρηση η οποία κατά καιρούς πραγματοποιεί διαφημίσεις που στοχεύουν στο να προκαλέσουν το κοινό σχετικά με κοινωνικά ζητήματα.

Τα προϊόντα της επιχείρησης τα χαρακτηρίζει η υψηλή ποιότητα και οι έντονοι συνδυασμοί και η ποικιλία σχεδίων και χρωμάτων ενώ απευθύνονται περισσότερο σε μέτρια έως υψηλά εισοδήματα και αφορούν ρούχα και παπούτσια για κάθε περίσταση.

Zara kids¹⁶

Z A R A

Εικόνα 5: Λογότυπο εταιρίας

Η εταιρία Zara kids είναι μία από τις εταιρίες που ανήκουν στον όμιλο Inditex, μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως. Η εταιρία σχεδιάζει, παράγει και πωλεί τα ενδύματά της, τα οποία μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: ανδρικό, γυναικείο και παιδικό.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζουμε το ξεχωριστό τμήμα του παιδικού ρούχου και υποδήματος που υπάρχει σχεδόν σε κάθε κατάστημα Zara. Τα καταστήματα συνεχώς ανανεώνουν το απόθεμά τους με προϊόντα που ακολουθούν τις τελευταίες τάσεις της μόδας ενώ οι τιμές των προϊόντων θεωρούνται από πολλούς προσιτές.

Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην τοποθεσία των καταστημάτων της καθώς συνήθως επιλέγονται κεντρικές τοποθεσίες σε μεγάλους εμπορικούς δρόμους σε κάθε πόλη που υπάρχει το αντίστοιχο κατάστημα. Έχει παρουσία σε ένα πλήθος χωρών ανά τον κόσμο ενώ διαθέτει και ιστοσελίδα μέσα από την οποία οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιήσουν αγορές, να ενημερωθούν ή να παραγγείλουν προϊόντα που μπορεί να υπάρχουν σε κάποιο άλλο κατάστημα σε διαφορετική περιοχή, δεδομένου ότι συχνά διαφοροποιούνται τα προσφερόμενα προϊόντα ανάλογα με τη χώρα στην οποία λειτουργεί το κατάστημα, εξαιτίας

¹⁵ <https://gr.benetton.com/>

¹⁶ <https://www.zara.com/gr/en/kids-c434793.html>

διαφορετικών κλιματικών συνθηκών και προσαρμοζόμενα στις ανάγκες και την κουλτούρα του εκάστοτε αγοραστικού κοινού.

H&m kids¹⁷



Εικόνα 6: Λογότυπο εταιρίας

Η συγκεκριμένη εταιρία είναι μία ακόμη περίπτωση επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται στην παγκόσμια αγορά με πλήθος καταστημάτων σε διάφορες χώρες του κόσμου. Εμπορεύεται τρεις κατηγορίες ενδυμάτων δηλαδή ανδρικό, γυναικείο και παιδικό σε ξεχωριστά καταστήματα.

Στα παιδικά καταστήματα διατίθεται και περιορισμένος αριθμός ενδυμάτων και υποδημάτων για βρέφη ενώ κυρίως τα προϊόντα της απευθύνονται σε παιδιά μέχρι την προ-εφηβεία. Η εταιρία πραγματοποιεί σημαντικές διαφημίσεις για την προώθηση και την προβολή της ενώ διαθέτει και ιστοσελίδα στο διαδίκτυο στην οποία εκθέτει τα προϊόντα της και μπορεί κανείς να ενημερωθεί και για τις σχετικές εκπτώσεις και προσφορές.

Jumbo¹⁸



Εικόνα 7: Λογότυπο εταιρίας

Η εταιρία Jumbo παρόλο που αρχικά ιδρύθηκε με βασική δραστηριότητά της την πώληση παιχνιδιών, σιγά-σιγά εξελίχθηκε σε ένα σημαντικό κατάστημα στην ελληνική αγορά με ένα πλήθος διαφορετικών προϊόντων, ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγονται και βρεφικά είδη, ενδύματα, είδη βρεφικής ανάπτυξης και μικρά έπιπλα (κούνιες, καθίσματα) τα οποία πωλούνται σε ειδικό χώρο στα καταστήματά της.

Εξαιτίας των ιδιαίτερα χαμηλών τιμών πώλησης των προϊόντων της συχνά είναι στις επιλογές του αγοραστικού κοινού, οι οποίοι, εξαιτίας της οικονομικής δυσχέρειας τα τελευταία χρόνια, επιλέγουν το χαμηλότερο κόστος έναντι της ποιότητας των προϊόντων. Η συγκεκριμένη εταιρία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προβολή και προώθηση των προϊόντων της πραγματοποιώντας πλήθος διαφημίσεων που χαρακτηρίζονται από διάθεση, χιούμορ και συχνά εντυπώνονται στους καταναλωτές.

¹⁷ http://www2.hm.com/en_cn/kids.html

¹⁸ <https://www.e-jumbo.gr/bebe/>

Ήρα¹⁹



Εικόνα 8: Λογότυπο εταιρίας

Πρόκειται για μία ελληνική εταιρία της οποίας τα προϊόντα προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες της μητέρας στα πρώτα στάδια της βρεφικής ανάπτυξης του παιδιού. Στις κατηγορίες προϊόντων που εμπορεύεται η επιχείρηση περιλαμβάνονται βρεφικά είδη, βαππιστικά είδη, παιδικά ενδύματα, ενώ παράλληλα εμπορεύεται και πλήθος λευκών ειδών και επίπλων για το βρεφικό και παιδικό δωμάτιο.

Η εταιρία διαθέτει πλήθος καταστημάτων σε όλη τη χώρα ενώ δραστηριοποιείται και μέσω διαδικτύου. Επιπλέον, στη ιστοσελίδα της επιχείρησης ο χρήστης-καταναλωτής έχει πρόσβαση στα προϊόντα της, τα οποία έχει και τη δυνατότητα να παραγγείλει online.

4.3.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση είναι επώνυμα προϊόντα γνωστών εταιριών, τα οποία εισάγονται από το εξωτερικό. Επίσης, η εταιρία προμηθεύεται και ορισμένες ετικέτες προϊόντων τα οποία παράγονται από βιοτεχνίες στο εσωτερικό της χώρας.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές, αναφέρουμε πως ο ανταγωνισμός από αντίστοιχες μεγάλες εταιρίες με επώνυμα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο τους, είναι εξαιρετικά μεγάλος και έντονος καθώς έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν προϊόντα με φθηνότερες πρώτες ύλες και ελάχιστο κόστος παραγωγής από την άποψη των σύγχρονων εξοπλισμών παραγωγής και των φθηνών εργατικών. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

4.3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στην Ελλάδα, για τη διάθεση των παιδικών ενδυμάτων, υπάρχουν επιχειρήσεις που είτε ασχολούνται με την παραγωγή είτε εισάγουν από το εξωτερικό επώνυμες μάρκες παιδικών και βρεφικών προϊόντων, τις οποίες διαθέτουν στα καταστήματα λιανικής πώλησης που έχουν σήμερα τη μορφή αλυσίδων καταστημάτων με σημαντική γεωγραφική κάλυψη στην εγχώρια αγορά.

¹⁹ <http://www.irabebe.gr/>

Το δίκτυο αυτό καταστημάτων και καταστημάτων franchise ελέγχεται από τον επιχειρηματία, ο οποίος και προμηθεύεται τα προϊόντα από τον εισαγωγέα, που είναι αυτός που προμηθεύεται τα αποθέματα των προϊόντων.

Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο αυτό εμπορεύεται είτε επώνυμα προϊόντα μιας συγκεκριμένης μάρκας όπως για παράδειγμα Zara kids, H&M kids, ενώ πολλά καταστήματα ή αλυσίδες καταστημάτων διαθέτουν περισσότερες μάρκες προϊόντων (Larín House). Όσον αφορά τη λειτουργία των καταστημάτων αυτών και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, είναι γεγονός πως καταστήματα τα οποία ανήκουν στην ίδια αλυσίδα και έχουν ίδια επωνυμία, διατηρούν και επιμέρους κοινά χαρακτηριστικά στη λειτουργία τους δηλαδή κοινή τιμολογιακή πολιτική, παρόμοια οργάνωση και διακόσμηση του εσωτερικού χώρου των καταστημάτων και αντίστοιχο πλήθος και ποικιλία προϊόντων.

Οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων παιδικού και βρεφικού ενδύματος μέσω των συμφωνιών franchise διαθέτουν καταστήματα σε πολλές διαφορετικές περιοχές και σημεία της Αττικής, όπου καλύπτουν και την υπόλοιπη χώρα με πλήθος καταστημάτων σε κάθε πόλη της Ελλάδας. Στην Αθήνα κυρίως και τη Θεσσαλονίκη, ωστόσο, λειτουργούν και καταστήματα μέσα σε εμπορικά κέντρα που συγκεντρώνουν όλες τις κυρίαρχες επωνυμίες αλυσίδων καταστημάτων της χώρας και δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες άμεσης σύγκρισης ανάμεσα στα προσφερόμενα προϊόντα της κάθε επιχείρησης.

Οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων διαθέτουν πλήθος καταστημάτων σε ολόκληρη τη χώρα και αγοράζουν τα προϊόντα που εμπορεύονται με πολύ χαμηλό κόστος από χώρες του εξωτερικού με εξαιρετικά επίπεδα κόστους εργατικών. Το γεγονός αυτό αυξάνει την αγοραστική τους δύναμη έναντι των μικρών καταστημάτων που λειτουργούν αυτόνομα και έτσι δύνανται να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

Παράλληλα, εξασφαλίζουν μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη σε εμπορικές τοποθεσίες και δρόμους σε κάθε περιοχή, γεγονός που μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στις πωλήσεις της επιχείρησης και να αυξάνει επομένως το περιθώριο βιώσιμης ανάπτυξης της.

Είναι γεγονός λοιπόν στην ελληνική αγορά πως τα περισσότερα καταστήματα παιδικών και βρεφικών ενδυμάτων είναι οργανωμένα στην πλειοψηφία τους με τους όρους των συμφωνιών franchise και για το λόγο αυτό δεν παρατηρούνται συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής. Ωστόσο, η διαπραγματευτική δύναμη κάθε καταστήματος, σε οποιοδήποτε σημείο της χώρας, απέναντι στην εκάστοτε εταιρία θεωρείται περιορισμένη για το λόγο ακριβώς του πλήθους των δυνατοτήτων επιλογής επιχειρηματιών για ανάπτυξη συνεργασίας από την κάθε εταιρία.

4.3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Γενικότερα, η αγορά ένδυσης-κλωστοϋφαντουργίας παρουσιάζει διακυμάνσεις. Είναι γεγονός πως η παρατεταμένη περίοδος της χώρας σε κρίση, οι διαφωνίες με τους δανειστές και η ανάληψη πρόσθετων φοροεισπρακτικών μέτρων από πλευράς της κυβέρνησης επηρεάζουν αρνητικά την κατανάλωση και κατ' επέκταση τις πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου του λιανικού εμπορίου ένδυσης.

Ειδικότερα, βασιζόμενοι σε στοιχεία που έχει ανακοινώσει ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής και Έτοιμου Ενδύματος Ελλάδας^{20, 21} ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων ένδυσης, σημείωσε πτώση το 2015 της τάξης του 4,8%. Αντίστοιχα, μείωση παρατηρήθηκε

²⁰ <http://www.businessnews.gr/article/56817/sepee-poies-einai-oi-megalyteres-epiheiriseis-endysis-stin-ellada-2015>

²¹ <http://www.enikonomia.gr/businesses/51403,SEPEE-Ptwsh-shmeiwse-o-klados-endyshs-klwstoyfantoyrgias-to-2015.html>

και στην κλωστοϋφαντουργία με ποσοστό που ανέρχεται στο 4%. Η πτώση παρατηρήθηκε και στην περίπτωση της παραγωγής στην ένδυση της τάξης του 13%. Στην περίπτωση της κλωστοϋφαντουργίας σημειώνεται άνοδος 1,8% και ο ρυθμός των λιανικών πωλήσεων είναι θετικός.

Οι επιχειρήσεις ένδυσης που πραγματοποιούν εξαγωγές είχαν θετικά αποτελέσματα σύμφωνα πάλι με στοιχεία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πλεκτικής και Έτοιμου Ενδύματος Ελλάδος (ΣΕΠΕΕ).

Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων αυτών αυξήθηκε κατά 1,2% δηλαδή από 153 εκατ. Ευρώ το 2014, ανήλθε σε 155 εκατ. ευρώ το 2015.

Στην περίπτωση αυτή, στην ειδικότερη κατηγορία των παιδικών ενδυμάτων σημειώνεται επίσης αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 1,6%, ενώ τα μικτά κέρδη μειώνονται σε ποσοστό 0,3%. Ο κύκλος εργασιών για την κατηγορία αυτή ανέρχεται το 2015 σε 82 εκατ. ευρώ, τα μικτά κέρδη σε 29 εκατ. ευρώ, ενώ οι ζημιές σε 1 εκατ. ευρώ και οι υποχρεώσεις σε 42 εκατ. ευρώ.

Για τη χρονιά που διανύουμε παρουσιάζονται ενδείξεις βελτίωσης στον κλάδο που προέρχονται κυρίως από τις εξαγωγές, σύμφωνα με στοιχεία που έδωσε ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής και Έτοιμου Ενδύματος Ελλάδος (ΣΕΠΕΕ). Ωστόσο, οι πωλήσεις στην εγχώρια αγορά εξακολουθούν να παρουσιάζουν μείωση, σε αντίθεση με τις εξαγωγές για τον κλάδο που παρουσιάζουν θετική πορεία.

Ειδικότερα, για το 2017 αρχικά οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο ένδυσης – κλωστοϋφαντουργίας, δείχνουν ότι η συνολική αξία των εξαγωγών ανέρχεται για το διάστημα που αφορά το πρώτο τρίμηνο του 2017 σε 370 εκατ. ευρώ, ενώ η αύξηση που καταγράφεται είναι της τάξης του 15,3%. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της ένδυσης η αξία των εξαγωγών διαμορφώθηκε σε 160 εκατ. ευρώ με αύξηση 8,9%, ενώ στην κλωστοϋφαντουργία οι εξαγωγές διαμορφώνονται στα 95 εκατ. με αύξηση 6,7% με τις εξαγωγές του βαμβακιού να ξεπερνούν τα 115 εκατ. (+34,9%). Από την άλλη πλευρά, οι εισαγωγές κλωστοϋφαντουργικών σημειώνουν μείωση για το ίδιο διάστημα κατά 2,4% με αξία 122 εκατ. ευρώ.

Στο πεδίο των τιμών που επικρατούν στην αγορά, σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώσαμε από την Ελληνική Στατιστική Αρχή²² και την INEMY – ΕΣΕΕ²³, παρατηρούμε ότι συγκεκριμένα τον Ιούνιο του τρέχοντος έτους (2017) αυξάνεται ο δείκτης τιμών καταναλωτή κατά 1% σε σχέση με τη μείωση 0,7% τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου έτους, ενώ σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα παρουσιάζει επίσης αύξηση 0,6%. Επιπλέον, στη δωδεκάμηνη σύγκριση του μέσου δείκτη για το διάστημα Ιουλίου 2016 και Ιουνίου 2017 σε σχέση με τον ίδιο Δείκτη του δωδεκάμηνου Ιουλίου 2015 και Ιουνίου 2016 0,3% έναντι μείωσης 1,1% για το δεύτερο διάστημα που εξετάζουμε.

²²http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=256336&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el

²³ http://esee.gr/wp-content/uploads/2017/08/%CE%95%CE%9E%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9E%CE%95%CE%99%CE%A3-%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9D-%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%91-%CE%9A%CE%91%CE%99-%CE%A3%CE%A4%CE%9F-%CE%95%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A1%CE%99%CE%9F_%CE%99%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A3-2017_%CE%99%CE%9D%CE%95%CE%9C%CE%A5.pdf

Η αύξηση του γενικού δείκτη τον Ιούνιο προκύπτει από την αύξηση και του δείκτη των ειδών ένδυσης και υπόδησης κατά 10,8% καθώς υπήρξε επαναφορά στις τιμές σε επίπεδα προ εκπτώσεων. Ενώ σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα της προηγούμενης χρονιάς, μειώνεται κατά 0,5% εξαιτίας της γενικής μείωσης των τιμών της συγκεκριμένης κατηγορίας.

Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	Σταθμίσεις ΕΟΠ 2015 (%)	2017		Μεταβολή %	2016		Μεταβολή %
		Ιούλιος	Μάιος		Ιούλιος	Μάιος	
1. Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	206,70	103,65	104,50	-0,8	104,48	104,64	-0,2
2. Αλκοολούχα ποτά και καπνός	41,68	145,37	144,91	0,3	135,83	134,92	0,7
3. Ένδυση και υπόδηση	64,54	103,85	93,75	10,8	104,38	96,12	8,6
4. Στέγαση	133,54	119,93	120,31	-0,3	116,57	116,51	0,0
5. Διαρκή αγαθά - Είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	46,46	90,25	89,60	0,7	94,02	92,60	1,5
6. Υγεία	77,02	96,30	96,51	-0,2	99,38	99,35	0,0
7. Μεταφορές	144,09	123,29	122,17	0,9	115,28	114,39	0,8
8. Επικοινωνίες	41,86	100,43	100,46	0,0	99,15	98,38	0,8
9. Αναψυχή - Πολιτιστικές δραστηριότητες	41,17	90,00	89,91	0,1	91,42	91,45	0,0
10. Εκπαίδευση	32,79	89,03	89,03	0,0	89,27	89,27	0,0
11. Ξενοδοχεία - Καφέ – Εστιατόρια	102,82	108,31	107,72	0,5	106,32	105,46	0,8
12. Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	67,36	92,87	93,12	-0,3	95,20	95,37	-0,2
Γενικός Δείκτης	1000,00	106,72	106,06	0,6	105,65	104,81	0,8

Εικόνα 2: Πηγή ΕΛστατ [http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/-](http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/)

Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	Σταθμίσεις ΕΟΠ 2015 (%)	2017		Μεταβολή %	2016		Μεταβολή %
		Ιούλιος	Ιούλιος		Ιούλιος	Ιούλιος	
1. Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	206,70	103,72	103,65	0,1	105,27	104,48	0,8
2. Αλκοολούχα ποτά και καπνός	41,68	146,01	145,37	0,4	136,38	135,83	0,4
3. Ένδυση και υπόδηση	64,54	78,04	103,85	-24,9	78,22	104,38	-25,1
4. Στέγαση	133,54	119,65	119,93	-0,2	116,49	116,57	-0,1
5. Διαρκή αγαθά - Είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	46,46	89,12	90,25	-1,3	92,06	94,02	-2,1
6. Υγεία	77,02	96,36	96,30	0,1	99,68	99,38	0,3
7. Μεταφορές	144,09	123,24	123,29	0,0	114,86	115,28	-0,4
8. Επικοινωνίες	41,86	100,41	100,43	0,0	99,10	99,15	0,0
9. Αναψυχή - Πολιτιστικές δραστηριότητες	41,17	89,87	90,00	-0,1	91,12	91,42	-0,3
10. Εκπαίδευση	32,79	89,03	89,03	0,0	89,27	89,27	0,0
11. Ξενοδοχεία - Καφέ – Εστιατόρια	102,82	108,10	108,31	-0,2	106,20	106,32	-0,1
12. Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	67,36	92,75	92,87	-0,1	94,45	95,20	-0,8
Γενικός Δείκτης	1000,00	104,94	106,72	-1,7	103,91	105,65	-1,6

Εικόνα 3: Πηγή ΕΛΣΤΑΤ [http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/-](http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/)

I: Ιούνιος 2017/2016

Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	Ιούνιος		Μεταβολή (%)	Επίπτωση
	2017	2016		
1. Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	103,65	104,48	-0,8	-0,1612
2. Αλκοολούχα ποτά και καπνός	145,37	135,83	7,0	0,3765
3. Ένδυση και υπόδηση	103,85	104,38	-0,5	-0,0324
4. Στέγαση	119,93	116,57	2,9	0,4254
5. Διαρκή αγαθά - Είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	90,25	94,02	-4,0	-0,1658
6. Υγεία	96,30	99,38	-3,1	-0,2247
7. Μεταφορές	123,29	115,28	6,9	1,0923
8. Επικοινωνίες	100,43	99,15	1,3	0,0510
9. Αναψυχή - Πολιτιστικές δραστηριότητες	90,00	91,42	-1,6	-0,0556
10. Εκπαίδευση	89,03	89,27	-0,3	-0,0072
11. Ξενοδοχεία - Καφέ - Εστιατόρια	108,31	106,32	1,9	0,1934
12. Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	92,87	95,20	-2,5	-0,1489
Γενικός Δείκτης	106,72	105,65	1,0	

Εικόνα 4: Πηγή Ελστατ <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/>

I: Ιούλιος 2017/2016

Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	Ιούλιος		Μεταβολή (%)	Επίπτωση
	2017	2016		
1. Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	103,72	105,27	-1,5	-0,3080
2. Αλκοολούχα ποτά και καπνός	146,01	136,38	7,1	0,3863
3. Ένδυση και υπόδηση	78,04	78,22	-0,2	-0,0113
4. Στέγαση	119,65	116,49	2,7	0,4063
5. Διαρκή αγαθά - Είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	89,12	92,06	-3,2	-0,1317
6. Υγεία	96,36	99,68	-3,3	-0,2460
7. Μεταφορές	123,24	114,86	7,3	1,1615
8. Επικοινωνίες	100,41	99,10	1,3	0,0526
9. Αναψυχή - Πολιτιστικές δραστηριότητες	89,87	91,12	-1,4	-0,0495
10. Εκπαίδευση	89,03	89,27	-0,3	-0,0073
11. Ξενοδοχεία - Καφέ - Εστιατόρια	108,10	106,20	1,8	0,1882
12. Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	92,75	94,45	-1,8	-0,1100
Γενικός Δείκτης	104,94	103,91	1,0	

Εικόνα 5: Πηγή ΕΛΣΤΑΤ <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT87/>

Αναλύοντας περαιτέρω την αγορά και παρουσιάζοντας την κατάσταση που διαμορφώνεται προχωράμε στην παρουσίαση των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση στην αγορά. Σχετικά, λοιπόν, με τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση στην αγορά των παιδικών ενδυμάτων αναφέρουμε ότι κυριότερος παράγοντας είναι το εισόδημα των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένου του περιορισμού σε σημαντικά επίπεδα του διαθέσιμου εισοδήματος των ατόμων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται οι δαπάνες για διάφορες αγορές καθώς τα νοικοκυριά περιορίζουν τις αγορές τους σε είδη βασικών αναγκών.

Το γεγονός αυτό οδηγεί σε περαιτέρω μείωση των πωλήσεων και των παραγγελιών που πραγματοποιούνται από τις εισαγωγικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ρευστότητας και τελικά να κλείνουν.

Παράλληλα, η οποιαδήποτε αύξηση των τιμών των προϊόντων αυτών σε συνδυασμό με τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των αγοραστών επιδρά αρνητικά στους καταναλωτές σε σχέση με τις προτιμήσεις τους σε αντίθεση με τα άτομα που βρίσκονται ψηλότερα στην εισοδηματική κλίμακα. Στην πρώτη περίπτωση το αγοραστικό κοινό αναζητά πιο οικονομικές και συμφέρουσες λύσεις προσαρμοσμένες στα χαμηλά εισοδήματα που διαθέτει, ενώ συνήθως επιλέγει να πραγματοποιήσει αγορές σε περιόδους εκπτώσεων ή προσφορών από τα καταστήματα.

Επιπλέον, η μείωση του αριθμού των γεννήσεων μειώνει το αγοραστικό κοινό για τις επιχειρήσεις πώλησης παιδικού και βρεφικού ενδύματος. Το γεγονός αυτό έχει άμεση επίδραση στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων αυτών αφού οποιαδήποτε αύξηση των γεννήσεων οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας παιδικών και βρεφικών ειδών ένδυσης, υπόδησης και άλλων σχετικών προϊόντων.

Ένα ακόμη στοιχείο που επηρεάζει τη ζήτηση του παιδικού και του βρεφικού ενδύματος είναι η γρήγορη ανάπτυξη των παιδιών, κυρίως σε ένα ηλικιακό εύρος 0-4 ετών, γεγονός που αναγκάζει τους γονείς να αγοράζουν συνεχώς νέα είδη. Ωστόσο, πολλοί εξαιτίας των χαμηλών εισοδημάτων επιλέγουν εναλλακτικές λύσεις σε αυτή την περίπτωση για τις πολλές αγορές, χρησιμοποιώντας παλιά ρούχα από συγγενείς ή φίλους με παιδιά ή ακόμη αξιοποιώντας τα ρούχα από προηγούμενο δικό τους παιδί.

Είναι γεγονός, στην παιδική και βρεφική αγορά ένδυσης και υπόδησης ότι παρατηρείται αύξηση των πωλήσεων τις περιόδους των εορτών δηλαδή τα Χριστούγεννα και το Πάσχα, όπως παραδοσιακά συνέβαινε στην Ελλάδα. Στα είδη της βάπτισης μπορεί να υπάρξει μεγαλύτερη ζήτηση τους μήνες της άνοιξης και του καλοκαιριού αφού συνήθως αυτές οι χρονικές περίοδοι του έτους είναι που επιλέγονται για βαπτίσεις.

Τέλος, αναφέρουμε τη σημασία της προώθησης και διαφήμισης των επιχειρήσεων για την επίδραση στις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού και άρα στην διαμόρφωση της ζήτησης επηρεάζοντας κυρίως τους γονείς των οποίων οι καταναλωτικές συνήθειες έχουν άμεσο αποτέλεσμα και στις επιλογές τους για τα παιδιά.

4.3.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ Pest)

Είναι γεγονός πως το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία της, τις επιλογές της και σε αρκετές περιπτώσεις τελικά την επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος.

Πολιτικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια της περιόδου της οικονομικής κρίσης έχει παρατηρηθεί μια αστάθεια στον πολιτικό χώρο με τις προσπάθειες που γίνονται για έξοδο της χώρας από την κρίση και αποφυγή της πτώχευσης. Το νέο περιβάλλον που δημιουργείται με τα μέτρα που εισάγουν οι κυβερνήσεις για τη λειτουργία της οικονομίας και της αγοράς και οι αντιδράσεις του επιχειρηματικού κόσμου στην εισαγωγή της υπέρογκης φορολογίας, μέσα σε αυτό το περιβάλλον αυξανόμενης οικονομικής κρίσης, δημιουργούν ανασφάλεια στις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ελληνική αγορά, ενώ παράλληλα περιορίζουν την ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων από νέους επιχειρηματίες.

Οικονομικό περιβάλλον

Η αύξηση της φορολογίας εισοδήματος δημιουργεί αντικίνητρο και δυσκολεύει την οικονομική λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών των εταιριών ως ποσοστό επί των κερδών, που μειώνει το περιθώριο κέρδους ως αμοιβή στους εταίρους, αλλά και το κέρδος εκείνο που θα μπορούσε να επανεπενδυθεί ώστε να συμβάλλει στην αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και να αξιοποιηθεί για περαιτέρω ενέργειες που θα διευκολύνουν την λειτουργία της.

Κοινωνικό περιβάλλον

Το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε αφορά τις γυναίκες και πιο συγκεκριμένα τα παιδιά και τα βρέφη. Εξαιτίας της οικονομικής αβεβαιότητας έχουν μειωθεί οι γεννήσεις καθώς πολλοί νέοι δεν επιθυμούν να αποκτήσουν παιδιά όσο διατηρούνται αυτές οι δυσχερείς συνθήκες και για το λόγο αυτό μειώνεται η πελατειακή βάση της επιχείρησης.

Ένα ακόμη κοινωνικό ζήτημα που αντιμετωπίζει η αγορά μας είναι η συνεχής μείωση των μισθών των καταναλωτών και η αύξηση της ανεργίας και κυρίως στην περίπτωση των γυναικών, με συνέπεια η μείωση της αγοραστικής δύναμης στην αγορά στην οποία απευθυνόμαστε να οδηγεί τους πελάτες σε περιορισμό των αγορών τους στα απολύτως απαραίτητα και αναγκαία είδη για τα βρέφη και τα παιδιά. Ειδικά στις περιπτώσεις που δεν πρόκειται για τα πρώτα παιδιά που αποκτά μια οικογένεια, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι γονείς να δανείζονται προϊόντα από συγγενείς ή φίλους ή να χρησιμοποιούν τα ήδη υπάρχοντα από το προηγούμενο παιδί εάν πρόκειται για το ίδιο φύλλο στην περίπτωση της ένδυσης. Οι παραπάνω κοινωνικές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στην ελληνική κοινωνία επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

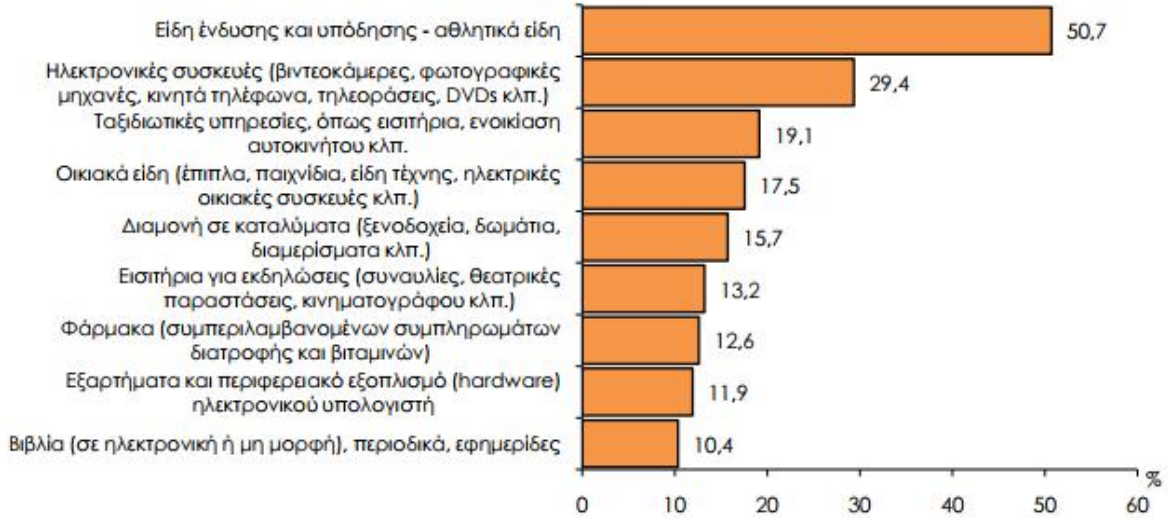
Τεχνολογικό περιβάλλον

Η επιχείρηση δεν έχει σημαντικό τεχνολογικό υπόβαθρο και απαιτήσεις για τη λειτουργία της. Είναι μηχανοργανωμένη με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί τις πιο σύγχρονες μεθόδους εμπορίου όπως τη χρήση του διαδικτύου για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών πωλήσεων.

Σύμφωνα με πρόσφατη στατιστική έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ²⁴, το ποσοστό των ατόμων που δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο για την πραγματοποίηση αγορών παρουσιάζει μείωση κατά 2,6% για τις χρονιές του 2015 και 2016. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αγοράστηκαν περισσότερο ή για τα οποία πραγματοποιήθηκαν παραγγελίες από το διαδίκτυο για προσωπική χρήση, είναι σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα τα είδη ένδυσης και υπόδησης με ποσοστό 50,7% ενώ στην ίδια κατηγορία ανήκουν και τα αθλητικά είδη.

²⁴ <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/32696>

Προϊόντα και υπηρεσίες που αγοράστηκαν ή παραγγέλθηκαν από το διαδίκτυο. Απρίλιος 2015 - Μάρτιος 2016



Εικόνα 6: Πηγή <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/32696>

Ένα ακόμη δεδομένο που τονίζει τη σημασία της κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης και της ανάπτυξης προσεγγμένης και πλήρους σελίδας (ηλεκτρονικό κατάστημα), στην οποία παρουσιάζονται στο αγοραστικό κοινό τα προϊόντα της, είναι και το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών του διαδικτύου, πάντα ή σχεδόν πάντα, επισκέπτεται την ιστοσελίδα του πωλητή, του παραγωγού ή του παρόχου της υπηρεσίας, για την αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με την αγορά είτε για τη σύγκριση των χαρακτηριστικών ή των τιμών των διαφορετικών προϊόντων είτε τέλος για να διαβάσει κριτικές όσων αναρτούν πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε ιστοσελίδες ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

4.3.7. ANALYSE S.W.O.T

4.3.7.1. Εκτίμηση των Δυνάμεων Αδυναμιών για την επιχείρηση (Strengths and Weaknesses)

Στις βασικότερες δυνάμεις της επιχείρησης εντοπίζουμε την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει σε συνδυασμό με τη διατήρηση προσιτών τιμών για τα προϊόντα της ούτως ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις του αγοραστικού της κοινού, ενώ παράλληλα, να προσαρμόζεται και στη ζήτηση της αγοράς. Το όνομα της εταιρίας αποτελεί κύρος για την επιχείρηση αφού η ήδη επιτυχημένη λειτουργία ενός αντίστοιχου καταστήματος κάνει πιο εύκολη την επέκταση του δικτύου διανομής της επιχείρησης αρχικά και σε άλλες περιοχές στην αγορά της πρωτεύουσας και ενδεχομένως και σε άλλες πόλεις.

Είναι γεγονός πως το κοινό έχει διαμορφώσει ήδη μια καλή εικόνα για τα προϊόντα της επιχείρησης και την ποιότητα τους, όπως εύκολα μπορούμε να διαπιστώσουμε από τη βαθμολογία της επιχείρησης στη σελίδα της στα κοινωνικά δίκτυα και συγκεκριμένα στο Facebook (4,9/5 σε 44 ψήφους). Για το λόγο αυτό μπορούμε να θεωρήσουμε πως εμπνέει σχέση εμπιστοσύνης που μπορεί να διατηρηθεί και σε επόμενα χρόνια, φροντίζοντας για τα παιδιά και τις ανάγκες τους για την ένδυση και υπόδηση μέχρι την ηλικία των 14 ετών.

Μια ακόμη δύναμη της επιχείρησης είναι η τοποθεσία της καθώς πρόκειται για κεντρικό σημείο της τοπικής αγοράς που μπορεί να προσελκύσει δυνητικούς νέους πελάτες από το πλήθος των διερχομένων, οι οποίοι ενδεχομένως να μην γνωρίζουν το κατάστημα και τα προϊόντα που προσφέρει.

Από την άλλη πλευρά, στις αδυναμίες της επιχείρησης εντοπίζουμε κυρίως το περιορισμένο κατά τα άλλα δίκτυο διανομής των προϊόντων της kids house. Σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται ευρέως στην ελληνική αγορά και σε πλήθος χωρών του εξωτερικού και ξεπερνούν την επιχείρηση αυτή με μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη και επεκτείνοντας συνεχώς το δίκτυό τους.

Μια ακόμη αδυναμία της επιχείρησης, είναι το γεγονός πως πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση, σε σχέση με τις παραπάνω ανταγωνιστικές εταιρίες, η οποία δε μπορεί να σχεδιάσει μεγάλες εκστρατείες προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της, επομένως είναι δύσκολο για την επιχείρηση να καταφέρει να προσελκύσει όγκο πελατών πέρα από κάποιο όριο.

4.3.7.2 Εκτίμηση των Ευκαιριών και Απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος για την επιχείρηση (Opportunities and Threats)

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι ανταγωνιστικές εταιρίες που την επηρεάζουν είναι η αγορά παιδικών και βρεφικών ειδών. Για την επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο αυτό, προχωράμε στον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, στις σημαντικότερες απειλές για την επιχείρηση αναφέρουμε την οικονομική δυσχέρεια του αγοραστικού κοινού γενικότερα που επηρεάζει και την αγορά παιδικών και βρεφικών προϊόντων. Ειδικότερα, εξαιτίας της επιβολής πρόσθετης άμεσης και έμμεσης φορολογίας στα νοικοκυριά, οι περισσότεροι έχουν οδηγηθεί σε περαιτέρω μείωση του διαθέσιμου εισοδήματός τους, γεγονός που περιορίζει σημαντικά την αγοραστική τους δύναμη.

Στο γεγονός αυτό έρχεται να προστεθεί και η αύξηση της ανεργίας και πιο συγκεκριμένα της γυναικείας ανεργίας που αποτελεί και την κύρια ομάδα αγοραστών των προϊόντων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι αρκετά περιορισμένο το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνονται τα επώνυμα και υψηλής ποιότητας προϊόντα της επιχείρησης. Σε αυτό συμβάλλει σημαντικά και η μείωση τα τελευταία χρόνια του επιπέδου των γεννήσεων ετησίως.

Επίσης, στο σημείο αυτό να αναφέρουμε και τον έντονο ανταγωνισμό στον κλάδο των παιδικών και βρεφικών προϊόντων, ενώ διαπιστώνονται και τα μικρά περιθώρια διαφοροποίησης στα προϊόντα αυτά καθώς συχνά αντιγράφονται επώνυμα προϊόντα τα οποία εισάγονται από χώρες με χαμηλού κόστους παραγωγή και φθηνά εργατικά χέρια, όπως για παράδειγμα ορισμένες χώρες της Ασίας.

Ωστόσο, στις ευκαιρίες για την επιχείρηση εντοπίζουμε τη συνεχώς αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου για την πραγματοποίηση αγορών, γεγονός που μπορεί να καλύψει σε ορισμένο σημείο το κενό στο αγοραστικό κοινό της επιχείρησης.

Πίνακας 1: Καταγραφή των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> Μεγάλο εύρος και ποικιλία προϊόντων Ασφάλεια και εμπιστοσύνη στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης Κεντρική τοποθεσία 	<ul style="list-style-type: none"> Μικρό δίκτυο διανομής σε σχέση με ορισμένους ανταγωνιστές Μικρά ποσά δαπανών για ενέργειες προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της επιχείρησης Μικρές προοπτικές κέρδους για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις μεγάλες αλυσίδες και επιχειρήσεις του χώρου της παιδικής και βρεφικής ένδυσης και υπόδησης

Πίνακας 2: Καταγραφή των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> Χρήση του διαδικτύου διευκολύνει τις αγορές πιθανότητα να διευρύνει έτσι το δίκτυο πελατών της στη χώρα 	<ul style="list-style-type: none"> Περιορισμένο διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων Αύξηση της ανεργίας των γυναικών Μείωση του αριθμού των γεννήσεων Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο (παγκόσμιες εταιρίες αλυσίδες) Χαμηλή διαφοροποίηση των προϊόντων/εύκολη αντιγραφή Εισαγωγή φθηνών προϊόντων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Στην συνέχεια προχωράμε στην παρουσίαση και την ανάλυση της κατάλληλης στρατηγικής για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, η οποία θα τη βοηθήσει στα πλαίσια της επιχειρηματικής δράσης, προσδιορίζοντας τον τρόπο δράσης της επιχείρησης και τις απαραίτητες κινήσεις και ενέργειες που πρέπει να γίνουν και αφορούν επιμέρους τομείς λειτουργίας της. Ειδικότερα, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να έχει σαφώς καθορισμένους στόχους που θα καθορίσουν όλες τις αποφάσεις της επιχείρησης για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Μπορούμε να θεωρήσουμε για την επιχείρηση ότι δραστηριοποιείται με μικτό χαρτοφυλάκιο που περιλαμβάνει είδη ένδυσης, βαπτιστικά είδη και λευκά είδη για βρέφη. Επιπλέον, οι πωλήσεις χονδρικής δεν είναι συστηματικές και δεν αποτελούν το βασικό αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης. Πρόκειται κυρίως για ευκαιριακές πωλήσεις που αφορούν τυχαίες επιχειρήσεις που αγοράζουν κυρίως βαπτιστικά είδη. Η επιχείρηση δεν έχει αντικείμενο την χονδρική πώληση των ειδών που εμπορεύεται και το γεγονός αυτό αποτυπώνεται και στο ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων που αφορά κάθε κατηγορία πωλήσεων. Ειδικότερα, οι πωλήσεις χονδρικής για τη χρονιά 2016 αφορούν το ποσοστό 0,25% των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης, ενώ οι πωλήσεις λιανικής αφορούν το 99,7% του συνόλου των πωλήσεων. Για την πρώτη χρονιά της λειτουργίας της επιχείρησης τα ποσοστά αυτά ανέρχονται σε 3% και 97% αντίστοιχα.

Με βάση τη σύνθεση των πωλήσεων μπορούμε να θέσουμε ως στόχο για την επιχείρηση την ενίσχυση των πωλήσεων λιανικής που θα προέλθει κυρίως από την αύξηση των πωλήσεων ενδυμάτων παιδικών και βρεφικών αυξάνοντας την πίστη των πελατών για την επιχείρηση.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να μπορέσει να ακολουθήσει την πορεία εκείνη που θα την οδηγήσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβληματικών στοιχείων για την λειτουργία της επιχείρησης που εμποδίζουν την εξασφάλιση ικανοποιητικού επιπέδου κερδών. Στους βασικούς στόχους της επιχείρησης στα πλαίσια αυτά εντοπίζουμε τα εξής:

- Αύξηση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης για τις κατηγορίες των προϊόντων με χαμηλές πωλήσεις με προγράμματα και ενέργειες προώθησης και διαφήμισης που θα φέρουν θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις της επιχείρησης.
- Αύξηση των πωλήσεων για τις βασικές κατηγορίες προϊόντων της επιχείρησης και διατήρηση τους σε ικανοποιητικό επίπεδο εδραιώνοντας την επιχείρηση στις προτιμήσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα αυτά.

Επόμενο της αύξησης των πωλήσεων είναι και η αύξηση για την επιχείρηση του διαθέσιμου προϋπολογισμού με βάση τον οποίο θα μπορέσει να αναπτύξει περαιτέρω υποστηρικτικές ενέργειες προώθησης του καταστήματος και των προϊόντων της επιχείρησης. Είναι βέβαια σημαντικό, η επιχείρηση να καταφέρει να αποκτήσει μια καλύτερη θέση στην αγορά, καθώς με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να εδραιωθεί και να δημιουργήσει καλύτερο έδαφος εξασφαλίζοντας μελλοντικά υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων.

Ο ανταγωνισμός στην αγορά βρεφικών και παιδικών ειδών είναι πολύ μεγάλος, καθώς όπως αναφέραμε υπάρχουν σημαντικές επιχειρήσεις παγκόσμιας κάλυψης με πλήθος καταστημάτων σε κάθε χώρα. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολο για μία μικρή επιχείρηση με περιορισμένο εύρος δραστηριοποίησης, όσον αφορά τη γεωγραφική κάλυψη, να καταφέρει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, λαμβάνοντας υπόψη και τους διαθέσιμους πόρους. Το πλήθος των διαθέσιμων πόρων ωστόσο, είναι και αυτό που θα δώσει στην επιχείρηση τη

δυνατότητα να αντιμετωπίσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα τον ανταγωνισμό και τους ανταγωνιστές με σημαντικά μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στην προσέλκυση νέου αγοραστικού κοινού που προέρχεται από μικρότερες από την επιχείρηση αυτή εταιρίες καθώς είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να αποκτήσει νέους πελάτες που θα εμπιστευτούν και θα είναι πιστοί στα προϊόντα του καταστήματος. Οι νέοι πελάτες αυτοί μπορούν να αποφέρουν κέρδη για την επιχείρηση σε σχέση με περιοδικούς πελάτες, που κυρίως θεωρούμε τους πελάτες που αναζητούν βαπτιστικά είδη. Ωστόσο, τα απαραίτητα κεφάλαια για την προσέλκυση αυτών των πελατών είναι μεγάλα, τα οποία βέβαια μειώνονται εφόσον η επιχείρηση καταφέρει να δημιουργήσει πιστούς πελάτες.

Είναι γεγονός πως οι περισσότεροι πελάτες και αγοραστές βρεφικών και παιδικών ειδών, συνήθως δεν αγοράζουν αποκλειστικά από ένα κατάστημα, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη δημιουργία πελατών που ανήκουν στην κατηγορία πιστών πελατών.

5.1.1 Προσδιορισμός στρατηγικής

Η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας σε προσιτές τιμές, στην προσπάθεια της να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών, να ανταποκριθεί στις προτιμήσεις τους και να ανταπεξέλθει καλύτερα στις έντονες συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά βρεφικών και παιδικών ειδών ένδυσης. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και που θα της επιτρέψει να πραγματοποιήσει τους στόχους της για το επόμενο διάστημα. Επομένως, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι συγκεντρώνουν όλα τα στοιχεία εκείνα που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, δηλαδή τους στόχους της και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης αλλά και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή το περιβάλλον της και τους ανταγωνιστές της.

Σχετικά με την αγορά βρεφικού και παιδικού έτοιμου ενδύματος, ήδη αναφέραμε ότι πρόκειται για μια ανταγωνιστική αγορά στην οποία οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων κατέχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς, ενώ το αγοραστικό κοινό θεωρούμε ότι κατά κύριο λόγο παραμένει σταθερό αφού μέρος του αγοραστικού κοινού δεν περιλαμβάνεται πλέον στην πελατειακή βάση των επιχειρήσεων αφού τα παιδιά μεγαλώνουν, ενώ υπάρχει και ένα σύνολο που προστίθεται στην πελατειακή βάση από τις γεννήσεις που πραγματοποιούνται κάθε χρόνο.

Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το αγοραστικό κοινό τμηματοποιείται με βάση το εισόδημα του και τη συνολική οικονομική κατάσταση, ενώ παράλληλα υπάρχει και διαφοροποίηση και με βάση την οικογενειακή κατάσταση με επικρατέστερη κατηγορία τις νέες μητέρες ή μητέρες που ήδη έχουν παιδί. Επομένως είναι διαφορετικές οι ανάγκες κάθε ομάδας που προσπαθεί να καλύψει η αγορά.

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές, αναφέραμε ότι είναι πολλοί και με ιδιαίτερη δύναμη στην αγορά, οι οποίοι είναι σε θέση να πραγματοποιούν σημαντικές ενέργειες προώθησης διαθέτοντας μεγάλο όγκο πόρων σε μάρκετινγκ της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο με επώνυμα και υψηλής ποιότητας προϊόντα, τα οποία μπορούν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα των μεγάλων επιχειρήσεων και αλυσίδων καταστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από ποικιλία, ξεχωριστό στυλ και ένα ευρύ φάσμα τιμών.

Παράλληλα, παρέχεται ευκολία και άμεση εξυπηρέτηση online.

Ωστόσο, πρόκειται για μία μικρή επιχείρηση με λιγότερο κεντρική και ισχυρή θέση στην αγορά που δε διαθέτει το πλήθος των οικονομικών πόρων για τη δυναμική προβολή της και προώθηση των προϊόντων της στο αγοραστικό κοινό.

Μελετώντας τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης που αφορούν τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της διαπιστώνουμε τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει που την οδηγούν σε φτωχές αποδόσεις. Η ανεπάρκεια αυτή των απαραίτητων πόρων αποκλείει εφαρμογή στρατηγικών όπως επιθετική τιμολογιακή πολιτική ή έντονες ενέργειες διαφήμισης σε βραχυχρόνιο επίπεδο. Επομένως, σημαντικός στόχος για την επιχείρηση, είναι η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την αντιμετώπιση των περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες προώθησης, καθώς με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και να ισχυροποιήσει τη θέση της σε ένα καλό επίπεδο πωλήσεων που θα της αποφέρει ικανοποιητικά κέρδη.

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική διεξόδου αγοράς που θα την οδηγήσει σε βελτίωση του μεριδίου αγοράς της για τα προϊόντα της στην υπάρχουσα αγορά, γεγονός που θα επιτευχθεί με εντατικότερες ενέργειες μάρκετινγκ. Παράλληλα, η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς θα έχει ως αποτέλεσμα την επέκταση της επιχείρησης και σε νέες γεωγραφικές περιοχές ειδικά στην εγχώρια αγορά.

Επί της ουσίας, η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει σημαντικά τμήματα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ανάλογα με τα προϊόντα που εμπορεύεται, δίνοντας αρχικά έμφαση στα μικρά παιδιά και βρέφη, ενώ σε δεύτερη θέση έρχονται τα μεγαλύτερα παιδιά μέχρι 14 ετών. Παράλληλα, επιθυμεί να εδραιώσει τη θέση της στο αγοραστικό κοινό, καθιερώνοντας την επιχείρηση σε βασική επιλογή για την ένδυση των παιδιών και όχι τόσο για πελάτες που απλώς αγοράζουν δώρα περιστασιακά.

Το εύρος προϊόντων της επιχείρησης δε διαφοροποιείται από ορισμένους ανταγωνιστές, ωστόσο θεωρούμε ότι η επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να αποσπάσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες ή να προσελκύσει νέους πελάτες εστιάζοντας στην τοπική αγορά που δραστηριοποιείται. Η ενίσχυση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης είναι μια κίνηση που θα της δώσει τη δυνατότητα να προσελκύσει νέους πελάτες. Δεδομένου ότι δεν διαθέτει δίκτυο καταστημάτων εκτός Αττικής, αποκλειστικά στηρίζει την παρουσία της στην εγχώρια αγορά στο διαδίκτυο μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό είναι εμφανές ότι η επιχείρηση στην επαρχία δύσκολα μπορεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της καθώς έχει αρκετά περιορισμένο δίκτυο διανομής. Ωστόσο η διεξόδου σε νέες αγορές της χώρας και η μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη μπορεί να επιτευχθεί με τη λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος της επιχείρησης και την πραγματοποίηση online παραγγελιών.

Σε γενικές γραμμές η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στην υπάρχουσα πελατειακή της βάση την οποία μπορεί και να εξελίξει σε πιστούς πελάτες. Ενώ με τη λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος της δίνεται η ευκαιρία να επεκτείνει την πελατειακή της βάση.

5.1.2. Σχέδιο Μάρκετινγκ

Εφόσον έχουμε εντοπίσει και προσδιορίσει τις ανάγκες των κύριων πελατών της επιχείρησης μπορούμε στο σημείο αυτό να προτείνουμε μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ για την επιχείρηση βασικός στόχος της οποίας είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η καλύτερη τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά. Επομένως για την επιχείρηση αυτή μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένους στόχους αυτών των ενεργειών, που είναι οι εξής:

- Ικανοποιητική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης
- Η προσφορά σημαντικού εύρους και καλής ποιότητας προϊόντων

- Αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης και δημιουργία καλού ονόματος του καταστήματος
- Απόκτηση σταθερής πελατειακής βάσης
- Αύξηση των πωλήσεων
- Διευκόλυνση των συναλλαγών με την επιχείρηση ιδιαίτερα στην περίπτωση των online παραγγελιών

5.1.2.1. Προϊόν

Η εταιρία εμπορεύεται προϊόντα βρεφικής και παιδικής ένδυσης και υπόδησης καθώς επίσης και βαπτιστικά είδη. Το εύρος των προϊόντων της επιχείρησης είναι δύσκολο να μεταβληθεί σε αυτή τη φάση λειτουργίας της και με βάση τα πρότυπα λειτουργίας του καταστήματος. Ωστόσο, μπορεί να μεταβάλει τις ποσότητες των προϊόντων που διατίθενται κάθε χρονική περίοδο, με βάση τις τάσεις της αγοράς και τη ζήτηση των πελατών σχετικά με συγκεκριμένα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση τα οποία διαμορφώνουν και τις πωλήσεις της επιχείρησης των προηγούμενων ετών.

Παρακολουθώντας τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού με ερωτηματολόγια ή κάποιου άλλου είδους σχετική επικοινωνία, η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να επιλέξει ανάλογα τις κινήσεις που θα ακολουθήσει σε αυτή την κατεύθυνση.

Οι πωλήσεις της επιχείρησης θα μπορούσαν να αυξηθούν εάν η επιχείρηση εστιάσει και να διεισδύσει και στο τμήμα της αγοράς που αφορά το κοινό που αγοράζει βαπτιστικά είδη και είδη δώρων συγκεκριμένες περιόδους του έτους όπως την άνοιξη (Πάσχα – αγορές δώρων) ή το καλοκαίρι (βαπτίσεις). Για να το επιτύχει αυτό και να τραβήξει το συγκεκριμένο κοινό είναι απαραίτητο να πραγματοποιήσει αποτελεσματικές ενέργειες προβολής. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις για τα συγκεκριμένα προϊόντα της, προσδίδοντας τους κύρος, ενώ παράλληλα διαμορφώνει και ενισχύει την προσωπικότητα και το στυλ τόσο του καταστήματος, όσο και των προϊόντων της.

5.1.2.2. Τιμή

Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης είναι συγκεκριμένη και καθορίζεται από ορισμένους παράγοντες τους οποίους και λαμβάνει υπόψη, όπως:

- Το κόστος αγοράς των προϊόντων της
- Συνυπολογίζονται τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης στα οποία περιλαμβάνονται και οι δαπάνες για αμοιβές προσωπικού
- Οι σχετικές τιμές πώλησης που επικρατούν στον ανταγωνισμό
- Η αγοραστική δύναμη του κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση

Για να προσελκύσει επιπλέον κοινό η επιχείρηση θα μπορούσε να κυκλοφορήσει εκπαιδευτική κάρτα που θα δίνει στον κάτοχό της εκπαιδευτικές δυνατότητες και προνόμια προσφορών σε προϊόντα του καταστήματος καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, δυνατότητα που παρέχεται από όλους τους βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Παράλληλα, μπορούν να προσφέρονται εκπτώσεις ή προσφορές προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές για συγκεκριμένα είδη προϊόντων ή συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων, σε εκτός των επίσημων εκπτώσεων περιόδους. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει η δυνατότητα προσέλκυσης πελατών, ενώ παράλληλα ενθαρρύνονται να επισκεφτούν το κατάστημα και για είδη που δεν ήταν στην αρχική επιλογή τους. Είναι γεγονός πως η επιχείρηση προβαίνει

σε προωθητικές ενέργειες κυρίως με μείωση των τιμών των προϊόντων της. Με τον τρόπο αυτό γίνεται προσπάθεια να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης.

Επιπλέον, σε μια προσπάθεια να αυξήσει τη ζήτηση στο διαδικτυακό κατάστημα της επιχείρησης, οι τιμές πώλησης των ειδών στην περίπτωση των online παραγγελιών μπορούν να προσαρμοστούν σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το φυσικό κατάστημα λαμβάνοντας υπόψη και τα σχετικά έξοδα αποστολής. Αντίστοιχα ενδείκνυται σε αυτή την περίπτωση και η οικονομικότερη προσφορά ειδών που παρουσιάζουν χαμηλότερη ζήτηση για την επιχείρηση όσων αφορά τις επιλογές του κοινού στο φυσικό κατάστημα.

5.1.2.3 Διανομή

Τα προϊόντα της επιχείρησης είναι διαθέσιμα στο αγοραστικό κοινό μέσα από το κατάστημα της επιχείρησης στο κέντρο της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται. Παράλληλα, με την ταχυδρομική αποστολή των προϊόντων από τις online παραγγελίες, εξασφαλίζεται η εκτενέστερη γεωγραφική κάλυψη και διεύρυνση του δικτύου της επιχείρησης.

Πρωθώντας τη λειτουργία και του διαδικτυακού καταστήματος της επιχείρησης, είναι ένας τρόπος να αντιμετωπίσει τον υπόλοιπο ανταγωνισμό ο οποίος έχει εμφανώς εντονότερη παρουσία στις περισσότερες πόλεις της Ελλάδας, με πλήθος καταστημάτων και εντός Αττικής. Για τη συγκεκριμένη επιχείρηση το δίκτυο είναι αρκετά περιορισμένο και είναι απαραίτητες οι ενέργειες επέκτασής του για την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης αφού θα συμβάλλουν στην αύξηση του καταναλωτικού κοινού για την επιχείρηση.

Επομένως, είναι σημαντικό η επιχείρηση να αναπτύξει το δίκτυό της μέσα από την ηλεκτρονική παρουσία της για να προσεγγίσει μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού κοινού και άλλων γεωγραφικών περιοχών, ενώ παράλληλα το κόστος για την εξασφάλιση των πελατών αυτών είναι αρκετά χαμηλό.

Ένας επιπλέον τρόπος να διευρύνει η επιχείρηση το δίκτυο διανομής της είναι η δημιουργία καταστημάτων franchise σε άλλες περιοχές, ενδεχομένως σε επόμενη φάση λειτουργίας της θα μπορούσε να προσανατολιστεί και σε αυτή την κατεύθυνση προσέγγισης συνεργατών.

5.1.2.4. Προώθηση

Είναι αδιαμφισβήτητη η συμβολή της προβολής και διαφήμισης στις πωλήσεις της κάθε επιχείρησης. Επομένως, η προώθηση και αποτελεσματική προβολή των προϊόντων της επιχείρησης που θα έχει ως αποτέλεσμα να γίνει ευρέως γνωστό το κατάστημα θα έχει άμεσο αντίκτυπο και στις πωλήσεις της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ διαφορετικών τρόπων προώθησης και διαφήμισης, ωστόσο, εφόσον οι διαθέσιμοι πόροι είναι αρκετά περιορισμένοι και η επιχείρηση αδυνατεί να επενδύσει πρόσθετα κεφάλαια στην διαφήμιση της και των προϊόντων της, ένας αποτελεσματικός τρόπος να το επιτύχει αυτό είναι μέσα από την παρουσία της επιχείρησης στα κοινωνικά δίκτυα και προβολή με αυτό τον τρόπο των προϊόντων της στο ευρύ κοινό.

Παράλληλα, είναι και ένας τρόπος να συλλέξει η επιχείρηση στοιχεία σχετικά με τα προφίλ των πελατών της, ενώ έχει και τη δυνατότητα να παρακολουθεί και τις εντυπώσεις τους για την επιχείρηση και για τα προϊόντα που προσφέρει.

Μελλοντικά η επιχείρηση θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει τα απαραίτητα χρήματα για να μπορέσει να πραγματοποιήσει μια αποτελεσματικότερη έρευνα αγοράς που θα την οδηγήσει σε μια πιο επικερδή και στοχευμένη προώθηση των εμπορευμάτων της αφού θα είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα τις προτιμήσεις και τα κίνητρα που επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις του καταναλωτικού της κοινού.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη παράγραφο, μια διαδικασία προώθησης συγκεκριμένων προϊόντων της επιχείρησης, τα οποία παρουσιάζουν χαμηλή ζήτηση είναι και η διαμόρφωση της τιμής τους σε χαμηλότερα επίπεδα με συνεχή διάθεση τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε διήμερα ή περισσότερων ημερών προσφορών. Αυτά και επιπλέον πακέτα προσφορών μπορούν να προβληθούν στο κοινό μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος της επιχείρησης και της σελίδας κοινωνικής δικτύωσης της όπου οι καταναλωτές μπορούν να ενημερωθούν σχετικά.

5.1.3. Πλάνο Διοίκησης

Στελέχη επιχείρησης

Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι μια εταιρία η οποία λειτουργεί με τη νομική μορφή της Ο.Ε στην οποία συμμετέχουν δύο εταίροι με ποσοστό 50% έκαστος. Διοικείται όπως όλες οι εταιρίες της νομικής αυτής μορφής. Η επιχείρηση κατά τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της, πέρα από την απασχόληση των δύο εταίρων και ενός υπαλλήλου δεν έχει προβεί στην πρόσληψη περισσότερων υπαλλήλων σε μία προσπάθεια περιορισμού των πρόσθετων εξόδων μισθοδοσίας που θα επιβάρυναν περαιτέρω την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Ο υπάλληλος που απασχολείται στην επιχείρηση είναι με το καθεστώς part time, γεγονός που προσδιορίζει την υποστηρικτική του θέση στο κατάστημα και τη διευκόλυνση των δύο εταίρων που κατά κύριο λόγο απασχολούνται στο κατάστημα τις ώρες λειτουργίας του.

Το κατάστημα λειτουργεί σύμφωνα με τις ημέρες και τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, ωστόσο οι διαδικτυακές παραγγελίες μπορούν να πραγματοποιηθούν οποιαδήποτε ώρα και στιγμή μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα της επιχείρησης. Σε επόμενο διάστημα λειτουργίας της επιχείρησης και αφού έχει καταφέρει να αποκτήσει σημαντικό περιθώριο βιωσιμότητας, ενδείκνυται η πρόσληψη ενός επιπλέον υπαλλήλου που θα μπορεί να διαχειρίζεται και το ηλεκτρονικό κατάστημα της επιχείρησης παρακολουθώντας περισσότερες παρεχόμενες ενέργειες για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση και των πιο απομακρυσμένων πελατών της επιχείρησης. Επιπλέον, το άτομο αυτό μπορεί να αναλάβει αποκλειστικά και την διαχείριση των κοινωνικών δικτύων της επιχείρησης για ενίσχυση της εικόνας της.

Αμοιβές προσωπικού

Η αμοιβή των εταίρων της επιχείρησης μοιράζεται ισόποσα σε κάθε εταίρο. Για τον απασχολούμενο υπάλληλο στην επιχείρηση με το καθεστώς της μερικής απασχόλησης, η αμοιβή του ανέρχεται σε 300 ευρώ μηνιαίως για το διάστημα της πρόσληψής του. Ανάλογο μπορεί να είναι το ποσό αμοιβής του επιπλέον υπαλλήλου που μπορεί να προσλάβει η επιχείρηση με σύμβαση μερικής απασχόλησης. Εναλλακτικά, μπορεί να αλλάξει το καθεστώς της απασχόλησης του ήδη εργαζόμενου στην επιχείρηση και να αναλάβει τη διαχείριση των εργασιών του επιπλέον υπαλλήλου σε μελλοντική φάση της επιχείρησης.

Εκπαίδευση προσωπικού

Παρόλο που στην αρχική αυτή φάση λειτουργίας της επιχείρησης δεν προβλέπεται κάποια εκπαίδευση του υπαλλήλου της καθώς πρόκειται για έναν μόνο υπάλληλο ο οποίος μάλιστα εργάζεται στον ίδιο χώρο με τους έμπειρους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, είναι σημαντική ωστόσο η εμπειρία των υπαλλήλων με τις πωλήσεις καθώς είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σε επόμενο στάδιο ενδεχομένως για το λόγο αυτό να κριθεί αναγκαία η οποιαδήποτε μορφής παροχή εκπαίδευσης του υπαλλήλου για το σκοπό αυτό. Παράλληλα, είναι σημαντική η συνεχής εξοικείωση των εργαζομένων με τις νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες του διαδικτύου

για να μπορούν να ανταποκριθούν και να παρακολουθούν καλύτερα και τις ηλεκτρονικές λειτουργίες της επιχείρησης προσαρμοζόμενοι στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς.

Παράλληλα, είναι ιδιαίτερης σημασίας η εκπαίδευση του αρμόδιου υπαλλήλου σχετικά με τις προωθητικές κινήσεις και ενέργειες που μπορεί να αναπτύξει στα πλαίσια του διαδικτύου.

5.2. Οικονομικός σχεδιασμός

Στην παράγραφο αυτή προχωράμε στην παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης όπως έχει διαμορφωθεί στα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Στην συνέχεια, ακολουθούμε το σενάριο στο οποίο η επιχείρηση δεν πρόκειται να υπαχθεί σε πρόγραμμα επιχορήγησης και στην περίπτωση αυτή πραγματοποιούμε τις προβλέψεις των πωλήσεων και των εξόδων της επιχείρησης για τα τρία χρόνια που ακολουθούν. Στους παρακάτω Πίνακες παρατίθενται τα αρχικά αποτελέσματα όπως διαμορφώθηκαν και εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Πίνακας 3: Στοιχεία Ε3 για τις χρονιές 2015 και 2016

Δραστηριότητες	2015 (7/8-31/12)	2016
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	5.951,14	22.259,28
Πωλήσεις	14.918,11	41.837,85
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	3.058,67	5.787,52
Αμοιβές προσωπικού	420,90	3.996,91
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	100,00	400,00
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	7.326,54	17.959,41
Διάφορα έξοδα	2.265,30	4.089,75
Αποσβέσεις παγίων	65,43	310,33
Πάγια	4.328,68	

Πίνακας 4: Περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ 2016

Τρίμηνο	Εκροές	Εισροές
1/ 1 – 31/03/2016 (Α' τρίμηνο)	8.111,87	7.365,11
1/4 – 30/06/2016 (Β' τρίμηνο)	11.747,23	6.215,07
1/7 – 30/09/2016 (Γ' τρίμηνο)	9.610,54	6.327,57
1/10 – 31/12/2016 (Δ' τρίμηνο)	12.368,21	5.867,66

Μελετώντας την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης διαπιστώνουμε ότι υφίσταται ζημίες τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της, γεγονός που αποδίδεται στο ότι αντιμετωπίζεται η περίοδος αυτή ως χρόνος προσαρμογής. Η πραγματικότητα αυτή δεν αποτελεί ανησυχητικό γεγονός για την εξέλιξη της επιχείρησης, όπως θα διαπιστώσουμε και από την ανάλυση που ακολουθεί, καθώς πρόκειται για μία σχεδόν νεοσύστατη επιχείρηση για την οποία θεωρούμε ότι δεν παρουσιάζει σημαντικά στοιχεία καινοτομίας και διαφοροποίησης των προϊόντων που

εμπορεύεται και για το λόγο αυτό είναι σχεδόν αναμενόμενο να διανύει αυτή την δύσκολη περίοδο στην οποία προσαρμόζεται στην αγορά.

Πίνακας 5: Περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ 2017

Τρίμηνο	Εκροές	Εισροές
01/01/2016 – 31/03/2016 (Α' τρίμηνο)	8.871,94	4.387,55
01/04/2016 – 30/06/2016 (Β' τρίμηνο)	12.411,66	2.145,62

Πίνακας 6: Αποτέλεσμα χρήσης 2015

Δραστηριότητες	2015	Ποσοστά %
Πωλήσεις	14.918,11	100 %
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	5.951,14	39,9 %
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	3.058,67	20,5 %
Αμοιβές προσωπικού	420,90	2,82 %
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	100,00	0,67 %
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	7.326,54	49,11 %
Διάφορα έξοδα	2.265,30	15,18 %
Αποσβέσεις παγίων	65,43	0,44 %
Κέρδη – Ζημίες χρήσης	-4.269,87	-28,62 %

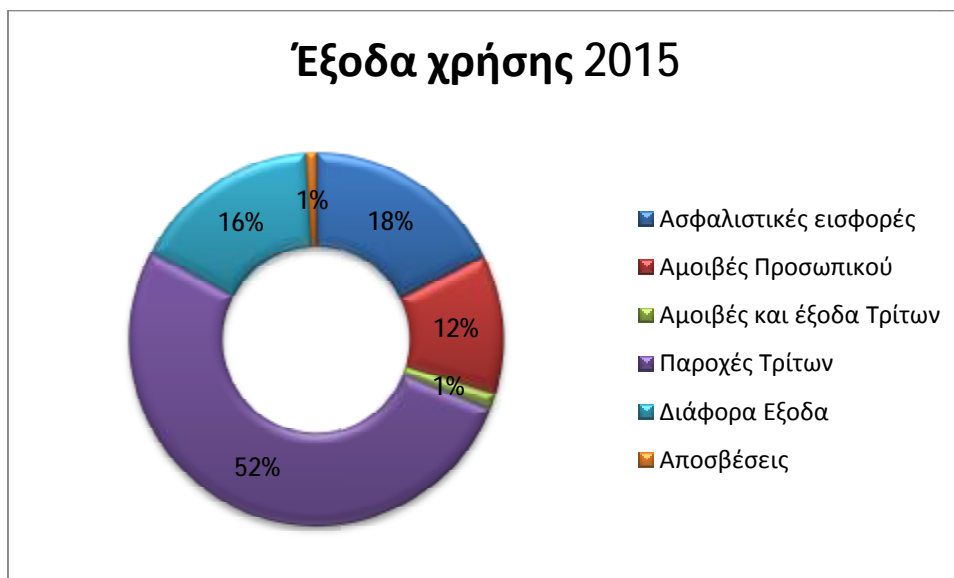
Παρατηρούμε στον Πίνακα 6 ότι το Κόστος Πωληθέντων για το 2015 είναι 5.951,14 ή σε ποσοστό 39,9% επί των πωλήσεων της χρήσης. Δεχόμαστε στην περίπτωση αυτή ότι μέσα στις αγορές αυτές, υπάρχει και ένα απόθεμα εμπορευμάτων το οποίο δεν έχει πωληθεί. Επομένως, το Κόστος Πωληθέντων μειώνεται ακόμα περισσότερο στο 32% περίπου, όπως φαίνεται στον Πίνακα 11.

Το ποσοστό αυτό το εφαρμόζουμε στο Κόστος πωληθέντων του έτους 2016 ώστε να αναπροσαρμόσουμε το τελικό αποτέλεσμα. Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι:

$$41.837,85 * 32\% = 13.388,11$$

Το ποσό αυτό (13.388,11) αντιστοιχεί στο αναπροσαρμοσμένο Κόστος Πωληθέντων (Πίνακας 10).

Η ζημία που προκύπτει σε αυτή την περίπτωση μετά την αναπροσαρμογή των εξόδων της χρήσης είναι 4.094,18.



Εικόνα 7: Διάγραμμα εξόδων χρήσης 2015

Πίνακας 7: Δεδομένα Α και Β τριμήνου περιοδικών δηλώσεων ΦΠΑ

Πωλήσεις	2016	2017	Διαφορά %
Α' τρίμηνο Πωλήσεις	8.111,87	8.871,94	9,37 %
Β' τρίμηνο Πωλήσεις	12.368,21	12.411,66	0,35 %

Οι Πωλήσεις του Β' τριμήνου ανάμεσα στις δύο χρονιές, δεν είναι απόλυτα συγκρίσιμες διότι περιέχουν εποχικότητα η οποία αλλοιώνει τα πραγματικά μεγέθη των πωλήσεων.

Σχετικά με τα έξοδα της επιχείρησης, παρατηρούμε ότι στο μεγαλύτερο μέρος τους είναι σταθερά και ανελαστικά. Αφενός δεν αυξάνονται υπερβολικά από χρόνο σε χρόνο, αφετέρου δεν επιδέχονται περαιτέρω μείωσης ώστε από τη μείωση αυτή να προκύψει κέρδος. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά, η μόνη περίπτωση να προκύψει κέρδος για την επιχείρηση είναι μέσα από την αύξηση των πωλήσεων της.

Η επιχείρηση βέβαια έχει μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους με δεδομένο ότι το Κόστος Πωληθέντων κυμαίνεται μεταξύ του 32% με 35%. Πρόκειται επομένως για μία δυναμική επιχείρηση, η οποία υποστηριζόμενη με προωθητικές ενέργειες μπορεί να εξασφαλίσει ένα θετικό αποτέλεσμα.

Πίνακας 8: Αποτελέσματα χρήσης 2016

Δραστηριότητες	2016	Ποσοστά %
Πωλήσεις	41.837,85	100 %
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	22.259,28	53,20 %
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	5.787,52	13,83 %
Αμοιβές προσωπικού	3.996,91	9,55 %
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	400,00	0,96 %
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	17.959,41	42,93 %
Διάφορα έξοδα	4.089,75	9,78 %
Αποσβέσεις παγίων	310,33	0,74%
Κέρδη – Ζημίες χρήσης	-12.965,40	-30,99 %

Πίνακας 9: Διαφορά ανάμεσα στις δύο πρώτες χρήσεις λειτουργίας

Δραστηριότητες	2015	2016	Διαφορά
Πωλήσεις	100 %	100 %	-
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	39,9 %	53,20 %	13,31
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	20,5 %	13,83 %	-6,67
Αμοιβές προσωπικού	2,82 %	9,55 %	6,73
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	0,67 %	0,96 %	0,29
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	49,11 %	42,93 %	-6,19
Διάφορα έξοδα	15,18 %	9,78 %	-5,41
Αποσβέσεις παγίων	0,44 %	0,74%	0,30
Κέρδη – Ζημίες χρήσης	-28,62 %	-30,99 %	2,37

Στον παραπάνω Πίνακα 9 παρουσιάζεται η διαφορά της ποσοστιαίας συμμετοχής του Κόστους Πωληθέντων και των εξόδων της επιχείρησης επί του συνόλου των Πωλήσεων. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά παρατηρούμε ότι το Κόστος των Πωληθέντων του 2016 είναι μεγαλύτερο κατά 13% περίπου επειδή περιέχει και τελικό απόθεμα το οποίο δεν έχει αφαιρεθεί.

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα του 2015 αφορούν χρήση από 7/8-31/12/2015, ενώ τα δεδομένα του 2016 αφορούν ολόκληρη τη χρήση. Οι ασφαλιστικές εισφορές προς ΟΑΕΕ είναι ένα ποσό που σταθεροποιήθηκε μέσα στο 2016, συνεπώς το ποσοστό του 2016 είναι περισσότερο ασφαλές για να αποτυπώσει το πραγματικό ύψος των εισφορών.

Αντίστοιχο είναι και το συμπέρασμα σχετικά με τις αμοιβές προσωπικού, όπου και στην περίπτωση αυτή το συνολικό ποσό σταθεροποιήθηκε μέσα στο 2016 και αποτυπώνει το πραγματικό ύψος της συγκεκριμένης δαπάνης. Αναφορικά με τα έξοδα και αμοιβές τρίτων το ύψος της δαπάνης είναι πολύ μικρό και δεν επηρεάζει το αποτέλεσμα.

Για τη χρήση 2015 η δαπάνη για τις παροχές τρίτων είναι περισσότερο αυξημένη σε σχέση με το αντίστοιχο ποσό του 2016 δεδομένου ότι η επιχείρηση τη πρώτη χρονιά έκανε έναρξη εργασιών με αποτέλεσμα να πραγματοποιήσει περισσότερα έξοδα όπως για παράδειγμα εγγυήσεις ενοικίων, εγγυήσεις ΔΕΗ και λοιπά έξοδα. Φαίνεται και στον Πίνακα 12 ότι η δαπάνη αυτή έχει σταθεροποιηθεί μέσα στο 2016 σε χαμηλότερο επίπεδο από την προηγούμενη χρονιά.

Αντίστοιχα, αυξημένο είναι και το ύψος των διαφόρων εξόδων για το 2015 σε σχέση με το 2016 γεγονός που αποδίδεται και σε αυτή την περίπτωση στην έναρξη εργασιών της επιχείρησης το 2015. Σχετικά με τις αποσβέσεις, έχουν οριστικοποιηθεί στο ύψος του 2016 (310,33 Πίνακας 10) και θα διατηρηθούν σε αυτό το επίπεδο για την επόμενη τουλάχιστον τριετία.

Πίνακας 10: Πίνακας αναπροσαρμοσμένων αποτελεσμάτων

Δραστηριότητες	Αναπροσαρμογή	Ποσοστά %
Πωλήσεις	41.837,85	100 %
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	13.388,11	32,00 %
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	5.787,52	13,83 %
Αμοιβές προσωπικού	3.996,91	9,55 %
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	400,00	0,96 %
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	17.959,41	42,93 %
Διάφορα έξοδα	4.089,75	9,78 %
Αποσβέσεις παγίων	310,33	0,74 %
Κέρδη – Ζημίες χρήσης	-4.094,18	-9,79 %

Όπως έχουμε προαναφέρει το Κόστος Πωληθέντων που εμφανίζεται στις λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης, είναι ουσιαστικά οι αγορές της κάθε χρήσης. Από το ποσό αυτό δεν έχει αφαιρεθεί το ποσό που αφορά το τελικό απόθεμα ώστε να προκύψει με ασφάλεια το Κόστος πωληθέντων. Για τις ανάγκες της ανάλυσης μας, χρησιμοποιούμε το Κόστος Πωληθέντων της χρήσης 2015 το οποίο είναι 39,9% των πωλήσεων της χρήσης.

Ειδικότερα, θεωρούμε ότι εμπεριέχεται το τελικό απόθεμα στο ποσό αυτό και εκτιμούμε ότι μετά την αφαίρεση του αποθέματος από τις αγορές της χρήσης, το Κόστος Πωληθέντων κυμαίνεται στο 32% (5.951,14 Πίνακας 6).

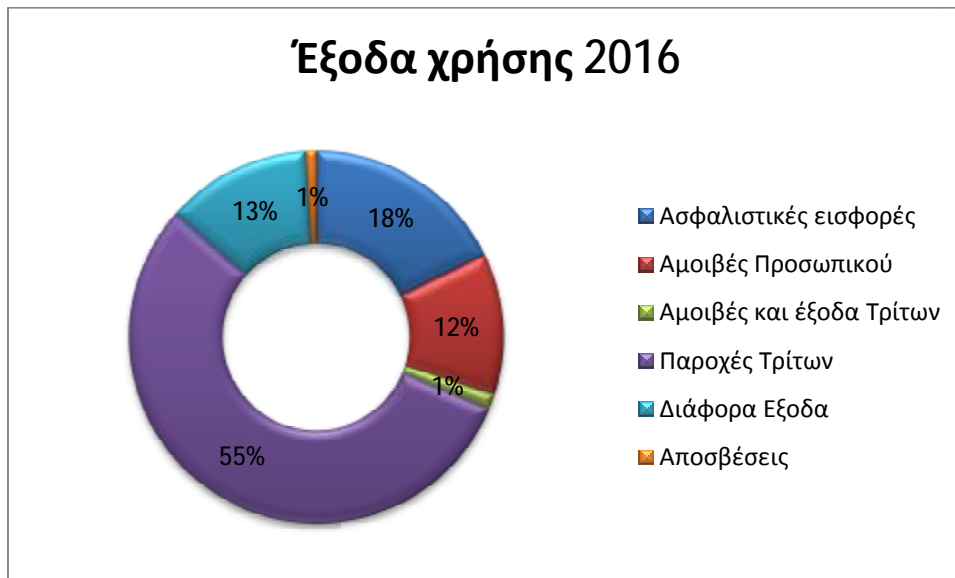
Την εκτίμηση αυτή την εφαρμόζουμε σε όλους τους υπολογισμούς που έχουμε πραγματοποιήσει. Με την παραδοχή αυτή προκύπτουν τα αναπροσαρμοσμένα αποτελέσματα για το 2016 (Πίνακας 10), στα οποία το Κόστος Πωληθέντων μειώνεται στο ποσό 13.388,11 (32%), με συνέπεια τη σημαντική μείωση των ζημιών από 12.965,40 (31%) σε 4.094,18 (9,79%). Το ποσό αυτό ίσως είναι πιο ασφαλές ώστε να είναι αποδεκτό.

Πίνακας 11: Αναπροσαρμοσμένα έξοδα 2016

Έξοδα χρήσης	2016	Ποσοστά %
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	5.787,52	17,78 %
Αμοιβές προσωπικού	3.996,91	12,28 %
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	400,00	1,23 %
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	17.959,41	55,19 %
Διάφορα έξοδα	4.089,75	12,57 %
Αποσβέσεις παγίων	310,33	0,95 %
Σύνολο	32.543,92	100 %

Στον Πίνακα 11, όπως παρουσιάζονται τα έξοδα της χρήσης 2016, αυτά είναι το πρότυπο της επιχείρησης και αυτό επειδή έχει οριστικοποιηθεί το ύψος τους και δεν μπορούν να αυξηθούν περαιτέρω αλλά ούτε και να μειωθούν σημαντικά. Επομένως θεωρούμε ότι είναι ανελαστικά. Αυτή τη διαπίστωση θα χρησιμοποιήσουμε στην κατάρτιση καταστάσεων προβλέψεων αποτελεσμάτων επομένων χρήσεων για την επιχείρηση αυτή. Επιπλέον, διαπιστώνουμε ότι τα ποσοστά των εξόδων είναι σε κοινώς αποδεκτά όρια και το μεγαλύτερο μέρος τους είναι σταθερά έξοδα.

Αυτή η ιδιότητα τους τα καθιστά ανελαστικά τόσο σε ενδεχόμενες αυξήσεις, όσο και σε μειώσεις. Πιο συγκεκριμένα, δεν αναμένουμε δραματική αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα λαμβάνοντας υπόψη και τη νέα νομοθεσία που προβλέπει χαμηλές εισφορές σε επιχειρήσεις με χαμηλά κέρδη. Παράλληλα, οι αμοιβές προσωπικού είναι ένα ποσό σταθερό στην παρούσα φάση, δεδομένου ότι με βάση τα τωρινά αποτελέσματα της επιχείρησης δεν προβλέπεται η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού. Σχετικά με τις παροχές τρίτων μπορούμε να θεωρήσουμε ότι πιθανώς υπάρχει ένα περιθώριο μικρής μείωσης του εξόδου αυτού.



Εικόνα 8: Διάγραμμα αναπροσαρμοσμένων εξόδων

5.2.1. Παραδοχές για τη δημιουργία προβλέψεων – αισιόδοξο σενάριο

Το ζητούμενο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι να διαπιστώσουμε με βάση τα μέχρι τώρα δεδομένα, τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να προκύψουν τέτοια αποτελέσματα που να καλύπτουν καταρχήν τα έξοδα της επιχείρησης και να αφήνουν και ένα μικρό περιθώριο κέρδους. Η συγκεκριμένη προσπάθεια δεν αφορά πρόβλεψη του τελικού ύψους των κερδών της επιχείρησης, το οποίο δεν εντάσσεται στους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε ότι τα έσοδα έχουν μεγαλύτερο και γρηγορότερο ρυθμό αύξησης από τα έξοδα, που τα θεωρούμε όπως αναφέραμε παραπάνω, ανελαστικά. Επιπλέον, θεωρούμε ότι τα έξοδα δε θα αλλάξουν ακόμη και στα επίπεδα αύξησης των πωλήσεων που έχουμε προβλέψει.

Από τη σύγκριση των περιοδικών δηλώσεων ΦΠΑ του Α' και Β' τριμήνου του 2016 και 2017, προκύπτει ότι τα έσοδα έχουν έναν ενσωματωμένο ρυθμό ανάπτυξης. Ειδικότερα, το Β' τρίμηνο του 2017 παρουσιάζει μια πολύ μικρή αύξηση, ωστόσο, επειδή έχει ενσωματωμένη υπερβολική εποχικότητα, θεωρούμε ότι δεν απεικονίζει ορθά το επίπεδο των πωλήσεων της επιχείρησης. Αντιθέτως, το Α' τρίμηνο του 2017, σε σύγκριση με το αντίστοιχο του 2016, παρουσιάζει αύξηση της τάξης του 9,37% όπως φαίνεται στον Πίνακα 7 παραπάνω. Τα δύο τρίμηνα δεν εμφανίζουν εποχικότητα που να αλλοιώνει τη συγκρισιμότητά τους, και για το λόγο αυτό θεωρούμε ότι αποτυπώνουν την πραγματική αυξητική τάση των πωλήσεων.

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει βάσιμη πιθανότητα για αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης τα επόμενα χρόνια. Προβλέπουμε για την χρήση που διανύουμε που δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί ότι οι πωλήσεις θα κυμανθούν σε ποσοστό 20% επιπλέον της προηγούμενης χρήσης και αυτό μπορεί να συμβεί με το ρυθμό αύξησης που έχουν οι πωλήσεις και επιπλέον κάποιες προωθητικές ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση. Για τις επόμενες δύο χρήσεις για τις οποίες έχουμε πραγματοποιήσει προβλέψεις των αποτελεσμάτων τους, οι πωλήσεις θα αυξηθούν με ρυθμό 7%.

Όσον αφορά τα έξοδα, θεωρούμε ότι η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μία μικρή μείωση στις παροχές τρίτων χωρίς να στερείται κάποια παροχή, ενώ τα υπόλοιπα έξοδα θα διαμορφωθούν σε παρόμοια επίπεδα με πολύ μικρές αποκλίσεις.

Στον Πίνακα 12 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα σχετικά αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές για τη χρήση του 2017 το προβλεπόμενο ύψος πωλήσεων της χρήσης ανέρχεται σε 50.205,42 Ευρώ και το Κόστος Πωληθέντων ανέρχεται σε 16.065,73 ενώ σε ποσοστό αναλογεί στο 32% περίπου του συνόλου των πωλήσεων της χρήσης.

Για τα έξοδα της χρήσης αυτής έχουμε μια σχεδόν αμελητέα χρηματική διακύμανση στα σχετικά ποσά των εξόδων, εκτός από τις παροχές τρίτων, περίπτωση για την οποία προβλέπεται μια μείωση του κονδυλίου σε επιτρεπτά όρια. Με την αναπροσαρμογή αυτή των δεδομένων επιτυγχάνεται για την πρώτη χρήση η κάλυψη όλων των εξόδων, καθώς επίσης και επίτευξη ενός μικρού ποσοστού κέρδους (3,07%).

Όσον αφορά στις πωλήσεις της επόμενης χρήσης που εντάσσεται στο σχέδιο προβλέψεων των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, παρουσιάζεται περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων για το 2018 και αντίστοιχη μικρή μεταβολή του ύψους του Κόστους Πωληθέντων για τη χρονιά αυτή. Τα ποσοστά των εξόδων επί του συνόλου των πωλήσεων για τη χρήση αυτή ανέρχονται σε παρόμοια επίπεδα με την προηγούμενη χρήση. Μικρή αύξηση παρουσιάζεται στο ποσό που αφορά τις παροχές τρίτων, ενώ το ποσοστό παραμένει σχεδόν ίδιο (32,11%) δεδομένης της περαιτέρω αύξησης κατά 7% των πωλήσεων. Η αύξηση αυτή βασίζεται στον ήδη ενσωματωμένο ρυθμό αύξησης των πωλήσεων όπως διαπιστώθηκε από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων του πρώτου τριμήνου για τις δύο χρονιές λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που έχουμε στη διάθεση μας.

Για την τρίτη χρονιά του σχεδίου προβλέψεων (2019) οι συνολικές πωλήσεις αυξάνονται, όπως αντίστοιχα πολύ μικρή θετική μεταβολή σημειώνουν και τα ποσά των εξόδων, με αποτέλεσμα να μη μεταβάλλονται σημαντικά τα ποσοστά τους επί τις πωλήσεις της χρήσης και να διατηρούνται τελικά σε ανάλογα επίπεδα και τις τρεις χρονιές. Τα αποτελέσματα χρήσης είναι θετικά και στις τρεις περιπτώσεις γεγονός που επιβεβαιώνει τη δυναμική των εσόδων της επιχείρησης.

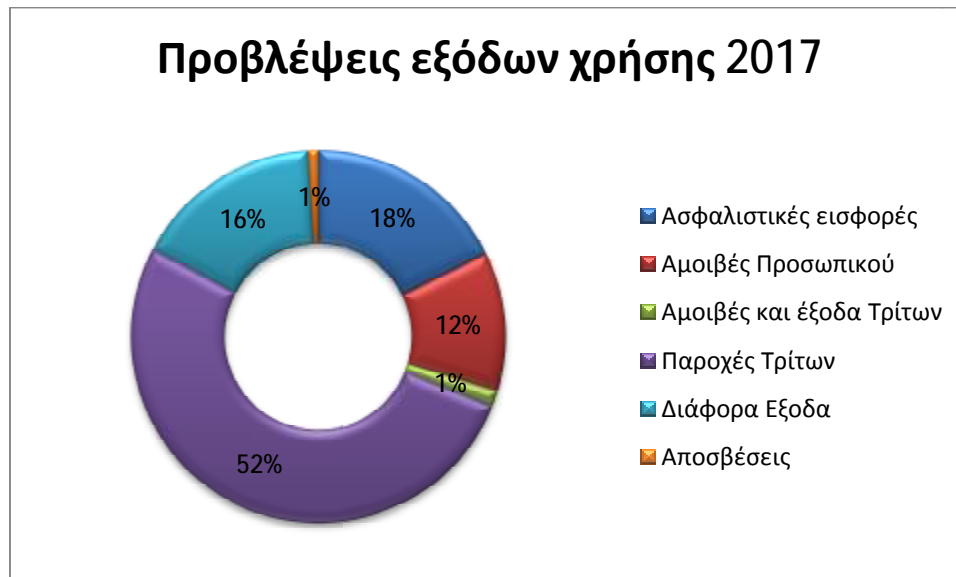
Ειδικότερα, εάν υποστηριχθεί με προωθητικές ενέργειες χαμηλού κόστους, αξιοποιώντας και την παρουσία της στα κοινωνικά δίκτυα, μπορεί πολύ γρήγορα και με ασφάλεια να επιτύχει πολύ μεγαλύτερα επίπεδα πωλήσεων. Επιπλέον, μπορεί να εξασφαλίσει με τον τρόπο αυτό πολύ μεγαλύτερα ποσά κερδών.

Η αύξηση των εξόδων όπως διαπιστώνουμε παρατηρώντας τον Πίνακα 12 δεν είναι δυναμική, διότι έχει οριστικοποιηθεί το ύψος τους για την επιχείρηση, επομένως με δεδομένο το γεγονός αυτό για κάποιο ύψος εσόδων, θα μπορούν να δημιουργηθούν επιπλέον κέρδη. Μετά από κάποιο κρίσιμο ύψος εσόδων, ίσως τα έξοδα να αναπροσαρμοστούν προς τα πάνω. Σχετικό παράδειγμα είναι σε μία δυναμική αύξηση των πωλήσεων να προχωρήσει στην πρόσληψη επιπλέον προσωπικού.

Τα παρακάτω αποτελέσματα αποτυπώνονται και στα διαγράμματα που ακολουθούν, στα οποία παρουσιάζονται ξεχωριστά οι προβλέψεις για τα έξοδα κάθε χρήσης, το προβλεπόμενο ύψος πωλήσεων και τα αποτελέσματα χρήσης όπως διαμορφώνονται από την πραγματοποίηση των προβλέψεων.

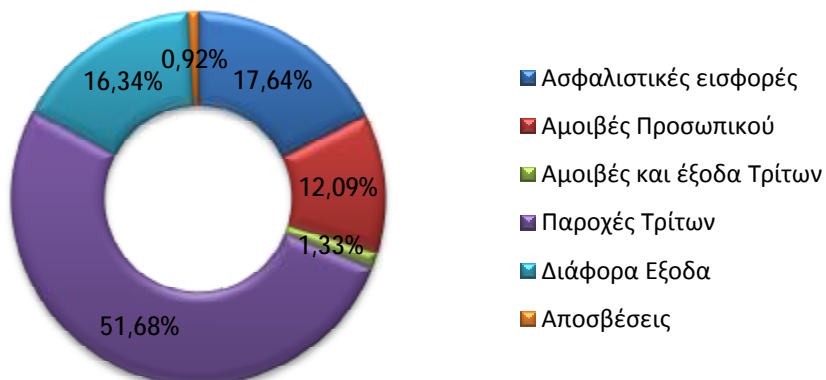
Πίνακας 12: Αισιόδοξες προβλέψεις πωλήσεων και αποτελεσμάτων για την επιχείρηση

Δραστηριότητες	2017	Ποσοστά %	2018	Ποσοστά %	2019	Ποσοστά %
Πωλήσεις	50.205,42	100%	53.719,80	100%	57.480,19	100%
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	16.065,73	32,00%	17.793,82	33,12%	18.623,58	32,40%
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	5.870,25	11,69%	5.920,72	11,02%	5.980,39	10,40%
Αμοιβές προσωπικού	4.026,32	8,02%	4.089,35	7,61%	4.098,42	7,13%
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	400,00	0,80%	450,00	0,84%	450,00	0,78%
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	16.935,28	33,73%	17.250,45	32,11%	17.520,49	30,48%
Διάφορα έξοδα	4.955,27	9,87%	5.250,32	9,77%	5.540,32	9,64%
Αποσβέσεις παγίων	310,33	0,62%	310,33	0,58%	310,33	0,54%
Κέρδη – Ζημίες χρήσης	139,74	0,28%	2654,81	4,94%	4.956,66	8,62%



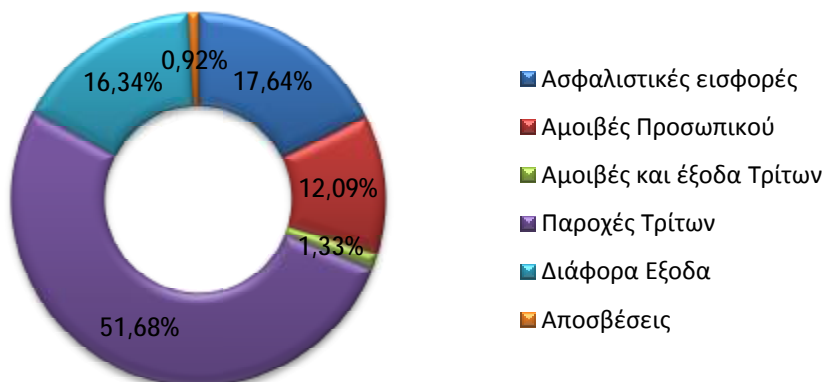
Εικόνα 9: Διάγραμμα προβλέψεων εξόδων 2017

Προβλέψεις εξόδων χρήσης 2018

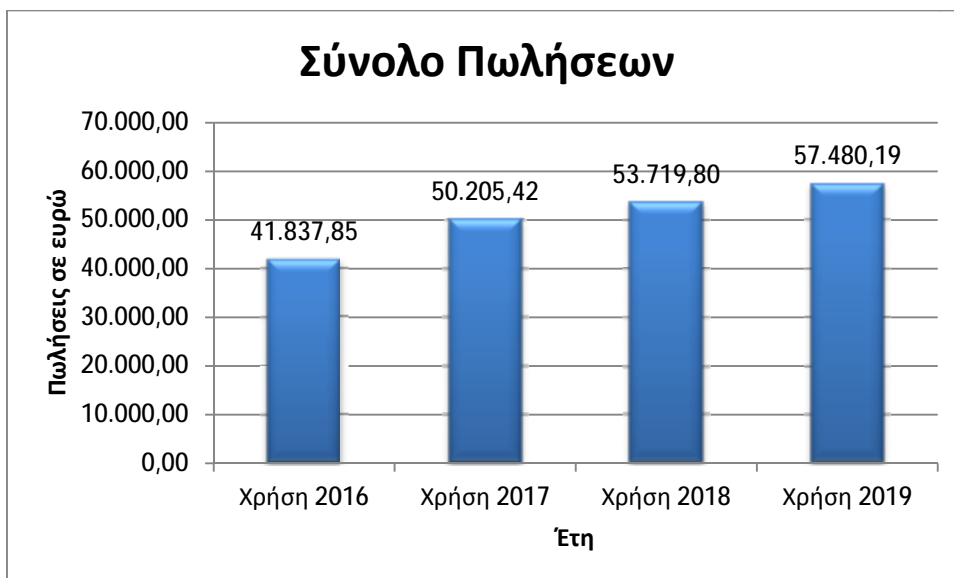


Εικόνα 10: Διάγραμμα προβλέψεων εξόδων 2018

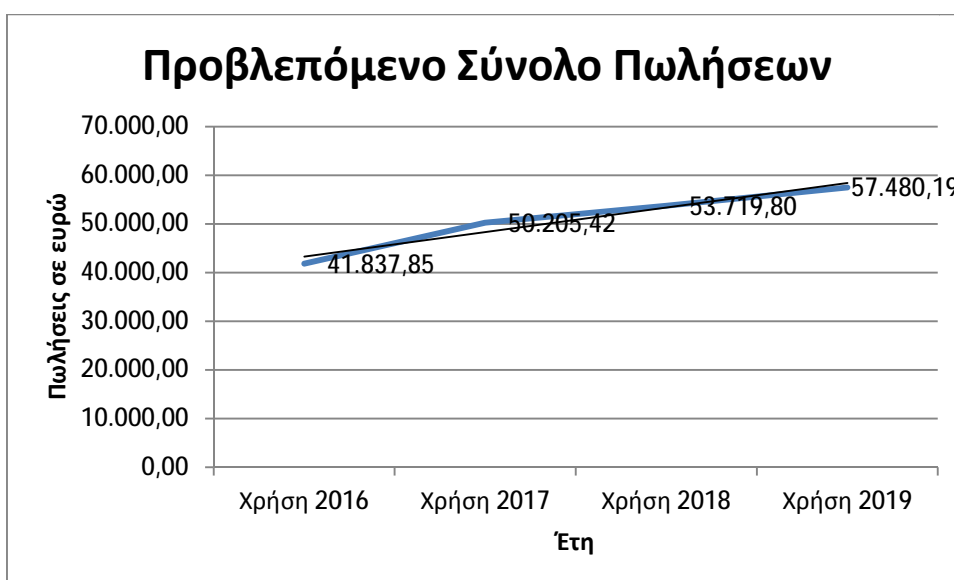
Προβλέψεις εξόδων χρήσης 2019



Εικόνα 11: Διάγραμμα προβλέψεων εξόδων 2019



Εικόνα 12: Διαχρονική μεταβολή ύψους των πωλήσεων



Εικόνα 13: Τάση εξέλιξης επιπέδου πωλήσεων



Εικόνα 14: Διαχρονική εξέλιξη αποτελεσμάτων χρήσης

5.2.2. Αριθμοδείκτες – αισιόδοξο σενάριο

Προχωράμε στη συνέχεια στον υπολογισμό των αριθμοδεικτών που μπορούμε να εφαρμόσουμε στα δεδομένα της επιχείρησης για να διαπιστώσουμε καλύτερα την αποδοτικότητα της επιχείρησης μέσα από την αποδοτικότητα των πωλήσεων της. Οι παρακάτω αριθμοδείκτες έχουν εφαρμοστεί στις δύο χρονιές που λειτουργεί η επιχείρηση, καθώς επίσης και στα αποτελέσματα όπως διαμορφώθηκαν από τις προβλέψεις που πραγματοποιήθηκαν για την επιχείρηση.

Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους χρησιμοποιείται για να αποτυπώσει την αποδοτικότητα των πωλήσεων της επιχείρησης. Ειδικότερα, δείχνει το μικτό κέρδος της επιχείρησης που προκύπτει από την πώληση προϊόντων αξίας 100 ευρώ. Παράλληλα, αποτελεί έναν τρόπο για την επιχείρηση καθορισμού της τιμής των προϊόντων της. Συνολικά δείχνει το πόσο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της δραστηριότητας της.

Ο αριθμοδείκτης αυτός προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

$$\frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή του αριθμοδείκτη αυτού στα δεδομένα της επιχείρησης έχει ως εξής :

2015

$$\frac{14.918,11 - 5.951,4}{14.918,11} = 0,6$$

2016

$$\frac{41.837,85 - 13.388,11}{41.837,85} = 0,68$$

2017

$$\frac{50.205,42 - 16.165,73}{50.205,42} = 0,68$$

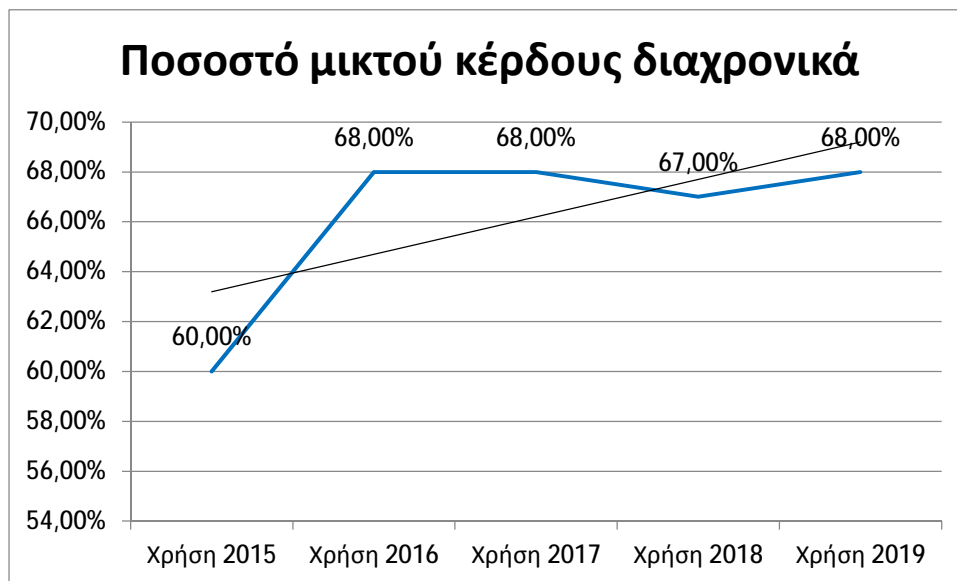
2018

$$\frac{53.719,80 - 17.793,82}{53.719,80} = 0,67$$

2019

$$\frac{57.480,19 - 18.623,58}{57.480,19} = 0,68$$

Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση ασκεί τη δραστηριότητα της με μεγάλα περιθώρια μικτού κέρδους που κυμαίνονται από 60% έως 70% περίπου επί των πωλήσεων. Αυτό οφείλεται στο χαμηλό κόστος πωληθέντων με το οποίο εμπορεύεται τα προϊόντα της η επιχείρηση. Ειδικότερα, το μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους της επιχείρησης της επιτρέπει να εφαρμόζει πολιτικές προώθησης με μειώσεις τιμών, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων.



Εικόνα 15: Διάγραμμα αριθμοδείκτη μικτού κέρδους

Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας των πωλήσεων – καθαρού περιθωρίου κέρδους

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους που εφαρμόσαμε στα δεδομένα της επιχείρησης αφορά στην μέτρηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων όπως προκύπτει από τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, στις οποίες δεν περιλαμβάνονται τα μη λειτουργικά έξοδα.

Ειδικότερα, ο αριθμοδείκτης αυτός αφορά στον υπολογισμό του καθαρού κέρδους μιας επιχείρησης από την πώληση των προϊόντων της. Επόμενο είναι να συμπεράνουμε ότι όσο

μεγαλύτερος είναι ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης τόσο πιο επικερδής είναι μια επιχείρηση. Παράλληλα, η εφαρμογή του αριθμοδείκτη αυτού στα δεδομένα της επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα μέτρησης του βαθμού στον οποίο η επιχείρηση είναι σε θέση να χρηματοδοτεί τα λειτουργικά της έξοδα.

Αυτό που επί της ουσίας διαμορφώνει τον αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι το είδος των προϊόντων και η στρατηγική της επιχείρησης στον ανταγωνισμό. Ο αριθμοδείκτης αυτός προκύπτει ως εξής:

$$\frac{\text{Καθαρό κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$$

2015

$$\frac{-4.269,87}{14.918,11} = -0,29$$

2016

$$\frac{-4.049,18}{41.837,85} = -0,1$$

2017

$$\frac{139,74}{50.205,42} = 0,03$$

2018

$$\frac{2.654,81}{53.719,80} = 0,05$$

2019

$$\frac{4.956,66}{57.480,19} = 0,09$$

Από την εφαρμογή του αριθμοδείκτη αυτού στα δεδομένα της επιχείρησης, παρατηρούμε ότι στις δύο πρώτες χρήσεις έχουμε ζημιά επομένως αρνητικό ποσοστό καθαρού κέρδους επί των πωλήσεων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μη μπορεί να καλύψει τις λειτουργικές της δαπάνες. Αυτό συμβαίνει παρά το μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους με το οποίο εμπορεύεται. Στις επόμενες χρήσεις για τις οποίες έχει γίνει πρόβλεψη, το καθαρό περιθώριο κέρδους αυξάνεται και εισέρχεται σε θετική περιοχή, με ποσοστά που αντιστοιχούν σε 3%, 5% και 9% για τις χρήσεις 2017, 2018 και 2019 αντίστοιχα. Στις χρήσεις αυτές, η επιχείρηση καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα που είναι πολύ σημαντικό για τη βιωσιμότητα της. Παράλληλα, απολαμβάνει και ένα μικρό ποσό καθαρού κέρδους, το οποίο μπορεί να επανεπενδύσει ή να διαθέσει στους εταίρους της.



Εικόνα 16: Αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους

5.2.3. Ανάλυση νεκρού σημείου – αισιόδοξο σενάριο

Η πρόβλεψη του νεκρού σημείου μας δείχνει το ποσό των πωλήσεων με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τα σταθερά και μεταβλητά της έξοδα. Στο σημείο αυτό δεν καταγράφεται για την επιχείρηση ούτε κέρδος ούτε ζημία. Με την ανάλυση του νεκρού σημείου μπορούμε να διαπιστώσουμε την εξέλιξη των σταθερών και μεταβλητών εξόδων. Ειδικότερα, τα σταθερά έξοδα δε μεταβάλλονται ανάλογα με τις πωλήσεις, σε αντίθεση με τα μεταβλητά έξοδα τα οποία ακολουθούν πορεία ανάλογη με τις πωλήσεις.

Προχωράμε στη συνέχεια στον υπολογισμό του νεκρού σημείου για την επιχείρηση, βασιζόμενοι στις προβλέψεις των πωλήσεων που παρουσιάσαμε σε προηγούμενη παράγραφο. Ειδικότερα, οι προβλέψεις αυτές αφορούν το αισιόδοξο σενάριο εξέλιξης των πωλήσεων για την επιχείρηση που εξετάζουμε.

Πίνακας 13: Υπολογισμός νεκρού σημείου

	2017	2018	2019
Πωλήσεις	50.205,42	53.719,80	57.480,19
Σταθερά Έξοδα	27.542,18	28.020,85	28.359,63
Μεταβλητά Έξοδα	4.955,27	5.250,32	5.540,32
Νεκρό σημείο (Ποσοστό επί των Πωλήσεων)	60,87%	57,81%	54,60%
Νεκρό σημείο (Ποσό των Πωλήσεων)	30.558,28	31.056,13	31.384,69

5.2.4. Ρεαλιστικό σενάριο – παραδοχές

Για το σενάριο αυτό οι παραδοχές δε διαφέρουν σημαντικά από τις παραδοχές στις οποίες βασιστήκαμε για την ανάπτυξη του αισιόδοξου σεναρίου. Στην περίπτωση αυτή θεωρούμε ότι

οι πωλήσεις μπορούν να σημειώσουν αύξηση την πρώτη χρήση της τάξης του 12%, δεδομένου ότι έχουμε διαπιστώσει από τη σύγκριση των δεδομένων των περιοδικών δηλώσεων ότι οι πωλήσεις έχουν ενσωματωμένο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 7% κατά έτος.

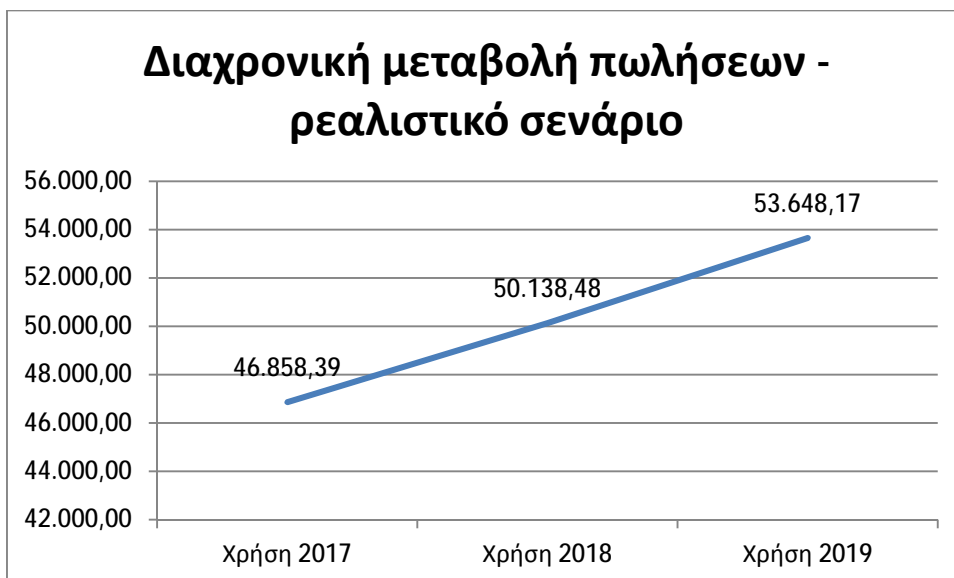
Επιπλέον, θεωρούμε ότι η επιχείρηση μπορεί να πετύχει και μία πρόσθετη αύξηση του 5% με μικρής κλίμακας προωθητικές ενέργειες χαμηλού για την επιχείρηση κόστους.

Όπως έχουμε διαπιστώσει από την προηγούμενη ανάλυση, τα έξοδα της επιχείρησης έχουν σταθεροποιηθεί, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων της επιχείρησης αφορά σταθερές δαπάνες και όχι μεταβλητές. Οι διαπιστώσεις αυτές μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα έξοδα είναι ανελαστικά τόσο ως προς ενδεχόμενες μειώσεις, όσο και για σημαντικές αυξήσεις. Από το προηγούμενο σενάριο διατηρούμε αμετάβλητη τη συμπεριφορά όλων των εξόδων της επιχείρησης, δηλαδή, μια μικρή αύξηση ανά έτος, εκτός των εξόδων που αφορούν παροχές τρίτων-φόρους, τέλη. Για τα έξοδα αυτά στο ρεαλιστικό σενάριο δεν προβλέπεται δυνατότητα μείωσης, αντιθέτως, αντιμετωπίζονται όπως και τα υπόλοιπα έξοδα, με μικρές ετήσιες αυξήσεις.

Επιπλέον, διατηρούμε το ίδιο ποσοστό του κόστους πωληθέντων επί των πωλήσεων (32% με 33% περίπου). Αυτό συμβαίνει γιατί θεωρούμε ότι είναι ρεαλιστικό, απεικονίζει πιο σωστά την εικόνα της επιχείρησης και προκύπτει από τα διαθέσιμα δεδομένα της επιχείρησης.

Πίνακας 14: Ρεαλιστικές προβλέψεις πωλήσεων και αποτελεσμάτων χρήσης

Δραστηριότητες	2017	%	2018	%	2019	%
Πωλήσεις	46.858,39	100	50.138,15	100	53.648,17	100
Αγορές – Κόστος πωληθέντων	15.088,4	32,20	16.605,86	33,12	17.382,01	32,40
Ασφαλιστικές εισφορές ΟΑΕΕ	5.870,25	12,53	5.920,72	11,81	5.980,39	11,15
Αμοιβές προσωπικού	4.026,32	8,59	4.089,35	8,16	4.098,42	7,64
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	400,00	0,85	450,00	0,9	450,00	0,84
Παροχές τρίτων, φόροι – τέλη	18.000,54	38,41	18.120,82	36,14	18.210,35	33,94
Διάφορα έξοδα	4.955,27	10,57	5.250,32	10,47	5.540,32	10,33
Αποσβέσεις παγίων	310,33	0,67	310,33	0,62	310,33	0,58
Κέρδη – Ζημίες χρήσης	-1.792,72	-3,83	-608,93	-1,21	1.676,35	3,12



Εικόνα 17: Διαγραμματική απεικόνιση ύψους πωλήσεων



Εικόνα 18: Διαχρονική απεικόνιση αποτελεσμάτων χρήσης

Μελετώντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το ρεαλιστικό σενάριο, διαπιστώνουμε ότι στις πρώτες χρήσεις για τις οποίες έχουμε πραγματοποιήσει προβλέψεις, εμφανίζεται ένα μικρό ποσό ζημιών. Το αποτέλεσμα αυτό δε θεωρούμε ότι είναι ικανό να διαταράξει τη χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης, καθώς επίσης δεν απειλεί και τη βιωσιμότητα της.

Ειδικότερα, θεωρούμε ότι η βιωσιμότητα της επιχείρησης θα κριθεί από το ρυθμό και το ύψος αύξησης των πωλήσεων, με δεδομένη τη σταθερότητα των εξόδων. Στο σημείο αυτό θα παίξει σημαντικό ρόλο η δυναμικότητα της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Εάν πρόκειται δηλαδή το ύψος των πωλήσεων να είναι αυτό που μπορεί να δώσει η

συγκεκριμένη αγορά στην επιχείρηση ή εάν υπάρχουν περιθώρια για την επιχείρηση να αποκτήσει μεγαλύτερο ύψος πωλήσεων στην αγορά.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από κάθε σενάριο (αισιόδοξο, ρεαλιστικό) για την επιχείρηση, κρίνουμε ότι η εξέλιξη των δεδομένων της επιχείρησης θα ακολουθήσει το ρεαλιστικό σενάριο. Αναμένεται και στη χρονιά που διανύουμε επομένως, να παρουσιάσει αρνητικό αποτέλεσμα, πολύ μικρότερο ωστόσο από τις δύο πρώτες χρήσεις της λειτουργίας της.

Με βάση τα δεδομένα αυτά αναφέρουμε ότι κάποιες προωθητικές ενέργειες τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση, στηρίζονται κυρίως στη μείωση της τελικής τιμής πώλησης των προϊόντων. Οι ενέργειες αυτές ενδέχεται να έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του μικτού κέρδους, η οποία μείωση αυτή, θα αντισταθμιστεί από την αύξηση του ύψους των πωλήσεων.

5.2.5. Αριθμοδείκτες – ρεαλιστικό σενάριο

Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

$$\text{Μικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

2017

$$\frac{46.858,39 - 15.088,4}{46.858,39} = 68\%$$

2018

$$\frac{50.138,15 - 16.605,86}{50.138,15} = 67\%$$

2019

$$\frac{53.648,17 - 17.382,01}{53.648,17} = 68\%$$



Εικόνα 19: Αριθμοδείκτης μικτού κέρδους

Και στην περίπτωση του ρεαλιστικού σεναρίου ο δείκτης μικτού κέρδους παραμένει στα ίδια επίπεδα. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχείρηση έχει πολύ χαμηλό κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων. Το σταθερά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε προωθητικές ενέργειες με προσφορές ειδών σε χαμηλότερες και πιο ανταγωνιστικές τιμές πώλησης.

Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους

$$\text{Καθαρό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$$

2017

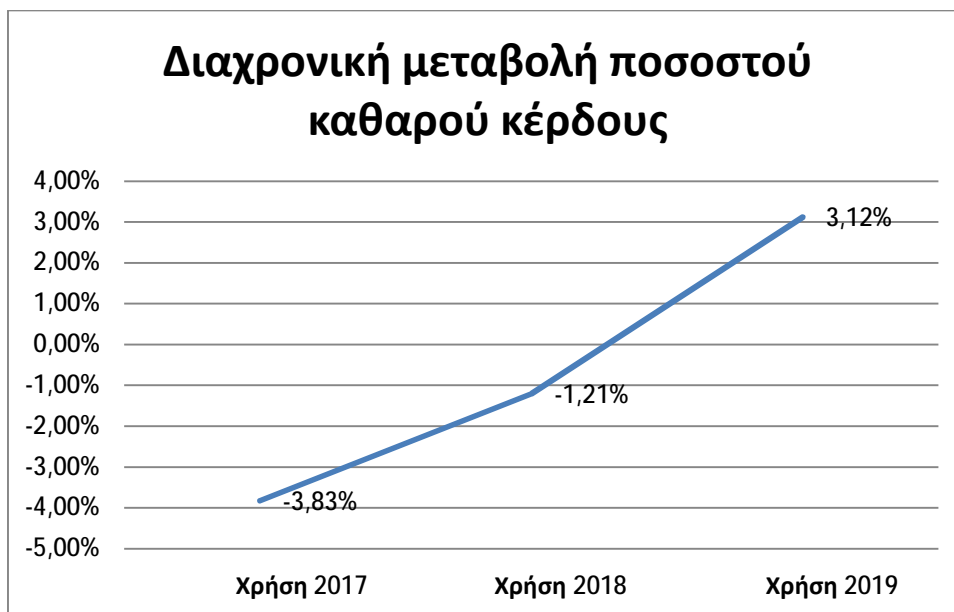
$$\frac{-1792,72}{46.858,39} = -3,83\%$$

2018

$$\frac{-608,93}{50.138,15} = -1,21\%$$

2019

$$\frac{1.676,35}{53.648,17} = 3,12\%$$



Εικόνα 20: Αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους

Σύμφωνα με το ρεαλιστικό σενάριο η επιχείρηση για τις χρήσεις 2017 και 2018 θα παρουσιάσει μικρά ποσοστά ζημιών. Το επίπεδο των ζημιών δεν είναι τέτοιο που να απειλεί την βιωσιμότητα της επιχείρησης με δεδομένο ότι στην επόμενη χρήση η επιχείρηση εισέρχεται στην κερδοφορία.

Από το συγκεκριμένο επίπεδο καθαρών κερδών δεν προκύπτει ανάγκη ενίσχυσης της ρευστότητας της επιχείρησης με δάνεια τα οποία θα επιβάρυναν την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

5.2.6. Ανάλυση νεκρού σημείου – ρεαλιστικό σενάριο

Πίνακας 15: Υπολογισμός νεκρού σημείου

	2017	2018	2019
Πωλήσεις	46.858,39	50.138,48	53.648,17
Σταθερά Έξοδα	28.607,44	28.891,22	29.049,49
Μεταβλητά Έξοδα	4.955,27	5.250,32	5.540,32
Νεκρό σημείο (Ποσοστό επί των Πωλήσεων)	68,27%	64,36%	60,38%
Νεκρό σημείο (Ποσό των Πωλήσεων)	31.990,42	32.270,47	32.394,96

Στον παραπάνω Πίνακα, παρουσιάζουμε την ανάλυση του νεκρού σημείου για τα δεδομένα που αντιστοιχούν στο ρεαλιστικό σενάριο προβλέψεων των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Διαπιστώνουμε από τον υπολογισμό του νεκρού σημείου στην περίπτωση αυτή, ότι με την πάροδο των χρόνων θα απαιτείται μικρότερο επίπεδο πωλήσεων για να μπορέσουν να καλυφθούν τα έξοδα της επιχείρησης.

Ωστόσο, σε σύγκριση με τον υπολογισμό του νεκρού σημείου για κάθε χρονιά πρόβλεψης, το νεκρό σημείο εκφρασμένο ως ποσοστό επί των πωλήσεων, διατηρείται σε υψηλότερα επίπεδα στο ρεαλιστικό σενάριο σε αντίθεση με τα αντίστοιχα ποσοστά που παρουσιάσαμε στο αισιόδοξο σενάριο.

5.2.7 Υπαγωγή επιχείρησης σε επιδοτούμενο επιχειρησιακό πρόγραμμα

Η παραπάνω επιχείρηση, για την οποία έχει περιγραφεί λεπτομερώς η λειτουργία της και έχουν δοθεί τα οικονομικά δεδομένα της, προγραμματίζει στο επόμενο χρονικό διάστημα να ενταχθεί σε επιδοτούμενο πρόγραμμα του ΕΣΠΑ, με σκοπό να χρηματοδοτήσει με αυτό τον τρόπο ορισμένων λειτουργιών της.

Ακόμα δεν υπάρχει κάποιο επιδοτούμενο πρόγραμμα στο οποίο μπορεί να ενταχθεί η επιχείρηση, ωστόσο, σε περίπτωση που ανακοινωθεί κάποιο πρόγραμμα η επιχείρηση έχει ως σκοπό να αιτηθεί την υπαγωγή σε αυτό με το πλάνο που αναλύεται κατωτέρω.

Πιο συγκεκριμένα, το επιχειρησιακό αυτό πρόγραμμα στο οποίο θα επιθυμούσε να υπαχθεί η επιχείρηση, αφορά στην αναβάθμιση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπως και η επιχείρηση υπό εξέταση.

Με το πρόγραμμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί η αναβάθμιση των επιχειρήσεων μέσα από παρεμβάσεις που αφορούν στην εξοικονόμηση ενέργειας, είτε τεχνολογική αναβάθμιση η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής, καθώς επίσης και ενίσχυση της ασφάλειας των χώρων και ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης.

Στις επιλέξιμες δαπάνες που προσδιορίζονται από το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι οι εξής:

- Αναβάθμιση του συστήματος θέρμανσης ούτως ώστε να μεριμνάται η επίδραση στο περιβάλλον.
- Αντικατάσταση υαλοπινάκων ή/ και πλαισίων με νέα, μεγάλης ενεργειακής απόδοσης.
- Θερμομόνωση κτιρίων
- Κατασκευές, διαμορφώσεις, επεκτάσεις, των κτηριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης για να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην επιχείρηση σε ΑμεΑ,
- Πραγματοποίηση παρεμβάσεων για τη συνολική βελτίωση και διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου της επιχείρησης.

Εξοπλισμός και λογισμικό με έμφαση στην τεχνολογική αναβάθμιση των επιχειρήσεων.

Ενδεικτικές επιλογές δαπανών που αφορούν στην τεχνολογική αναβάθμιση της επιχείρησης:

- Δαπάνες για την προμήθεια, μεταφορά και τελική εγκατάσταση νέων και σύγχρονων μηχανημάτων και εξοπλισμού πληροφορικής. Για παράδειγμα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εξοπλισμός μηχανογράφησης και συστήματα ηλεκτρονικής δικτύωσης.
- Κόστη για την άδεια χρήσης λογισμικού.
- Δημιουργία ή αναπροσαρμογή του διαδικτυακού τόπου της επιχείρησης με περαιτέρω προσαρμογή της ιστοσελίδας, ούτως ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται άτομα με αναπηρία.
- Δημιουργία e-shops, mobileportals, mobileapps για την επιχείρηση.

- Κόστη για την ενδεχόμενη υιοθέτηση υπηρεσιών cloud computing.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων διαχείρισης πελατών ή προσωπικού της επιχείρησης (ERP, CRM, HRMS).
- Ανανέωση και προσθήκες απαραίτητου εξοπλισμού για την ασφάλεια του χώρου και την ασφάλεια της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Δαπάνες για την προστασία του περιβάλλοντος και εξοικονόμηση ενέργειας:

- Αντικατάσταση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών με νέες, οι οποίες θα φέρουν ενεργειακή σήμανση A.
- Εγκατάσταση συστήματος που μεριμνά για την ενεργειακή διαχείριση του χώρου της επιχείρησης.
- Εγκατάσταση συστήματος ελέγχου του επιπέδου φωτισμού του χώρου, το οποίο λειτουργεί με αισθητήρες παρουσίας.
- Εγκατάσταση αντλιών θερμότητας για την παραγωγή ζεστού νερού χρήσης ή και θέρμανσης ή ψύξης των χώρων.
- Αντικατάσταση παλαιού συστήματος καυστήρα με νέο σύστημα φυσικού αερίου, το οποίο παρέχει υψηλή ενεργειακή απόδοση.
- Εξοπλισμός και πραγματοποίηση εργασιών για τη μείωση της κατανάλωσης νερού.
- Εξοπλισμός και πραγματοποίηση των απαραίτητων εργασιών για την συνολική αναβάθμιση του συστήματος κλιματισμού.
- Μελέτη και σύνταξη εγχειριδίων για την ανάπτυξη και πιστοποίηση διαχειριστικών συστημάτων.
- Υποστήριξη δαπανών για την παροχή υπηρεσιών εφόσον απαιτούνται για την παρακολούθηση και δημιουργία του επενδυτικού σχεδίου.
- Εξειδικευμένες μελέτες στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics).

Από τις παραπάνω δαπάνες που θα χρηματοδοτεί το τυχόν αυτό πρόγραμμα, η επιχείρηση επιλέγει και σκοπεύει να πραγματοποιήσει τις πιο κάτω δαπάνες:

- Κατασκευές, διαμορφώσεις, επεκτάσεις, των κτηριακών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης για να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην επιχείρηση σε ΑμεΑ.
- Δαπάνες για την προμήθεια, μεταφορά και τελική εγκατάσταση νέων και σύγχρονων μηχανημάτων και εξοπλισμού πληροφορικής. Για παράδειγμα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εξοπλισμός μηχανογράφησης και συστήματα ηλεκτρονικής δικτύωσης.
- Κόστη για την άδεια χρήσης λογισμικού.
- Δημιουργία ή αναπροσαρμογή του διαδικτυακού τόπου της επιχείρησης με περαιτέρω προσαρμογή της ιστοσελίδας, ούτως ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται άτομα με αναπηρία.
- Δημιουργία – ανάπτυξη e-shops
- Υποστήριξη δαπανών για την παροχή υπηρεσιών εφόσον απαιτούνται για την παρακολούθηση και δημιουργία του επενδυτικού σχεδίου.
- Εξοπλισμός και πραγματοποίηση των απαραίτητων εργασιών για την συνολική αναβάθμιση του συστήματος κλιματισμού.
- Ανανέωση εξοπλισμού εκείνου που συνδέεται με την ασφάλεια του χώρου και την ασφάλεια της παροχής της υπηρεσίας (συναγερμοί, κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης, αντικλεπτικά στα ρούχα).

Στον παρακάτω Πίνακα, παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ποσά για κάθε μία από τις επιλέξιμες δαπάνες για την επιχείρηση με γνώμονα πως το επιδοτούμενο αυτό πρόγραμμα θα καλύπτει σε ποσοστό το 40% των δαπανών.

Πίνακας 16: Ποσοστά επιδότησης επιλέξιμων δαπανών

Επιλέξιμη Δαπάνη	Ποσό Δαπάνης (σε ευρώ)	Ποσοστό επιδότησης (σε ευρώ)
Διαρρυθμίσεις για ΑμεΑ	4.000	1.600 (4000*40%)
Αναβάθμιση τεχνολογικών υποδομών (εξοπλισμός πληροφορικής)	7.000	2.800 (7000*40%)
Προσαρμογή ιστοσελίδας σε άτομα με αναπηρία	1.500	600 (1500*40%)
Ανάπτυξη e-shop	2.500	1000 (2500*40%)
Παρακολούθηση επενδυτικού σχεδίου	1.000	400 (1000*40%)
Εξοπλισμός και εργασίες αναβάθμισης της ενεργειακής απόδοσης του συστήματος κλιματισμού	5.000	2000 (5000*40%)
Συναγερμοί, κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης, αντικλεπτικά	2.000	800 (2000*40%)
Σύνολο	23.000	9.200

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα και αξιολόγηση

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να κατανοήσουμε τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού για την οργάνωση και εξέλιξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να παρουσιάσουμε τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ούτως ώστε αυτό να θεωρηθεί πλήρες και κατανοητό προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θέτει τις βάσεις για την αποτελεσματική σχεδίαση των λειτουργιών μιας επιχείρησης που μπορούν να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και τη περαιτέρω ανάπτυξη της. Είναι γεγονός ότι η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι ενέργεια αποκλειστικά συνδεδεμένη με την ανάληψη και έναρξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σύνηθες είναι να προχωράνε αρκετές επιχειρήσεις σε κινήσεις επιχειρηματικού σχεδιασμού και σε επόμενα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να παρακολουθήσουν την εξέλιξη της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της.

Ταυτόχρονα εξετάζοντας τα αποτελέσματα αυτά είναι σε θέση να προσδιορίσουν σαφείς οδηγίες δράσης, επαναπροσδιορίζοντας ενδεχομένως αρκετά στοιχεία που αφορούν τους στόχους της επιχείρησης, προσαρμόζοντας τους στα νέα δεδομένα. Είναι σε θέση η επιχείρηση μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο να διαπιστώσει τις δυνατότητες της και τις πιθανότητες ανάπτυξης που έχει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι πανάκεια και δεν εγγυάται ότι τα αποτελέσματα των προβλέψεων του θα είναι και τα πραγματικά. Με τη σωστή όμως μεθοδολογία και την καλύτερη και πιο εύστοχη ανάλυση θα είναι σε θέση να εγγυηθεί ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι όσο πιο κοντά είναι δυνατόν στην πραγματικότητα.

Οι μέθοδοι και οι αριθμοδείκτες για να ακολουθήσουν οι συγγραφείς του επιχειρηματικού σχεδίου είναι εξαιρετικά πολλοί, ωστόσο ο σκοπός είναι να γνωρίζουν ποιους θα χρησιμοποιήσουν και με ποιο τρόπο θα λειτουργήσουν πιο ορθολογικά.

Σε ένα ορθό επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να καταγράφονται στοιχεία, τα οποία θα αναλύονται, που έχουν σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που μελετάται καθώς και οικονομικά στοιχεία αυτής. Ο σκοπός της καταγραφής και της ανάλυσης όλων των παραπάνω στοιχείων είναι η παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, η εξεύρεση των πιθανών κινδύνων που δεν είναι εμφανείς χωρίς ανάλυση και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής η οποία θα βοηθήσει την επιχείρηση να πραγματοποιήσει το όραμά της και να φθάσει τους στόχους της. Επίσης θα υποδείξει στην επιχείρηση τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, όπως και τους τρόπους με τους οποίους έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει διάφορες καταστάσεις και αλλαγές τις οποίες θα χρειαστεί να πραγματοποιήσει με σκοπό την καλύτερευση των αποτελεσμάτων της.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, προχωρήσαμε στην εργασία αυτή στην κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μία υφιστάμενη επιχείρηση. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης υπό εξέταση είναι η λιανική πώληση βρεφικών και παιδικών ειδών ένδυσης και υπόδησης, ενώ ειδικεύεται και στα βαπτιστικά είδη. Παράλληλα, εμπορεύεται και πλήθος αξεσουάρ και λευκών ειδών για την προίκα ενός μωρού.

Για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης, ακολουθήσαμε τη βασική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου που χωρίζεται σε τέσσερις βασικές ενότητες και περιλαμβάνει την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, την ανάλυση του εξωτερικού

περιβάλλοντος, την επιλογή, προσδιορισμό και υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης και τέλος το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό.

Στόχος της διαδικασίας αυτής ήταν να διαπιστωθεί και να παρουσιαστεί η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και να προσδιοριστούν στη συνέχεια όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τη βελτίωση του αποτελέσματός της.

Ειδικότερα όσον αφορά την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης αναφέρουμε τη νομική της μορφή, πρόκειται στην ουσία για μία ΟΕ στην οποία συμμετέχουν δύο εταίροι με ίσα ποσοστά. Πρόκειται για μία μικρή επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε κεντρικό σημείο της Αττικής. Το γεγονός αυτό θεωρούμε ότι μπορεί να παίξει θετικό ρόλο στην προσπάθεια προσέλκυσης δυναμικών πελατών της επιχείρησης από τους περαστικούς. Σε αυτό προστίθεται και η παρουσία της επιχείρησης στο διαδίκτυο, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης πελατών σε πιο απομακρυσμένες περιοχές με αρκετά χαμηλό κόστος.

Στο καταναλωτικό κοινό της επιχείρησης εντάσσονται κυρίως γυναίκες με μικρά παιδιά ή βρέφη, ενώ το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο θεωρούμε ότι επηρεάζει σημαντικά την καταναλωτική συμπεριφορά του κοινού και διαμορφώνει τις καταναλωτικές του αποφάσεις, είναι το αρκετά χαμηλό επίπεδο διαθέσιμου εισοδήματος εξαιτίας της επιβολής πρόσθετης άμεσης και έμμεσης φορολογίας.

Σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για έναν αρκετά ανταγωνιστικό κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιούνται μεγάλες επιχειρήσεις με αλυσίδες καταστημάτων παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν τα προϊόντα τους σε αρκετά ανταγωνιστικές τιμές, ενώ διαθέτουν συγχρόνως ένα εμφανώς εκτενέστερο δίκτυο διανομής των προϊόντων τους.

Μελετώντας και αναλύοντας τα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, εξετάσαμε τα αποτελέσματα προβλέψεων μελλοντικών αποτελεσμάτων ακολουθώντας δυο διαφορετικά σενάρια. Το πρώτο σενάριο αφορά αισιόδοξες προβλέψεις για τη διαμόρφωση των πωλήσεων και των αποτελεσμάτων χρήσης σε ένα βάθος τριών χρόνων. Στη δεύτερη περίπτωση ακολουθήθηκε ακριβώς η ίδια διαδικασία για τη δημιουργία ενός πιο ρεαλιστικού σεναρίου διαχρονικής εξέλιξης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, από τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, διαπιστώνουμε ότι υφίσταται ζημίες τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της, γεγονός που αποδίδεται στην περίοδο προσαρμογής. Δε θεωρήσαμε ότι η πραγματικότητα αυτή αποτελεί ανησυχητικό γεγονός για την εξέλιξη της επιχείρησης, καθώς πρόκειται για μία σχεδόν νεοσύστατη επιχείρηση, η οποία όπως αναφέραμε δεν παρουσιάζει σημαντικά στοιχεία καινοτομίας και διαφοροποίησης των προϊόντων που εμπορεύεται και για το λόγο αυτό είναι σχεδόν αναμενόμενο να διανύει αυτή την δύσκολη περίοδο στην οποία προσαρμόζεται στην αγορά.

Στη συνέχεια έγινε η σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από κάθε σενάριο (αισιόδοξο, ρεαλιστικό) για την επιχείρηση, και καταλήξαμε στη θεώρηση ότι η εξέλιξη των δεδομένων της επιχείρησης θα ακολουθήσει το ρεαλιστικό σενάριο. Αναμένεται και στη χρονιά που διανύουμε επομένως, να παρουσιάσει αρνητικό αποτέλεσμα, πολύ μικρότερο ωστόσο από τις δύο πρώτες χρήσεις της λειτουργίας της.

Προχωρήσαμε στον υπολογισμό του νεκρού σημείου για την περίπτωση αυτή του σεναρίου και διαπιστώσαμε ότι η επιχείρηση θα είναι σε θέση να καλύψει τις δαπάνες της, διατηρώντας ένα μικρό ποσοστό κερδοφορίας και θα μπορεί με αυτό τον τρόπο να επενδύσει αντίστοιχα μικρά ποσά σε προωθητικές ενέργειες. Παράλληλα, θα καταφέρει σε επόμενη φάση να τονωθεί η ρευστότητα της επιχείρησης, με συνέπεια να μην δημιουργείται ανάγκη να καταφύγει η επιχείρηση σε δανεισμό για να καλύψει τις ανάγκες της σε ρευστότητα.

Η επιχείρηση είναι δύσκολο να επενδύσει σε προγράμματα και ενέργειες προώθησης και διαφήμισης στην παρούσα φάση, γεγονός που θα μπορούσε να της εξασφαλίσει αύξηση της πελατειακής της βάσης. Είναι επομένως αρκετά δύσκολο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση με

αυτά τα δεδομένα και του ανταγωνισμού να καταφέρει να αποσπάσει μια καλύτερη θέση στην αγορά, δεδομένου ότι οι μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεων κατέχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Με βάση τα δεδομένα αυτά αναφέρουμε ότι κάποιες προωθητικές ενέργειες τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση, στηρίζονται κυρίως στη μείωση της τελικής τιμής πώλησης των προϊόντων. Οι ενέργειες αυτές ενδέχεται να έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του μικτού κέρδους, η οποία μείωση αυτή, θα καταφέρει ωστόσο να αντισταθμιστεί από την αύξηση του ύψους των πωλήσεων.

Για όσο διάστημα φυσικά η επιχείρηση στα αποτελέσματα χρήσης παρουσιάζει ζημία, όπως προαναφέραμε, δεν είναι εφικτές οι παραπάνω προτάσεις. Για τον λόγο αυτό προχωρήσαμε σε έρευνα και μελέτη των τρόπων με τους οποίους θα μπορούσε να χρηματοδοτηθεί η επιχείρηση σύντομα και αποτελεσματικά, χωρίς φυσικά να επιβαρυνθεί με επιπλέον έξοδα και απαιτήσεις τρίτων που δεν θα είναι σε θέση να καλύψει βραχυπρόθεσμα.

Με σκοπό λοιπόν την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης για μείωση της ζημίας και αύξηση του κέρδους της, της προτείνουμε να λάβει σοβαρά υπόψη της τα επιδοτούμενα προγράμματα μέσω ΕΣΠΑ. Τα προγράμματα αυτά δίνουν, σε όλων των μεγεθών τις επιχειρήσεις, τη δυνατότητα για ανάπτυξη, έρευνα, εκπαίδευση, απόκτηση περιβαλλοντικής συνείδησης και τεχνολογικού εξοπλισμού.

Από τα προγράμματα που υποστηρίζονται από το ΕΣΠΑ για τα έτη 2014-2020 δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα στο οποίο μπορεί να ενταχθεί, το οποίο αφορά στην αναβάθμιση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Ωστόσο, δημιουργήσαμε ένα πλάνο βάση του οποίου η επιχείρηση θα κινηθεί σε περίπτωση που ανακοινωθεί κάποιο πρόγραμμα που θα καλύπτει τα δεδομένα του πλάνου αυτού.

Η πρόταση μας για επένδυση των κεφαλαίων που θα λάβει η kids house από το επιδοτούμενο αυτό πρόγραμμα είναι, αρχικά, να επιλέξει, από εκείνες τις δαπάνες που προαναφέραμε στην ενότητα Υπαγωγή επιχείρησης σε επιδοτούμενο επιχειρησιακό πρόγραμμα, εκείνες που θα βοηθήσουν περισσότερο την επιχείρηση στην ανάπτυξη της και τη λειτουργικότητά της. Συνεπώς, προτείνουμε να ξεκινήσει επενδύοντας στις δαπάνες για την προμήθεια, μεταφορά και τελική εγκατάσταση νέων και σύγχρονων μηχανημάτων και εξοπλισμού πληροφορικής, για παράδειγμα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, πιο σύγχρονο εξοπλισμός μηχανογράφησης και συστήματα ηλεκτρονικής δικτύωσης, για την άδεια χρήσης λογισμικού και για την υποστήριξη δαπανών για την παροχή υπηρεσιών εφόσον απαιτούνται για την παρακολούθηση και δημιουργία του επενδυτικού σχεδίου.

Εφόσον καλύψει τις συγκεκριμένες δαπάνες συνιστούμε να υλοποιήσει και τις υπόλοιπες σε μελλοντικό χρόνο, αν και εφόσον η επιχείρηση έχει αυξήσει τα κέρδη της και έχει μια ανοδική πορεία.

Βιβλιογραφία

ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ, Σ., (2000). ΟΙΚΟΝΟΜΕΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΕΧΝΙΚΕΣ – ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα

ΚΕΦΗΣ, Β., ΠΑΠΑΖΑΧΑΡΙΟΥ, Π., (2009). ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΕ BUSINESS PLAN, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Ι. ΣΙΩΜΚΟΣ, (2013). ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα

Chwolka, Anne and Raith, Matthias, (2009), *Perceiving the Value of Business Planning*, No 09017, FEMM Working Papers, Otto-von-Guericke University Magdeburg, Faculty of Economics and Management (Ανακτήθηκε, Μάιος 7, 2017, http://www.wv.uni-magdeburg.de/fwwdeka/femm/a2009/Dateien/2009_17.pdf)

Friend G. & Zehle S. (2004). *Guide to Business Planning*, The Economist, Profile Books Ltd (Ανακτήθηκε, Μάιος 2, 2017 από http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Guide_to_Business_Planning.pdf)

Georgeta, Achimescu and Alina, Verisan Cristina, (2010), *The business plan – A Business Tool of Attraction of Sources of Financing*, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, X, issue 1, p. 1393-1398 (Ανακτήθηκε, Μάιος 4, 2017 από <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/cuprins%20rezumate/rezumatemai2010.pdf>)

Hofer, Charles W., (2009), *Developing Effective Business Plans*, ch. 4, p. 39-70 in , *Creating Entrepreneurs Making Miracles Happen*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Viorica, Braga Filofteia, Sorin, Diaconescu and Cristina, Naftanaila, (2013), *BUSINESS PLAN AS A MANAGEMENT TOOL*, *Annals - Economy Series*, 1, issue , p. 164-169 (Ανακτήθηκε Μάιος 4, 2017, από http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2013-01/23_Braga%20Filofteia,%20Diaconescu%20Florin.pdf)

Διαδικτυακές πηγές

<https://www.hw.ac.uk/documents/what-makes-good-business-plan.pdf> (Ανακτήθηκε, Μάιος 2, 2017)

https://dasta.auth.gr/uploaded_files/634998261064000135.pdf (Ανακτήθηκε, Μάιος 2, 2017)

https://businessfirst.com.mt/en/planning/Documents/business_planning_guidelines.pdf (Ανακτήθηκε, Απρίλιος 28, 2017)

https://www.wrexham.gov.uk/assets/pdfs/business/se_manual/42_business_planning.pdf (Ανακτήθηκε, Απρίλιος 28, 2017)

ftp://www.ipe.ro/RePEc/vls/vls_pdf/vol14i3p147-151.pdf (Ανακτήθηκε, Μάιος 4, 2017)

<http://smallbusiness.chron.com/main-purposes-business-plan-2599.html>(Ανακτήθηκε, Μάιος 4, 2017)

http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Guide_to_Business_Planning.pdf (Ανακτήθηκε, Μάιος 7, 2017)