

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

(ΠΡΩΗΝ) ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) για μια νέα ή υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα του εμπορικού τομέα.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: Παπούλιας Βασίλειος

Σπυροπούλου Ιωάννα

Φωστήνη Αικατερίνη

Επιβλέπων: Παπαθανασοπούλου Χρυσάνθη, Καθηγήτρια

Πάτρα, 2016

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά,

Την κυρία Παπαθανασοπούλου Χρυσάνθη, Καθηγήτρια, για την καθοδήγησή της κατά την διάρκεια της πτυχιακής εργασίας μας, την επιχείρηση «Ermionis» και την οικογένεια Μπαϊρακτάρη για τις συμβουλές και τις πολύτιμες πληροφορίες που μας έδωσαν για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού μας σχεδίου, καθώς επίσης και όσους συνέβαλλαν στην επιτυχία της έρευνάς μας.

Περίληψη

Η Πτυχιακή μελέτη που ακολουθεί είναι ένα εγχείρημα για την ανάλυση της δομής του επιχειρηματικού σχεδίου και της σπουδαιότητάς του. Η φράση «επιχειρηματικό σχέδιο», θεωρείται δεδομένη και πολυχρησιμοποιημένη με πλούσια βιβλιογραφία για την επεξήγηση της και τη δομή της. Ωστόσο, φαίνεται ακόμα και στη σημερινή εποχή με την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας ότι λίγοι είναι αυτοί που κατανοούν την ανάγκη ύπαρξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Η μελέτη αυτή επιχειρεί να δώσει έμφαση στα ουσιαστικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου που συντελούν στην ξεκάθαρη εικόνα της παραγωγικότητας της λειτουργικότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της επιχείρησης, με βασικό στόχο την ανοδική της πορεία.

Αρχικά γίνεται αναφορά στην έννοια της επιχειρηματικότητας ως απόφαση ζωής παρουσιάζοντας στη συνέχεια το πως το «Επιχειρείν» συνδυάζεται με την καινοτομία. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί από τη μελέτη αυτή πως λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα και ποια φιλοσοφία ακολουθούν η οποία οδηγεί είτε στην αποτυχία τους είτε στην ανοδική πορεία τους. Είναι σημαντικό να τονιστεί η επιρροή που ασκούν οι επιχειρήσεις στην αγορά. Συνεπώς, στη μελέτη αναλύεται ο σκοπός, τα πλεονεκτήματα και ο τρόπος υλοποίησής ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Κλείνοντας η εργασία παρουσιάζει το business plan, της υπάρχουσας επιχείρησης «Ermionis», προβάλλοντας διεξοδικά τη λειτουργία και την αποδοτικότητα κάθε τμήματος της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Abstract

The following dissertation is a venture to analyze the structure and the importance of the existence of a business plan. A business plan is often assumed as a part of the operation of a company - featuring in a rich list of bibliography about its use and structure; Nevertheless few, even today, seem to have realised that it is an indispensable part of entrepreneurship.

This study attempts to emphasise the essential characteristics of a successful business plan which result in a clear picture of the productivity, functionality and a long-term sustainability. As a beginning, it gives the definition of entrepreneurship as a life decision and continues with how innovation is involved in the creation of a sustainable business environment.

Followingly, the study ensures to clearly present the current trends of how enterprises operate today as well as shed light on the parameters considered within their plans that lead to either their key to success as well as their influence in the market or their failure. Based on the above mentioned findings, the study moves on with analysing and focusing on the advantages of the existence of a business plan and ways how to structure one.

As a conclusion, the business plan of an exististing business entity «Ermionis» has been included and an analysis how this plan thoroughly projects the operational procedures of its departments and their efficiency.

Περιεχόμενα

Πίνακας Διαγραμμάτων.....	4
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1. Επιχειρηματικότητα.....	7
1.1 Τι είναι επιχείρηση.....	7
1.2 Έννοια και ορισμοί της επιχειρηματικότητας.....	8
1.2.1 Διάφορες απόψεις για επιχειρηματικότητα.....	9
1.3 Η επιχειρηματικότητα ως απόφαση ζωής.....	10
1.4 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	11
1.5 Έννοια του επιχειρηματία.....	12
1.6 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία.....	13
Κεφάλαιο 2. Οι νέες επιχειρήσεις στις μέρες μας.....	13
2.1 Λόγοι αποτυχίας.....	14
2.2 Επιχειρηματικό σχέδιο επιχείρησης.....	15
2.2.1 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου	15
2.2.2 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου.....	16
2.2.3 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου	17
2.3 Σπουδαιότητα επιχειρηματικού σχεδίου	18
Κεφάλαιο 3. Ανάλυση δομής επιχειρηματικού σχεδίου	19
Κεφάλαιο 4. Business Plan “Ermionis”	45
4.1 Εισαγωγή	46
4.2 Περίληψη (executive summary)	46
4.3 Εσωτερική Ανάλυση.....	47
4.3.1 Γενική περιγραφή εταιρείας.....	47
4.3.2 Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	49
4.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	55
4.3.4 Τοποθεσία	56
4.3.5 Παραγωγή- Διαχείριση Λειτουργιών.....	57
4.3.6 Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις.....	57
4.3.7 Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη	58
4.4 Εξωτερική Ανάλυση	58
4.4.1 Ανάλυση Καταναλωτή.....	58
4.4.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	60
4.4.3 Αγορές.....	61

4.4.4	Τοποθέτηση στην Αγορά (positioning).....	65
4.4.5	Ανάλυση SWOT	66
4.5	Επιλογή, Προσδιορισμός και Υλοποίηση Στρατηγικής.....	67
4.5.1	Στρατηγική Προϊόντος.....	67
4.5.2	Πλάνο Marketing	67
4.5.3	Διοικητικό Πλάνο (Management Plan).....	72
4.5.4	Πιστωτική Πολιτική.....	73
4.6	Οικονομικό Πλάνο.....	73
4.6.1	Χρηματοοικονομικά Στοιχεία.....	74
4.6.2	Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	76
4.6.3	Προσδιορισμός και Διαχείριση Κινδύνου	77
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα και ανάλυση στατιστικών		77
5.1	Σκοπός της έρευνας	77
5.2	Στατιστικά εργαλεία και διαδικασίες.....	77
5.3	Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	78
5.3.1	Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων.....	78
5.3.2	Γενική στάση καταναλωτών στην αγορά μελιού.....	83
5.3.3	Στάση καταναλωτών στα προϊόντα Μπαϊρακτάρη.....	97
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα		109
Κεφάλαιο 7. Βιβλιογραφία		110
7.1	Αρθρογραφία	110
7.2	Πηγές Διαδικτύου	111
Κεφάλαιο 8. Παράρτημα		112
8.1	Ερωτηματολόγια πελατών	112
8.2	Ερωτηματολόγια επιχείρησης.....	119

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Κατανομή φύλου στο δείγμα.....	79
Διάγραμμα 2. Ηλικίες σε ποσοστά, των ατόμων του δείγματος.....	80
Διάγραμμα 3. Εισόδημα του δείγματος σε ποσοστά	81
Διάγραμμα 4. Μορφωτικό επίπεδο των ατόμων του δείγματος.....	82
Διάγραμμα 5. Το επάγγελμα/ ενασχόληση των ατόμων του δείγματος	83
Διάγραμμα 6. Κατά πόσο είναι ενημερωμένοι οι ερωτώμενοι για το μέλι.....	84
Διάγραμμα 7. Πόσο συχνά καταναλώνουν μέλι οι καταναλωτές.....	85
Διάγραμμα 8. Ποια ποικιλία μελιού προτιμούν οι καταναλωτές	86
Διάγραμμα 9. Γνώση των καταναλωτών για άλλα προϊόντα.....	87
Διάγραμμα 10. Γνώση των καταναλωτών για άλλους παραγωγούς	88

<i>Διάγραμμα 11. Προτιμήσεις καταναλωτών όσον αφορά τη προέλευση του μελιού.....</i>	<i>89</i>
<i>Διάγραμμα 12. Πόσο επηρεάζει ο τόπος στην αγορά κατανάλωσης μελιού.....</i>	<i>90</i>
<i>Διάγραμμα 13. Πόσο επηρεάζει η τιμή στην αγορά κατανάλωσης μελιού.....</i>	<i>91</i>
<i>Διάγραμμα 14. Πόσο επηρεάζει η επωνυμία στην αγορά κατανάλωσης μελιού.....</i>	<i>92</i>
<i>Διάγραμμα 15. Πόσο επηρεάζει η συσκευασία στην αγορά κατανάλωσης μελιού.....</i>	<i>93</i>
<i>Διάγραμμα 16. Πόσο επηρεάζει η ποικιλία στην αγορά κατανάλωσης μελιού.....</i>	<i>94</i>
<i>Διάγραμμα 17. Πως χαρακτηρίζουν οι καταναλωτές τις τιμές του ελληνικού μελιού.....</i>	<i>95</i>
<i>Διάγραμμα 18. Συχνότητα προσφοράς προϊόντων μελιού ως δώρο.....</i>	<i>96</i>
<i>Διάγραμμα 19. Από που προμηθεύονται οι καταναλωτές συνήθως μέλι.....</i>	<i>97</i>
<i>Διάγραμμα 20. Κατά πόσο οι ερωτώμενοι γνωρίζουν την εταιρεία Ermionis.....</i>	<i>98</i>
<i>Διάγραμμα 21. Πόσοι από τους ερωτώμενους που γνωρίζουν την επιχείρηση Ermionis έχουν προβεί στην αγορά των προϊόντων της.....</i>	<i>99</i>
<i>Διάγραμμα 22. Για ποιους λόγους οι ερωτώμενοι δεν αγοράζουν προϊόντα «Ermionis».....</i>	<i>100</i>
<i>Διάγραμμα 23. Ποιά προϊόντα Ermionis προτιμούν οι καταναλωτές.....</i>	<i>101</i>
<i>Διάγραμμα 24. Για ποιους λόγους προτιμούν την επιχείρηση Ermionis οι καταναλωτές.....</i>	<i>102</i>
<i>Διάγραμμα 25. Πρόθεση αγοράς προϊόντων από ηλεκτρονικό κατάστημα.....</i>	<i>103</i>
<i>Διάγραμμα 26. Πρόθεση καταναλωτών να επισκεφτούν το κτήμα Μπαϊρακτάρη.....</i>	<i>104</i>
<i>Διάγραμμα 27. Αν γνωρίζουν οι καταναλωτές την ύπαρξη μουσείου.....</i>	<i>105</i>
<i>Διάγραμμα 28. Με ποιον τρόπο θέλουν να ενημερώνονται οι καταναλωτές για τυχόν εκδηλώσεις της επιχείρησης.....</i>	<i>106</i>

Εισαγωγή

Ο ανταγωνισμός στις μέρες μας έχει φτάσει σε τόσο υψηλά επίπεδα, ώστε σχεδόν κάθε επιχειρηματική ιδέα να απορρίπτεται πριν καν υλοποιηθεί. Ειδικότερα στον τομέα της βιομηχανίας οποιοσδήποτε θελήσει να καταρτίσει μία επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, θα πρέπει να σιγουρευτεί, μέσα από έρευνες πως η επιχείρησή του θα «αντέξει», θα επιβιώσει μέσα στον κόσμο των πολυεθνικών, των «μεγάλων ιδεών», και των brand names που έχουν πια «μπει» στα σπίτια των καταναλωτών.

Λιγότερες πιθανότητες για επιβίωση έχουν οι μικροεπιχειρηματίες, οι οποίοι θέλουν να ιδρύσουν μια επιχείρηση, που ακόμα κι αν έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους, βρίσκουν οικονομικά εμπόδια καθώς στην περίοδο που ζούμε είναι πολύ δύσκολο μια επιχείρηση όχι μόνο να επιβιώσει, αλλά και να ιδρυθεί, χωρίς κάποια χρηματοδότηση.

Και εδώ παίζει σημαντικό ρόλο ο όρος «Επιχειρηματικό Σχέδιο». Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα από τα σημαντικότερα, αν όχι το σημαντικότερο εργαλείο για την παρουσίαση της εκάστοτε επιχείρησης σε πιθανούς επενδυτές. Είναι αυτό το οποίο θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να περιγράψει την λειτουργία της επιχείρησης του, να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, και να πείσει τους επενδυτές για ποιο λόγο αξίζει να ασχοληθούν με αυτήν. Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι απαραίτητο μόνο σε μια επιχείρηση που τώρα προσπαθεί να ξεκινήσει την λειτουργία της, αλλά και σε μία ήδη καθιερωμένη επιχείρηση, χρησιμοποιώντας το για πιθανούς επενδυτές για αύξηση κεφαλαίου, επιδοτήσεις από την ευρωπαϊκή ένωση, επιχειρηματικά δάνεια και πολλές άλλες ενέργειες.

«Μεταξύ των δώδεκα χρυσών κανόνων που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση για να είναι πάντοτε στην πρώτη γραμμή είναι ο εξής: Φτιάξε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και ακολούθησέ το» γράφουν ο C. Barrow, R. Brown και L. Clarke (2006). Υποστηρίζουν ότι αυτή η απλή και ανέξοδη διαδικασία προσφέρει τα εργαλεία εκείνα που κάνουν μια επιχείρηση πρωταθλήτρια.

Στην παρούσα εργασία, προσπαθούμε να προσεγγίσουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματικού σχεδίου, να αναλύσουμε και να εξετάσουμε το ρόλο και την εφαρμογή τους στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα περιεχόμενα διαρθρώνονται σε τέσσερα κεφάλαια: Επιχειρηματικότητα, Οι νέες επιχειρήσεις στις μέρες μας, Ανάλυση δομής επιχειρηματικού σχεδίου και Business Plan, μιας υπάρχουσας επιχείρησης του εμπορικού τομέα, της «Ermionis».

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η σημασία της επιχειρηματικότητας μέσα από έννοιες που αφορούν γενικά στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Εξετάζεται τί είναι επιχείρηση καθώς και διάφορες απόψεις για την επιχειρηματικότητα αλλά και την επιχειρηματικότητα ως απόφαση ζωής. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της επιχειρηματικότητας σχετικά με την καινοτομία. Τέλος προσεγγίζεται η έννοια του επιχειρηματία και εξετάζονται τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία.

Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στις νέες επιχειρήσεις στις μέρες μας και την προσπάθεια προσαρμογής τους στις νέες οικονομικές συνθήκες αλλά και τους λόγους που αποτυγχάνουν σε αυτή τη δύσκολη εποχή. Αναλύεται επίσης το επιχειρηματικό σχέδιο, ο σκοπός και τα πλεονεκτήματά. Εξετάζεται, τέλος, η σπουδαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου με την οποία αναλύονται οι στόχοι και η μέθοδος επίτευξής τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάλυση δομής του επιχειρηματικού σχεδίου η οποία περιλαμβάνει το «executive summary» (περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων), την γενική περιγραφή της εταιρίας αναλύοντας την ιστορική αναδρομή, το όραμα-αποστολή, τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, γίνεται

αναφορά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας, το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο της αλλά και την τοποθεσία της επιχείρησης η οποία είναι πολύ σημαντική για τη συνολική ανάπτυξή της. Επιπλέον, γίνεται μια εκτενής αναφορά στην περιγραφή του καταναλωτή και των ανταγωνιστών της εταιρίας. Ακόμα, αναλύεται η αγορά η οποία είναι επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η τοποθέτηση προϊόντων στην αγορά αλλά και η γενική στρατηγική της επιχείρησης καθώς επίσης και η ανάλυση SWOT η οποία παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα του εσωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με εκείνο του εξωτερικού. Στη συνέχεια, περιγράφεται η επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής, όπου αναλύονται η στρατηγική προϊόντος, το πλάνο Marketing, οι πωλήσεις και το διοικητικό πλάνο (Management plan) και η πιστωτική πολιτική η οποία είναι μια αρκετά αποδοτική τακτική. Στο οικονομικό πλάνο αναφέρονται μερικά χρήσιμα χρηματοοικονομικά στοιχεία που διαμορφώνουν και αποδίδουν προς όλους τους ενδιαφερόμενους μια πρώτη εικόνα της επιχείρησης.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το «Business Plan» της εταιρίας «Ermionis», το οποίο είναι βασισμένο στο τρίτο κεφάλαιο της πτυχιακής μας μελέτης «Ανάλυση δομής επιχειρηματικού σχεδίου». Οι ιδιοκτήτες της εταιρείας, η οικογένεια Μπαϊρακτάρη, μας βοήθησαν και έδωσαν πολύτιμες πληροφορίες για την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου. Δημιουργήθηκε επιπλέον και ερωτηματολόγιο για τις προτιμήσεις των καταναλωτών της Ερμιονίδας απέναντι στα προϊόντα της επιχείρησης.

Στόχος μας, είναι να καλύψουμε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών για τις έννοιες που εξετάζουμε, να δώσουμε στον αναγνώστη την δυνατότητα να εμπεδώσει την σημασία τους και την πρακτική εφαρμογή τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για την εγγραφή της πτυχιακής εργασίας, στηρίχτηκε σε έρευνα σε εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία καθώς και στο διαδίκτυο. Αποκτήσαμε πληροφορίες από διάφορες πηγές, βιβλία, άρθρα και σημειώσεις από μαθήματα.

Κεφάλαιο 1. Επιχειρηματικότητα

1.1 Τι είναι επιχείρηση

Η επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της κοινωνίας μας. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του «Επιχειρείν» ή της επιχειρηματικότητας. Πιο συγκεκριμένα η έννοια αυτή:

- Πρώτον, σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.
- Δεύτερον, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
- Τρίτον, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει το σκοπό του.

Στη συνέχεια διευκρινίζεται ακόμα περισσότερο τι είναι επιχείρηση:

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική – οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία) προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί δηλαδή την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου. Από την προηγούμενη περιγραφή είναι σαφές ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κατ' εξοχήν παραγωγική μονάδα. Υπάρχουν δύο κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες. Αρχικά, η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξή της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Απ' όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα, αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης.
- Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία υπάρχουν, «συγκρούονται» και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως εργαζόμενοι – εργοδότες.
- Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτείται απόφαση υπάρχει «νόμιμο» δικαίωμα που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι θα αποφασίσουν και ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.
- Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών ή άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.
- Η επιχείρηση, εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να «αισθάνεται» κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

1.2 Έννοια και ορισμοί της επιχειρηματικότητας

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι επιχειρηματίες και ακαδημαϊκοί ασχολούνται με την έννοια και το περιεχόμενο της λέξης «επιχειρηματικότητα», σε όλο τον κόσμο. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα ως μια ολοκληρωμένη έννοια και διαδικασία και οι επιχειρηματίες ως άτομα μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά, τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία, με ποικίλους τρόπους. Η επιχειρηματικότητα ως έννοια είναι πολυσύνθετη και δεν μπορεί να γίνει κατανοητή με ακρίβεια, αλλά ούτε μπορεί να δοθεί ένας και μόνο ορισμός.

Ο πρώτος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε τη σημασία της επιχειρηματικότητας στην παραγωγική διαδικασία ήταν ο Alfred Marshall. Το 1890, ο Alfred Marshall στο έργο του «Principles of Economics» αναγνώρισε ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία. Οι παράγοντες αυτοί είναι η γη, η εργασία, το κεφάλαιο και η οργάνωση. Οι τρεις πρώτοι παράγοντες (γη, εργασία και κεφάλαιο), συντονίζονται από τον τέταρτο παράγοντα, που είναι η οργάνωση. Η επιχειρηματικότητα σε αυτή τη περίπτωση αποτελεί την κινητήρια

δύναμη της οργάνωσης ή αλλιώς, εκείνον τον παραγωγικό συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει τους άλλους τρεις συντελεστές για τη διαδικασία της παραγωγής.

Τον όρο επιχειρηματικότητα σε πολλές περιπτώσεις τον έχουμε δει να περιγράφει μια σειρά από δραστηριότητες όπως είναι η δημιουργία, η ίδρυση, η διαχείριση, η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εξετάζοντας, η έννοια της επιχειρηματικότητας, σε πρώτο στάδιο μπορεί να ερμηνευθεί, **«ως μια προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από τη διαδικασία αυτή να προκύψει οικονομικό κέρδος».**

Αν στηριχθούμε σε οικονομικές και κοινωνικές μελέτες, η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία και όχι ως ένα μετρήσιμο οικονομικό μέγεθος. Άρα, όταν γίνεται αναφορά στην επιχειρηματικότητα εννοείται ως **«μια δυναμική διαδικασία με την οποία τα άτομα προσδιορίζουν συνεχώς τις οικονομικές ευκαιρίες που εμφανίζονται και τις εκμεταλλεύονται πωλώντας αγαθά και υπηρεσίες».** Κάτω από τις συνθήκες αυτές, μετατρέπονται όλες οι καινοτόμες ιδέες σε οικονομικές ευκαιρίες, γεγονός το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικότητας.

1.2.1 Διάφορες απόψεις για επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως το ξεκίνημα ενός ταξιδιού, με προορισμό την δημιουργία μιας ή περισσότερων επιτυχημένων επιχειρήσεων. Το ταξίδι είναι γεμάτο απροσδόκητες προκλήσεις και διαφέρει για τον καθένα.

Στο ερώτημα τι είναι επιχειρηματικότητα έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

«οι επιχειρηματίες είναι οι φορείς της αλλαγής και της ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς, είναι εκείνοι που με τη δράση τους δημιουργούν, διαχέουν και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες, δεν επιδιώκουν να αξιοποιήσουν μόνο τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά έλκονται από την ανάληψη κινδύνου και αρέσκονται να βλέπουν την επιβεβαίωση του προαισθήματός τους».

~ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α).

«είναι μια διαδικασία δημιουργίας ή η σύλληψη μιας ευκαιρίας και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της, ανεξάρτητα από τον έλεγχο, ή την κατοχή των μέσων υλοποίησης της».

~ Σύμφωνα με το *Harvard Business School*.

«η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη αλλά ούτε και τέχνη, είναι η πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσον για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι τρόπος συμπεριφοράς, παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας».

«Η επιχειρηματικότητα είναι επικίνδυνη κυρίως επειδή πολύ λίγοι επιχειρηματίες ξέρουν τι κάνουν».

~ *Peter Drucker: Αυστριακός σύμβουλος management, εκπαιδευτικός και συγγραφέας.*

«Ένας επιχειρηματίας που ασχολείται με τις συνήθειες δραστηριότητες της ζωής».

~Marshall: Άγγλος, ιδρυτής των νεοκλασικών οικονομικών.

«Η επιχειρηματικότητα άμα την αναλύσουμε αυστηρά αναφέρεται στην δημιουργία μιας νέας οικονομικής οντότητας επικεντρωμένης σε ένα καινούριο προϊόν ή, υπηρεσία ή, τουλάχιστον, σ' ένα που να διαφέρει σημαντικά από προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται κάπου αλλού στην αγορά».

~Curran & Stanworth

Τέλος, η επιχειρηματικότητα ορίζεται ανάλογα με την οικονομική, οπτική ή διοικητική σκοπιά που την ορίζει ο καθένας. Από την οικονομική σκοπιά, επιχειρηματίας είναι το άτομο που αναλαμβάνει τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν την κατανομή, τον τύπο, τη χρήση αγαθών, των πόρων ή των επιχειρήσεων. Από τη σκοπιά της διοίκησης, οι επιχειρηματίες διακρίνονται σε εκείνους που αναζητούν τις ευκαιρίες και σε εκείνους που διοικούν μια επιχείρηση.

1.3 Η επιχειρηματικότητα ως απόφαση ζωής

Η εργασία αποτελεί μια από τις βασικότερες παραμέτρους της ζωής ενός ανθρώπου, αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι τουλάχιστον 8 ώρες ημερησίως δηλαδή περί το ήμισυ της ανθρώπινης δραστηριότητας αναφέρεται στην εργασία.

Συνεπώς η επαγγελματική σταδιοδρομία του καθενός καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της ζωής του. Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικές επαγγελματικές επιλογές περιορίζονται σε δύο: ή θα εργαστεί κάποιος ως μισθωτός, ή ως ελεύθερος επαγγελματίας / επιχειρηματίας. Στην πρώτη περίπτωση θα απολαύσει ασφάλεια και σταθερότητα ενώ στην δεύτερη, ρίσκο και γρήγορη εξέλιξη.

Η επιλογή κάποιος να εργαστεί ως ελεύθερος επαγγελματίας / επιχειρηματίας είναι σαφώς μια απόφαση ζωής, μια απόφαση υψίστης σημασίας, αφού θα επηρεάσει σημαντικά την ποιότητα της ζωής του, την ευτυχία του, ή και κάποτε... την δυστυχία του! Βάση αυτής της επιλογής είναι πάντοτε η αντίληψη των υπέρ και των κατά μιας τέτοιας απόφασης είτε αυτά αφορούν στο περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί (δηλαδή στην αγορά με την ευρύτερη έννοια), είτε στις προσωπικές του δεξιότητες και προτιμήσεις.

Έτσι, αν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό, η δημιουργία μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα ελκυστική, αφού διαμορφώνονται υψηλές προσδοκίες κέρδους. Από την άλλη, αν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου επιχειρηματία ταιριάζουν με την επιχειρηματική δράση, τότε κατά πάσα πιθανότητα η ίδια η φύση φροντίζει για την επιλογή. Ο εργαζόμενος πολίτης σήμερα, φαντάζει ως μια επιχείρηση, ως μια επένδυση. Αν επιλέξει την μισθωτή εργασία αναλαμβάνει μικρότερο κίνδυνο, αλλά έχει και μικρότερες προσδοκίες κέρδους. Από την άλλη αν επιλέξει να δημιουργήσει μια επιχείρηση, τότε αναλαμβάνει μεγαλύτερο κίνδυνο με μεγαλύτερες όμως προσδοκίες κέρδους.

Σε κάθε περίπτωση η επιλογή είναι μια διαδικασία αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων και εσωτερικής αναζήτησης, θέματα τα οποία πρέπει να προσδιοριστούν, να ερμηνευθούν και τέλος να αξιολογηθούν επιμελώς, πριν την υλοποίηση οποιασδήποτε απόφασης.

1.4 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Πολλοί διαφορετικοί ορισμοί έχουν δοθεί κατά καιρούς για την επιχειρηματικότητα. Ωστόσο κοινός τόπος στους πιο σύγχρονους από αυτούς, αποτελεί ο συνδυασμός της έννοιας της με αυτήν της καινοτομίας. Έτσι, «επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσω καινοτόμου οργάνωσης, με την ανάληψη ρίσκου και με περιβάλλον αβεβαιότητας, με σκοπό το κέρδος ή την προσωπική ικανοποίηση ή/ και ανεξαρτησία».

Ο συσχετισμός της επιχειρηματικότητας με την καινοτομία προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της επιχειρηματικότητας που δίνει ο Dollinger: *«επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης (ή δικτύου οργανώσεων) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας».*

Αποτελούν, λοιπόν κοινό τόπο αυτές οι δύο έννοιες –τουλάχιστον στην σημερινή πραγματικότητα- κάτι που αποδίδεται και στον ορισμό του Schmookler για την καινοτομία *«όταν μια επιχείρηση παράγει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία, ή χρησιμοποιεί μέθοδο ή εισροή, που αποτελεί κάτι καινούργιο για την ίδια, τότε προβαίνει σε μία τεχνολογική αλλαγή. Η πρώτη εταιρία που πραγματοποιεί μια δεδομένη τεχνική αλλαγή είναι καινοτόμος. Η πράξη αυτή αποτελεί καινοτομία».*

Επιπλέον η καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της βασικής επιστημονικής έρευνας, από την οποία με τον κατάλληλο σχεδιασμό και πειραματική εφαρμογή, αναπτύσσεται ένας μηχανισμός παραγωγής, όπου η εφαρμογή ενός σχεδίου μάρκετινγκ θα οδηγήσει στις πρώτες πωλήσεις.

1.5 Έννοια του επιχειρηματία

Επιχειρηματίας είναι κάποιος που δημιουργεί μια νέα ευκαιρία στην αγορά και συνδυάζει τους αναγκαίους πόρους για επιτυχή εκμετάλλευση αυτής της ευκαιρίας. Οι επιχειρηματίες έχουν την ικανότητα να βλέπουν την ευκαιρία εκεί που οι άλλοι δεν μπορούν επειδή διαθέτουν καλά ανεπτυγμένη την αίσθηση της σημασίας της ευκαιρίας. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν είναι γενικά προσανατολισμένες προς την ανάπτυξη και καινοτομικές. Οι καινοτόμοι δημιουργούν αξία εκεί όπου κανένας άλλος δεν το έκανε πριν. Οι επιχειρηματίες αναστατώνουν την οικονομική ισορροπία και αλλάζουν τους τρόπους με τους οποίους φτιάχναμε μέχρι τώρα τα πράγματα.

Αλλά γιατί οι επιχειρηματίες ξεκινούν τις διάφορες επιχειρήσεις; Τις ξεκινούν για διάφορους λόγους. Μερικές φορές βλέπουν καλύτερο τρόπο να κάνουν κάτι, ή απλώς θέλουν να δουν αν μια ιδέα θα λειτουργήσει.

Μερικοί επιχειρηματίες ξεκίνησαν τις δικές τους επιχειρήσεις μετά τις σπουδές τους. Αν οι σπουδές τους ήταν στην επιχειρηματικότητα ή στην διοίκηση επιχειρήσεων γενικότερα τόσο το καλύτερο. Άλλοι ξεκίνησαν επιχειρήσεις για πολύ προσωπικούς λόγους. Κάποιος για παράδειγμα, υπέφερε από φοβερή αλλεργία λόγω των τεχνητών προσθέτων στα τρόφιμα. Έμαθε ότι πολλοί άλλοι υπέφεραν το ίδιο. Αποφάσισε, λοιπόν, να γίνει ειδικός στα φυσικά τρόφιμα και ίδρυσε τη δική του επιχείρηση γι' αυτό. Και αναπτύχθηκε. Άλλοι απλά ήθελαν την δική τους επιχείρηση.

Όποιος και αν είναι ο λόγος, οι περισσότεροι επιχειρηματίες έχουν την έντονη επιθυμία- το πάθος-να ξεκινήσουν μια επιχείρηση πολύ πριν να ξέρουν τι επιχείρηση θα είναι αυτή. Είναι εκείνη η εσωτερική ανάγκη να είναι ανεξάρτητοι και να δημιουργήσουν κάτι, αυτό που καθοδηγεί τους επιχειρηματίες. Αυτό πιθανώς είναι και το μόνο πράγμα που δεν μπορεί να διδαχθεί. Ή το έχεις ή δεν το έχεις.

Ο λόγος που το πάθος είναι τόσο σπουδαίο είναι ότι η εκκίνηση μιας επιχείρησης είναι δύσκολο να επιτευχθεί επειδή δεν έρχονται πάντοτε όλα τα πράγματα ομαλά. Η πορεία προς την επιτυχία περνάει μέσα από δύσκολες μέρες για τον επιχειρηματία.

Η επιχειρηματικότητα είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Η εμπειρία από δύο διαφορετικές εκκινήσεις επιχειρήσεων ποτέ δεν είναι η ίδια. Δύο επιχειρηματίες προσεγγίζουν μια νέα επιχειρηματική προσπάθεια όχι ακριβώς με τον ίδιο τρόπο. Δεν υπάρχουν δύσκολοι και εύκολοι κανόνες για το πώς να λειτουργήσει κάποιος μια διεργασία. Υπάρχουν μόνο παραδείγματα από τα οποία μπορεί κάποιος να διαλέξει εκείνα που φαίνονται πιο κατάλληλα για την συγκεκριμένη κατάσταση.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους να προετοιμαστεί κάποιος για την επιχειρηματικότητα είναι να μάθει όσο περισσότερα είναι δυνατόν μέσα από άρθρα περιοδικών, βιβλία, εφημερίδες και κυρίως μιλώντας σε επιχειρηματίες. Η μελέτη του περιβάλλοντος στο οποίο σχεδιάζει κάποιος να δημιουργήσει την επιχείρηση του τον κάνει να μπορεί να δει τις τάσεις και τα πρότυπα αλλαγής. Η αύξηση της επιχειρηματικής γνώσης μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και ενισχύει τις πιθανότητες επιτυχίας.

Επειδή οι επιχειρηματίες λειτουργούν σε ένα κόσμο αβεβαιότητας, η ικανότητα να αναλύει κάποιος μια κατάσταση εκμεταλλεύεται το σπουδαίο και αγνοεί το περιττό, συγκρίνει τα πιθανά αποτελέσματα και χρησιμοποιεί τις εμπειρίες των άλλων τις σχετικές με το συγκεκριμένο θέμα. Οι επιχειρηματίες επίσης έχουν να ζυγίσουν τις εναλλακτικές λύσεις πολύπλοκων καταστάσεων. Όλα αυτά είναι μέρος της λεγόμενης κριτικής σκέψης. Βελτιώνοντας τις δυνατότητες κριτικής σκέψης μέσα από την πρακτική και παρατηρώντας πώς το κάνουν οι άλλοι, που έχουν καλά ανεπτυγμένες αυτές τις δυνατότητες κριτικής σκέψης, μπορεί να λυθεί επιτυχώς, τις περισσότερες φορές, ένα πρόβλημα.

Όταν όλα γίνουν έτσι, η επιχείρηση είναι τότε θέμα σχέσεων με τους μετόχους, με τους πελάτες, με τους προμηθευτές. Η επιτυχής δόμηση σχέσεων απαιτεί τιμιότητα και ολοκλήρωση. Απαιτεί να δίδεται αξία στις υποχρεώσεις και στην εκπλήρωση αυτών. Αυτή η αξία γίνεται το θεμέλιο για την επιχείρηση. Η δαπάνη χρόνου με την εκτίμηση αυτού του είδους των αξιών είναι πολύ σπουδαία για εκείνους που θέλουν να προκόψουν στις επιχειρήσεις.

«Ο επιχειρηματίας δεν είναι άνθρωπος που διοικεί ένα εργοστάσιο ή ο απλός ιδιοκτήτης μιας εταιρείας. Ο επιχειρηματίας είναι ο μοντέρνος τύπος του «καπετάνιου» της βιομηχανίας, ο οποίος αναζητά πεισματικά την καινοτομία».

«ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να υπονομεύει τις παραδοσιακές ταξικές δομές και τη διαρκή έλλειψη πραγματικών υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων».

~Γιοσεφ Άλοϊς Σουμπέτερ: Αυστριακός Οικονομολόγος, καθηγητής στο Χάρβαρντ

1.6 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία

Η έννοια του «επιχειρηματία» πολλές φορές είναι η ίδια με εκείνη του μάνατζερ και η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι προσανατολισμένη προς την δράση, όπως άλλωστε και του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία τα χαρακτηριστικά του πετυχημένου επιχειρηματία είναι:

- Δέσμευση (αίσθηση της υποχρέωσης) και αποφασιστικότητα.
- Επιθυμία για ανάληψη ευθύνης.
- Επιμονή για εκμετάλλευση της ευκαιρίας.
- Αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου, της αβεβαιότητας και των αμφίβολων καταστάσεων.
- Αυτοπεποίθηση.
- Δημιουργικότητα και ευελιξία.
- Επιθυμία για άμεση ανάδραση.
- Υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας
- Προσανατολισμός προς το μέλλον.
- Ηγετικές ικανότητες.

Κεφάλαιο 2. Οι νέες επιχειρήσεις στις μέρες μας

Κατά την τελευταία δεκαετία, η παγκόσμια οικονομία χτυπήθηκε πολύ άσχημα από την οικονομική κρίση. Η ελληνική οικονομία χτυπήθηκε πολύ πιο σοβαρά σε σχέση με άλλες οικονομίες χωρών της Ευρώπης. Οι λήπτες αποφάσεων και οι μάνατζερ παλεύουν να βρουν τρόπους για να απαντήσουν σε αυτή την άσχημη κατάσταση, είτε πρόκειται για ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, ή για εκείνες που βρίσκονται υπό σύσταση. Οπότε, οι επιχειρήσεις, που αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως μείωση στις πωλήσεις και στα κέρδη τους, είναι επιτακτικό να ψάχνουν για νέες προσεγγίσεις όσον αφορά τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, η προσαρμογή στις νέες οικονομικές συνθήκες, είναι η συνταγή της επιβίωσης και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Οι οικονομικές υφέσεις είναι συχνά περίοδοι όπου παλιές τεχνολογίες, προϊόντα και πρακτικές παύουν να υφίστανται, λόγω αυτών των δυσκολιών. Παράλληλα όμως, είναι και η περίοδος που εμφανίζονται νέες ευκαιρίες που με

σωστή διαχείριση και επιχειρηματικό πνεύμα, μπορούν να οδηγήσουν στην επιβίωση της επιχείρησης σε αυτή τη δύσκολη εποχή.

2.1 Λόγοι αποτυχίας

Σε αυτή τη δύσκολη επιχειρηματικά εποχή της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις έχουν να ξεπεράσουν πολλά εμπόδια στο δρόμο όχι μόνο για την οικονομική τους ανάπτυξη, αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Συνεπώς, χρειάζονται καλά μελετημένες στρατηγικές που να ελαχιστοποιούν το ρίσκο και να προσφέρουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη ασφάλεια. Ο κύριος λόγος που αποτυγχάνουν οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις είναι η κακή διαχείριση των ταμειακών ροών. Συχνό είναι το φαινόμενο να έχουμε ένα κέρδος στα χαρτιά, αλλά να εξακολουθούμε να έχουμε προβλήματα, μόνο και μόνο επειδή δεν υπάρχουν επαρκές ταμειακές ροές ώστε να πληρώσουμε τους πιστωτές. Η κακή ταμειακή ροή μπορεί να προκύψει από:

- Σημαντικές αυξήσεις στα επίπεδα των αποθεμάτων
- Ανεπαρκή πιστωτικό έλεγχο
- Αύξηση ημερών εξόφλησης πελατών
- Επισφαλείς πελάτες
- Κακές λογιστικές πρακτικές όπως καθυστέρηση επεξεργασίας/καταχώρησης των τιμολογίων
- Ανακριβείς προβλέψεις από τη διοίκηση
- Αποτυχία στον προγραμματισμό για κεφαλαίου κίνησης ή / και έκτακτων δαπανών

Η έλλειψη διαχειριστικού ελέγχου είναι ένας άλλος σημαντικός λόγος που μπορεί οι επιχειρήσεις να βρεθούν σε δυσκολία. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ένα στρατηγικό σχέδιο για να εξασφαλίσουν ότι λειτουργούν υπό τις καλύτερες αγορές με σωστά περιθώρια και επαρκές επίπεδο οικονομικών πόρων. Πολύ συχνά οι επιχειρηματίες ξοδεύουν πάρα πολύ χρόνο με το να ασχολούνται με τα καθημερινά προβλήματα και έτσι αδυνατούν να αντιμετωπίσουν αυτά τα θεμελιώδη ζητήματα. Η έλλειψη διαχειριστικού ελέγχου μπορεί να προκύψει από:

- Την αποτυχία να αναπτύξουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- Την αποτυχία να κατανοήσουν το κόστος, τις αγορές και τους βασικούς πελάτες
- Τη μη έγκυρη προώθηση /ενημέρωση των στοιχείων, με αποτέλεσμα είτε κυρώσεις είτε θέματα που επιτρέπουν στους πελάτες να ζητούν περιττές εκπτώσεις
- Σπατάλη χρόνου που απομακρύνει τους πιστωτές
- Σπατάλη δαπανών για προωθητικές δραστηριότητες

Η μείωση ή απώλεια των βασικών εμπορικών συναλλαγών που προκαλεί μείωση του κύκλου εργασιών και ενδεχομένως των κερδών, είναι μια άλλη κύρια αιτία των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Η επιχείρηση τότε συνήθως καταφεύγει σε εκπτώσεις και παράταση των προθεσμιών αποπληρωμής σε μια προσπάθεια να επανακτήσει τις χαμένες πωλήσεις, ωστόσο, αυτό προκαλεί περαιτέρω πίεση στις ταμειακές ροές. Εκτός βέβαια αν η επιχείρηση είναι στην ευχάριστη θέση να μπορεί να μειώσει τα γενικά έξοδα για να αντισταθμίσει την απώλεια του τζίρου. Είναι σημαντικό η απώλεια ενός μεγάλου πελάτη να αντικαθίσταται όσο το δυνατόν συντομότερα.

Η ανεπαρκής ή ακατάλληλη χρηματοδότηση είναι η τέταρτη κύρια αιτία των δυσχερειών μιας εταιρείας. Για παράδειγμα: Χρήση κεφαλαίου κίνησης για κάλυψη μακροπρόθεσμων επενδύσεων. Αποτυχία στην χρησιμοποίηση factoring ή ανάλογων εργαλείων όταν οι πωλήσεις αυξηθούν σημαντικά. Η ανεπαρκής χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια, προκαλεί συνήθως προβλήματα στα ταμειακά διαθέσιμα. Τα προβλήματα αυτά θα γίνουν εντονότερα, όταν εμφανιστεί μια σημαντική δυσκολία, όπως ένα μεγάλο κακό χρέος/δάνειο/οφειλή, η απώλεια ενός μεγάλου πελάτη ή διακοπή κάποιου τμήματος ή ενός προϊόντος.

Εκτός από την παραπάνω λίστα υπάρχουν και πολλοί άλλοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορεί να καταστούν αφερέγγυες, όπως οι υπερβολικές αμοιβές, οι ανασφάλιστες ζημίες που προκύπτουν, αλλά η πιο κοινή αιτία παραμένει η αδυναμία της διοίκησης να διαχειριστεί την επιχείρησή της. Όταν η διοίκηση μιας εταιρείας λαμβάνει τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα, ελέγχει την κατάσταση και ζητά συμβουλές, όπου αυτό είναι απαραίτητο, μπορεί να μην γίνει εντελώς απρόσβλητη από τις πιθανές επιπτώσεις της ύφεσης σε μια οικονομία, θα είναι όμως πολύ πιθανότερο γι' αυτή να επιβιώσει.

2.2 Επιχειρηματικό σχέδιο επιχείρησης

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια συνταγή επιτυχίας, ένα θεωρητικό κείμενο, μια φιλόδοξη προσπάθεια νέων μάντζερ, που θέλουν να αποδείξουν τις γνώσεις τους, ο χάρτης του μέλλοντος ή η αποτύπωση μιας ορθολογικά δομημένης και αποτελεσματικά διοικούμενης επιχείρησης; Ίσως όλα μαζί ίσως τίποτα.

2.2.1 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το ξεκίνημα κάθε επιχείρησης. Παρέχει τις βασικές πληροφορίες για το τι είναι αναγκαίο σε πρώτη φάση να προγραμματιστεί. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάτι περισσότερο από χρήματα και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται όραμα, προγραμματισμό, και οργάνωση των μελλοντικών ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Προγραμματισμός σημαίνει λήψη αποφάσεων δηλαδή:

- Σε ποιες ενέργειες να προβεί ο επιχειρηματίας
- Πώς να τις κάνει
- Πότε να τις κάνει

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί έτσι ξεκαθαρίζεται κάθε ενέργεια και εύκολα μπορούν να ληφθούν οι όποιες αποφάσεις χωρίς απαραίτητα να είναι πολύπλοκες. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που δείχνει στους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους τη θέση που βρίσκεται η εταιρία, τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα καταλήξει εκεί. Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου επιτρέπει την επισήμανση ενδεχομένων λαθών, ανακρίβειών και ασαφειών, επίσης βοηθά στην εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η οικονομική μονάδα, προκειμένου να προσελκύσει πιθανούς χρηματοδότες. Ο σχεδιασμός ή προγραμματισμός και η έρευνα είναι τα σπουδαιότερα στοιχεία όταν αρχίζει μια επιχειρηματική δράση. Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στον καθορισμό της «εφικτότητας» μιας επιχειρηματικής δράσεως, θέτει στόχους για την επιχείρηση και στηρίζει την εφαρμογή των στρατηγικών ενεργειών. Είναι απλά η σπουδαιότερη διεργασία την οποία όλοι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να εφαρμόζουν αν θέλουν να είναι επιτυχείς οι προσπάθειες τους. Και αυτό διότι:

Πρώτον, το επιχειρηματικό σχέδιο δράσεως είναι εργαλείο για τη χρηματοδότηση. Όταν γίνονται διαπραγματεύσεις με επενδυτές, συνεταιίρους και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το τεκμήριο που απαιτείται για την αξιολόγηση της επενδυτικής ευκαιρίας.

Δεύτερον, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι και ένα χρήσιμο διαχειριστικό εργαλείο. Το σχέδιο δίνει τη δυνατότητα για ρεαλιστικές προβλέψεις και προγραμματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Είναι ένα δυναμικό στοιχείο που μεταβάλλεται καθώς νέες πληροφορίες που αφορούν την αγορά έρχονται στο φως. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μέτρο με το οποίο μετράται η επιχειρηματική επιτυχία. Ο σχεδιασμός (προγραμματισμός) είναι μια δυναμική διαχειριστική διεργασία. Πρώτα ο επιχειρηματίας (μάνατζερ) προγραμματίζει, μετά εφαρμόζει, κατόπιν αξιολογεί την επιχειρηματική απόδοση σε σύγκριση με το πρόγραμμα και έπειτα ξανά προγραμματίζει με βάση νέες πληροφορίες και εμπειρίες. Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι μια μελέτη σκοπιμότητας. Μέσα από έρευνα της αγοράς, λειτουργικό σχεδιασμό και προβολή των χρηματοοικονομικών στοιχείων, ο επιχειρηματίας μπορεί να αξιολογήσει αν η επιχειρηματική προσπάθειά του θα είναι επιτυχής ή όχι. Το σχέδιο γίνεται ένα ρεαλιστικό εργαλείο εφαρμογής αυτού που ο επιχειρηματίας επιδιώκει. Η επιτυχία στις επιχειρήσεις, έρχεται ως αποτέλεσμα προγραμματισμού. Πρέπει να υπάρχει ένα λεπτομερές σχέδιο που να θέτει όλους τους στόχους, το σκοπό πίσω από το στόχο και κάθε σταθμό απ' όπου πρέπει ο επιχειρηματίας να περάσει για να φτάσει στον προορισμό του.

Επίσης, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας έγγραφος ορισμός και σειρά λειτουργικών οδηγιών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ο κατάλογος αυτών των οδηγιών θα σχηματίσει ένα πλήρες επιχειρηματικό εργαλείο με το οποίο θα καθοριστούν το βασικό προϊόν, οι εισοδηματικοί στόχοι και οι ειδικές λειτουργικές διαδικασίες. Πρέπει να υπάρχει επιχειρηματικό σχέδιο για να προσελκυσθούν οι επενδυτές, να ληφθεί χρηματοδότηση ή να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πιστωτών. Το σχέδιο για την επιχειρηματική επιτυχία θα χρησιμεύει ως πληροφοριακό λεπτομερές εργαλείο υποστήριξης κάθε χρηματοδοτικής προτάσεως που μπορεί να γίνει σε δανειστές, πιστωτές ή επενδυτές.

Πολλοί έχουν τη λανθασμένη εντύπωση ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το ίδιο όπως μια χρηματοδοτική πρόταση και ότι η χρηματοδοτική πρόταση αποτελεί πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο. Η διαφορά είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οδηγός των επιχειρήσεων προς τους στόχους που έχουν αυτές θέσει. Το σχέδιο αυτό είναι το τι, το γιατί, το που, το πώς και το πότε της επιχείρησης. Είναι τα βήματα προς τον τελικό στόχο. Αντίθετα, η χρηματοδοτική πρόταση, είναι μια αίτηση για χρήματα που βασίζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Περιγράφει το ιστορικό και τους στόχους της επιχείρησης και τονίζει όλα εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν αυτή την επιχείρηση ελκυστική για έναν πιστωτή. Η χρηματοδοτική πρόταση αντλεί πληροφορίες από το πλήρες επιχειρηματικό πλάνο για ανάπτυξη μιας ελκυστικής προσφοράς προς τον επενδυτή. Η διαφορά πρέπει να γίνει κατανοητή. Οι όροι σχετίζονται στενά αλλά δεν είναι εναλλακτικοί.

2.2.2 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου

Μέχρι το σημείο αυτό έχει αναφερθεί ο ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτή την ενότητα θα γίνει περιγραφή των στόχων του. Η εξασφάλιση επιτυχίας της επιχείρησης είναι ο κύριος σκοπός για την ευημερία και επιβίωση της οικονομικής μονάδας, ωστόσο δεν είναι ο μόνος. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός και χρησιμοποιείται από διάφορους φορείς του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως για παράδειγμα τον ιδρυτή της, το προσωπικό, τους επενδυτές ακόμα και τους συνεργάτες.

Καταρχάς, η σύνταξη του θεωρείται απαραίτητη για την προώθηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή δραστηριότητας, η οποία και συνεπάγεται την προσέλκυση των επενδυτών και συντελεί στην εξασφάλιση του κεφαλαίου για την υλοποίηση αυτής. Αυτό που προσφέρεται στους πιθανούς επενδυτές είναι αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρείας. Εκτός όμως από την προώθηση επιχειρηματικών ιδεών, η σύνταξη του είναι αναγκαία για οποιαδήποτε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση, καθώς αυτή αναπτύσσεται. Κατά κύριο λόγο αποτελεί ένα προσχέδιο της μελλοντικής εξέλιξης της επιχείρησης και παρέχει πολύτιμα επιχειρηματικά εργαλεία για την ανάλυση της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών.

Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης- παρακολούθησης. Είναι ένα μέσο για να μετριέται η απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει αναπτυχθεί. Πιο συγκεκριμένα κατά την δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό της είτε διεθνώς, το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, η δυνατότητα μέτρησης για το αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα, ή και ακόμα καλύτερα, είναι πολύ σημαντική. Όπως εξίσου σημαντικό είναι, να εντοπίζεται όσο τον δυνατόν νωρίτερα η ανάγκη για επαναξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν η επιχείρηση υστερεί σε απόδοση.

Συμπερασματικά ένα άρτιο επιχειρηματικό σχέδιο δεν βοηθά απλώς μία εταιρεία στην προσπάθεια της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

2.2.3 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους επενδυτές. Αντίθετα η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και πιθανότατα παράγοντας αποτυχίας της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Αυτή η άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν λάβουμε υπόψη στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιρειών Venture Capital σύμφωνα με τα οποία το 60 % περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρείες Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξής από τους επιχειρηματίες ενός άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά. Πιο συγκεκριμένα:

- Βοηθά στην εύρεση χρηματοδότησης. Είτε είμαστε κάποιος νέος επιχειρηματίας, ή ένας ήδη έμπειρος παράγοντας της αγοράς που προσπαθεί να αναπτυχθεί. Σε κάθε περίπτωση, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μέσο στο οποίο παραθέτουμε όλους τους λόγους για τους οποίους πιστεύουμε ότι αξίζει να μας υποστηρίξουν οι επενδυτές με το κεφάλαιό τους.
- Διαχειριζόμαστε πιο εύκολα την ανάπτυξή της επιχείρησής μας. Καθώς η επιχείρηση μας εξελίσσεται, πολλά πράγματα μπορούν να αλλάξουν, όπως ο ετήσιος προϋπολογισμός μας, ο αριθμός των υπαλλήλων, οι οικονομικοί στόχοι και οι πελάτες στους οποίους στοχεύουμε. Το επιχειρηματικό σχέδιο μας βοηθά να παρακολουθούμε

και να αξιολογούμε πώς η επιχείρησή μας εξελίσσεται και πώς θα συνεχίσει να αναπτύσσεται στο μέλλον.

- Παρουσιάζει την στρατηγική πωλήσεών μας. Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες μας. Ποια είναι τα συγκριτικά μας πλεονεκτήματα που θα μας επιτρέψουν να αναδειχτούμε απέναντι στον ανταγωνισμό. Με ποιες τακτικές, θα πλησιάσουμε τους πιθανούς πελάτες; Η ανάπτυξη μιας τέτοιας στρατηγικής είναι πολύ σημαντική από μόνη της, αλλά μπορούμε να την έχουμε καθαρά γραμμένη και παρουσιασμένη μέσα στο επιχειρηματικό μας σχέδιο.
- Μας βοηθά να μην αποκλίνουμε από την στρατηγική μας. Είναι δύσκολο να μένουμε πιστοί στη στρατηγική που έχουμε αναπτύξει, λόγω της καθημερινής ρουτίνας και των διάφορων παρεμβολών της καθημερινότητας. Οπότε χρησιμοποιούμε το επιχειρηματικό σχέδιο για να μας υπενθυμίζει τους βασικούς άξονες της στρατηγικής μας.
- Βοηθά στον καταμερισμό των εργασιών και αρμοδιοτήτων. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το ιδανικό μέσο για να διευκρινιστεί ποιος είναι υπεύθυνος για τι. Κάθε σημαντικός τομέας και εργασία πρέπει να έχει από ένα άτομο υπεύθυνο.
- Παρέχει στρατηγική εξόδου από την αγορά. Εκτός από το να περιγράφει τους παράγοντες επιτυχίας, ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει επίσης ρεαλιστικά κριτήρια για πιθανό κλείσιμο της επιχείρησης, σε περίπτωση που κάτι πάει πολύ στραβά. Αυτό βοηθά στο να μην συνεχίσουμε να «ρίχνουμε» χρήμα άσκοπα, σε τέτοιες περιπτώσεις. Μια επιχειρηματική αποτυχία μπορεί να είναι μεγάλο συναισθηματικό βάρος, και πολλοί επιχειρηματίες συχνά δεν είναι αποφασιστικοί, αντικρίζοντας μια τέτοια πραγματικότητα. Οικονομικά στοιχεία που μπορούν να μας δείξουν ότι μια επιχείρηση είναι μη βιώσιμη, θα μας βοηθήσουν να πάρουμε την απόφαση για κλείσιμο της επιχείρησης ευκολότερα και επιπλέον, θα μας αποτρέψουν από το να χάσουμε περισσότερα από τα χρήματά μας ή από τα χρήματα τα οποία οι επενδυτές μας έχουν εμπιστευθεί.

2.3 Σπουδαιότητα επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει μια μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα δείχνει τον επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Για παράδειγμα στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται για την χρηματοδότηση ενός προγράμματος μέσω δανεισμού από την τράπεζα, θα δοθεί έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αποπληρώσει το δάνειο στη συγκεκριμένη ημερομηνία ακόμα και κάτω από τις χειρότερες συνθήκες. Αντίστοιχα, στην περίπτωση που η επιχείρηση αναζητά επιχειρηματικό κεφάλαιο, το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στο μέγεθος της επιχειρηματικής ευκαιρίας για τον επενδυτή καθώς και στις δυνατότητες της επιχείρησης να αξιοποιήσει τη συγκεκριμένη ευκαιρία.

Μπορεί να αναρωτηθεί κανείς «πώς θα κρίνει κάποιος αν μια ιδέα είναι εφικτή και υλοποιήσιμη;» το επιχειρηματικό πλάνο είναι ίσως το πιο έμπρακτο βήμα. Μετά θα πρέπει να ακολουθήσουν πιλοτικές έρευνες για δοκιμές των προτεινόμενων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τον επιχειρηματία, τα στελέχη της επιχείρησης αλλά και τους δυνητικούς επενδυτές καθώς:

- Παρέχει την δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού και σχεδιασμού στον επιχειρηματία
- Χρησιμεύει ως μηχανισμός παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης
- Μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- Βοηθά στην εκτίμηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης
- Αποτελεί χρήσιμο βοήθημα για την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών και τη συγκέντρωση κεφαλαίου
- Συμβάλλει στον εντοπισμό και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών σε περίπτωση λαθών.

Στην Ελλάδα, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση και την λειτουργία μιας επιχείρησης, θεωρείτο μέχρι πρόσφατα μη απαραίτητη. Κυριότεροι λόγοι για την αντίληψη αυτή είναι η απουσία φορέων που χρηματοδοτούν τα αρχικά στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης (εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων κλπ.), η έλλειψη ενδιαφέροντος από τον τραπεζικό τομέα και η περιορισμένη έως ανύπαρκτη κατάρτιση των υποψηφίων νέων επιχειρηματιών.

Τα τελευταία χρόνια όμως, επειδή το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει βελτιωθεί, έχουν αναπτυχθεί ενδιάμεσοι φορείς υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, και υλοποιείται σημαντικός αριθμός χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στήριξης των επιχειρήσεων, η ανάγκη σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου αυξάνεται ολοένα, παρά τις αδυναμίες των επιχειρηματιών να συντάξουν ένα αξιόλογο επιχειρηματικό σχέδιο.

Ο σχεδιασμός και η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα προσεκτικής έρευνας και προγραμματισμού. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μέρος της συνεχούς διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού για τον επιχειρηματία και την επιχείρηση, είτε εκπονείται για μια νεοσύστατη είτε για μια υφιστάμενη επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να θεωρείται τμήμα της όλης διαδικασίας έρευνας και όχι κατάληξη της.

Σήμερα διατίθεται πλήθος οδηγιών και εγχειριδίων για τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού από τράπεζες, φορείς επιχειρηματικότητας και οικονομοτεχνικούς συμβούλους. Η υποβολή ενός υποτυπώδους επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελεί πλέον προαπαιτούμενο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση η οποία επιδιώκει να χρηματοδοτηθεί από τράπεζες ή άλλες πηγές. Οι εκάστοτε επιχειρηματίες δεν πρέπει ποτέ να ξεχνούν ότι το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται αρχικά για τους ίδιους και επομένως θα πρέπει πρωτίστως να ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες τους κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 3. Ανάλυση δομής επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει τις σκέψεις, τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν κατά νου οι λήπτες των αποφάσεων για την εταιρεία και τα προϊόντα της. Αποτελεί γραπτό κείμενο που παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση της εκάστοτε επιχείρησης, γι' αυτό πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον του επενδυτή-χρηματοδότη. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή και αλλά και το περιεχόμενο του σχεδίου είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει αναλυτικούς πίνακες παραρτήματα και άλλα στα οποία ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει για περαιτέρω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων. Κάθε στοιχείο θα πρέπει να δίνει μια ξεκάθαρη, σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης. Από τα παραπάνω προκύπτει ως διαπίστωση, ότι ο μοναδικός τρόπος για την επιτυχή σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αφιερώσετε όλο εκείνο το χρονικό

διάστημα που απαιτείται για να καλυφθούν όλες οι πτυχές της επιχείρησης. Η τυπική δομή που ακολουθείται περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

Γενική εισαγωγή

Πριν από το κυρίως σώμα του επιχειρηματικού σχεδίου, χρειάζεται να συμπεριληφθούν το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary (περίληψη).

Εξώφυλλο

Το εξώφυλλο θα πρέπει να είναι εκλεπτυσμένο, να γίνεται σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο, να υποδηλώνει ξεκάθαρα με τι ασχολείται η επιχείρηση, το όνομα της εταιρείας καθώς επίσης πληροφορίες για να έρθει κάποιος σε επαφή με την επιχείρηση. Συγκεκριμένα χρειάζεται να περιλαμβάνει:

- Το όνομα του κατόχου
- Το όνομα της εταιρείας
- Διεύθυνση
- Αριθμό τηλεφώνου
- Ημερομηνία

Θα πρέπει επίσης να περιέχει αν είναι διαθέσιμα:

- Αριθμό fax
- Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Διεύθυνση ιστοσελίδας
- Λογότυπο εταιρείας

Πίνακας περιεχομένων

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά στα βασικά τμήματα του business plan. Είναι καλά δομημένα σε κύριες κατηγορίες και υποκατηγορίες, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση στον αναγνώστη.

Περίληψη (executive summary)

Ο πρώτος στόχος της επιχείρησης είναι να κεντρίσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη, όχι με κάποιο τέχνασμα, αλλά επειδή η πρόταση είναι ενδιαφέρουσα. Το εργαλείο για να το πετύχουμε αυτό είναι η περίληψη. Ο αναγνώστης ή η αναγνώστρια θα πληροφορηθεί σε γενικές γραμμές για την υπόθεση της επιχείρησης. Η περίληψη συχνά θεωρείται το πιο σημαντικό κομμάτι ενός επιχειρηματικού σχεδίου και δεν θα πρέπει ποτέ να είναι μεγαλύτερη από δυο-τρεις σελίδες. Περιγράφει εν συντομία, που βρίσκεται η επιχείρηση, που πρέπει να φτάσει και γιατί η επιχειρηματική ιδέα θα είναι επιτυχής. Αναδεικνύει τα δυνατά σημεία του γενικού σχεδίου. Για αυτό το λόγο πρέπει να είναι καλογραμμένη και να περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, το σκοπό ύπαρξής της καθώς επίσης και τους λόγους που οι μάνατζερ πιστεύουν ότι θα πετύχει. Πολλοί επενδυτές θα επικεντρωθούν στο συγκεκριμένο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου, αποσκοπώντας να καταλάβουν μέσα από αυτές τις σελίδες αν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση της πρότασης. Είναι λοιπόν φανερό η σημαντικότητα της περίληψης προκειμένου να αποκτήσει ο πιθανός επενδυτής μια θετική άποψη για την συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα και αν τελικά θα αποφέρει

τα αναμενόμενα κέρδη. Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση κατά την σύνταξη του executive summary, τα κυριότερα είναι τα εξής :

- Ποια είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα;
- Περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Σε ποιους πελάτες απευθύνεται η επιχείρηση;
- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία;
- Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας (ιδρυτές και ο ρόλος τους)
- Αναφορά στις προβλέψεις πωλήσεων, κόστη, κερδών
- Απαιτήσεις για κεφάλαιο
- Ποιο θα είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

Εσωτερική Ανάλυση

Η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης αποσκοπεί σε πρώτη φάση να περιγράψει με λεπτομέρεια την εταιρεία. Σε αυτό το σημείο θα συμπεριληφθούν οι διαδικασίες, οι δυνάμεις και οι πόροι που συναποτελούν το πάζλ της επιχείρησης. Παρακάτω αναλύονται όλα τα θέματα που πρέπει να αναπτυχθούν σε αυτό το κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου.

Γενική περιγραφή εταιρείας

Αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχει μια επισκόπηση υψηλού επιπέδου των διαφόρων στοιχείων της εταιρείας. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει την συνολική περιγραφή της επιχείρησης, μια ιστορική αναδρομή, το όραμα της, τους στόχους και τους σκοπούς, τα προϊόντα της και σε ποιους προωθούνται, περιγραφή των δυνατών σημείων της εταιρείας καθώς επίσης και την νομική της μορφή.

Ιστορική αναδρομή: Σε πρώτο στάδιο γίνεται ιστορική αναδρομή του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, καθώς και στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή την στιγμή. Εάν η επιχείρηση λειτουργεί υπό ανταγωνιστικές συνθήκες, προηγείται η περιγραφή των εν δυνάμει ανταγωνιστών της. Σε δεύτερο στάδιο γίνεται αναφορά στην παρελθοντική περιγραφή της υπό εξέταση εταιρείας περιγράφοντας στοιχεία όπως ο χρόνος ίδρυσης της και έναρξης λειτουργίας, η μορφή στα πρώτα στάδια λειτουργίας και ο τόπος (σε επίπεδο μικρο- και μακρο- περιοχής) στον οποίο δραστηριοποιείται.

Όραμα-Αποστολή: Πολλές επιχειρήσεις έχουν ένα σύντομο κείμενο σχετικά με το όραμα τους, συνήθως μέχρι 30 λέξεις ή και λιγότερο, στο οποίο εξηγούν τον λόγο της ύπαρξης τους και τις κατευθυντήριες αρχές τους. Το όραμα είναι αυτό που θέτει τους στόχους, υποτυπώνει το σχήμα της επιχείρησης και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή. Η δήλωση αποστολής είναι ένα γιγαντιαίο βήμα εμπρός, θέτει τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης, καθώς επίσης καθορίζει παράλληλα και τις σχέσεις τους με τους άλλους οργανισμούς. Μια καλοφτιαγμένη δήλωση αποστολής

είναι σαφής, περιεκτική και ευνόητη. Πρέπει ακόμα να ξεχωρίζει (από τον ανταγωνισμό) και να είναι καλά ενημερωμένη (τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας). Συνοψίζοντας προκύπτει ότι το όραμα είναι αυτό που περιγράφει τι σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση ενώ η αποστολή καθορίζει τα μέσα για να γίνει το όραμα πραγματικότητα.

Στόχοι και σκοποί της επιχείρησης: Οι στόχοι είναι προορισμοί – επιχειρηματικά αποτελέσματα τα οποία δεσμεύεται η επιχείρηση να επιτύχει. Βοηθούν στην εστίαση των δραστηριοτήτων της εταιρείας χωρίς να είναι τόσο αυστηρά περιορισμένοι που να πνίγουν την δημιουργικότητα ή να μειώνουν την ευελιξία. Για την υλοποίηση τους η εταιρεία χρειάζεται να βρει πόρους-το χρήμα και τους ανθρώπους. Η δημιουργία πλεονάσματος είναι ο αρχικός και ο κυρίαρχος στόχος. Οι σκοποί είναι σημεία προόδου προς την επιτυχία. Ορίζουν τι πρέπει να κάνει η εταιρεία για να επιτύχει τους στόχους της. Παραδείγματος χάριν, ένας στόχος μπορεί να είναι μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς πελάτες που βρίσκεται μεταξύ των πρώτων στην εξυπηρέτηση πελατών, ή ακόμη αύξηση μεγαλύτερου κέρδους, η εκπαίδευση των στελεχών, βελτίωση του ηθικού. Οι σκοποί μπορεί να είναι οι ετήσιες πωλήσεις και κάποια συγκεκριμένα μέτρα προς ικανοποίηση των πελατών ή να μειωθούν τα παράπονα των εργαζομένων κατά 35% τον επόμενο χρόνο.

Επιχειρηματική φιλοσοφία: τι είναι σημαντικό για την εταιρεία.

Προϊόντα και σε ποιους προωθούνται: Στο συγκεκριμένο κομμάτι αναφέρεται σε γενικές γραμμές ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται (εμπόριο, κατασκευές, ναυτιλία, ασφάλειες, βιομηχανία, κ.ά.) η επιχείρηση και παρουσιάζονται τα αγαθά που παράγει ή οι υπηρεσίες που προσφέρει στους καταναλωτές. Γίνεται ακόμη αναφορά στους ανθρώπους που προωθείται το προϊόν και τέλος τι επιφυλάσσει το μέλλον για την επιχείρηση και τον κλάδο (για παράδειγμα τυχόν αλλαγές και αν είναι έτοιμη επιχείρηση να τις αντιμετωπίσει ή να τις εκμεταλλευτεί).

Περιγραφή των δυνατών σημείων: τα δυνατά σημεία της εταιρείας είναι οι δυνατότητες και οι πόροι της, καθώς και οι δεξιότητες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εφαρμόσει στρατηγικές, να υλοποιήσει σχέδια και να επιτύχει στόχους που έχουν τεθεί, ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα της αποφέρει την περιζήτητη κερδοφορία. Τα ερωτήματα τα οποία χρειάζεται να απαντηθούν σε αυτή την κατηγορία είναι :

- Ποιοι παράγοντες θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας;
- Ποια θα είναι τα πιο ανταγωνιστικά σημεία;
- Τι θα προσφέρουν τα μέλη για την νέα εταιρεία από παλιά τους εμπειρία; (ικανότητες και ισχυρότερα σημεία)

Νομική μορφή εταιρείας: Μοναδικός ιδιοκτήτης, συνεταιριστική, εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο, Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ)

Προϊόντα και Υπηρεσίες

Σε αυτό το κομμάτι γίνεται αναλυτική περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών από την σκοπιά της επιχείρησης και των καταναλωτών δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι καταναλωτές από αυτά. Επίσης περιλαμβάνει την τεχνολογία που εφαρμόζεται και πως έχει κατοχυρωθεί και τις μελλοντικές εξελίξεις. Μια επιτυχημένη επιχείρηση γνωρίζει καλά τι περιμένουν οι πελάτες της. Από την σκοπιά της επιχείρησης θα πρέπει να αναφερθεί:

- Τι πουλάει η επιχείρηση; (Με αναφορές στα τεχνικά χαρακτηριστικά, σχέδια, φωτογραφίες, έντυπα πωλήσεων)
- Πως αυτό ωφελεί τον καταναλωτή;
- Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα-υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης; (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επίπεδο ποιότητας, μοναδικά χαρακτηριστικά)
- Τι έχει μεγάλη ζήτηση;
- Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική (τιμές, αμοιβές, μίσθωση) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες;

Για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών πρέπει να ειπωθούν διάφορες ερωτήσεις όπως: τι ακριβώς ψάχνουν οι πελάτες, τι είναι σημαντικό για αυτούς, τι τους κινητοποιεί; Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται τμήματα αγοράς με βάση τα οφέλη που αναζητούν οι πελάτες. Από την σκοπιά του πελάτη λοιπόν :

- Γίνεται περιγραφή των βασικότερων χαρακτηριστικών τους και τι ιδιαίτερο διαθέτουν;
- Τι προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στον πελάτη; (οφέλη)

Στην προκειμένη χρειάζεται να σημειωθεί η διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικού και ωφέλειας. Ένα αυτοκίνητο για παράδειγμα μπορεί να έχει χειροκίνητο κιβώτιο ταχυτήτων (και όχι αυτόματο) και μπορεί να προσφέρει ηλεκτρικά παράθυρα, αντικλεπτικό σύστημα, ή υπολογιστή ταξιδιού. Τα οφέλη από την άλλη πλευρά ορίζονται από τον πελάτη. Ανάλογα λοιπόν με τον πελάτη, τα οφέλη του χειροκίνητου κιβωτίου ταχυτήτων μπορεί να είναι η καλύτερη συμπεριφορά και η ταχύτερη ανταπόκριση ή η μικρότερη κατανάλωση. Ένας υπολογιστής ταξιδιού μπορεί για τον οδηγό του σαββατοκύριακου να είναι μια πρόσθετη πολυτέλεια, αλλά για έναν αντιπρόσωπο πωλήσεων στην επαρχία μπορεί να είναι κάτι εντελώς απαραίτητο. Και πάλι τα οφέλη είναι στο μάτι του πελάτη. Τέλος πρέπει να αναφερθεί:

- Τι υπηρεσίες θα παρέχονται μετά την πώληση; Μερικά παραδείγματα είναι: εγγύηση, παράδοση στον πελάτη, τεχνική υποστήριξη, σέρβις και πολιτική επιστροφή χρημάτων.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού η επιτυχία μια επιχείρησης βασίζεται εξολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι αυτός που θα την κάνει να ξεχωρίσει. Σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να κατανοεί πλήρως την σειρά των διαδικασιών που απαιτείται για να παράγουν ένα προηγμένο τεχνολογικά προϊόν και με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πλέον απαιτητικούς πελάτες και καταναλωτές. Επίσης, η ύπαρξη του τμήματος διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι απολύτως αναγκαίο με απώτερο σκοπό την άμεση επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν ποιο συγκεκριμένα είναι:

- Ποια είναι τα τμήματα της επιχείρησης;(Πωλήσεις, Λογιστήριο, Marketing, κλπ.)
- Περιγραφή των υπεύθυνων τμημάτων.
- Περιγραφή του είδους της δουλειάς κάθε υπεύθυνου.
- Αναφορά για θέση πρόσληψης και περιγραφή αυτής.

- Τι προσόντα και προϋπηρεσία χρειάζονται να έχουν οι άνθρωποι για να προσληφθούν;
- Περιγραφή του πακέτου αμοιβής για τους διευθυντές της εταιρίας.
- Περιγραφή των ποσοστών της επιχείρησης που ανήκουν σε ανθρώπους που εργάζονται γι' αυτή.

Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή εκτέλεση των λειτουργιών και για την συνολική της ανάπτυξη. Κατά την επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας τις ανάγκες της επιχείρησης, τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης μας.

Λειτουργίες και εξοπλισμός: Η επιχείρηση πρέπει να έχει χώρο για να στεγάσει τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Αν η επιχείρηση πρέπει να στεγάζει και μια γραμμή παραγωγής, θα χρειαστεί και παραπάνω χώρος για τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις αποθήκες. Οπότε, λαμβάνουμε υπόψη τη φύση των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουμε, κατά την επιλογή τοποθεσίας.

Διευκόλυνση των πελατών: Αν η επιχείρηση μας είναι και σημείο πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει, τότε είναι απαραίτητο να είναι εύκολη η πρόσβαση στις εγκαταστάσεις, και να προσφέρεται ένα αίσθημα ασφάλειας στους πελάτες που την επισκέπτονται κατά την είσοδο αλλά και έξοδο από αυτήν.

Χώροι στάθμευσης: Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση μας, να αφιερώσουμε πολύ χώρο για θέσεις στάθμευσης για τους πελάτες και τους εργαζόμενους. Αν οι πελάτες δυσκολεύονται να βρουν κατάλληλες θέσεις στάθμευσης, είναι πολύ πιθανό να φύγουν και να προτιμήσουν κάποιον ανταγωνιστή που απλώς τους προσφέρει ακριβώς αυτό, παρόλο που μπορεί να προσφέρει της ίδιας ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες. Επίσης, είναι σημαντικό να έχουμε αρκετό χώρο ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι της επιχείρησης να σταθμεύουν τα οχήματά τους στο χώρο της επιχείρησης ή κοντά σε αυτήν.

Services και πωλήσεις: Οι ευκαιρίες της επιχείρησης μας για service και πωλήσεις επηρεάζονται άμεσα από την τοποθεσία εγκατάστασής της. Η επιλεγμένη τοποθεσία θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο της «κίνησης» των πελατών που μας απασχολούν, για να καταφέρουμε να δημιουργήσουμε μια σταθερή ροή πελατών προς αυτήν.

Αποθήκες: Πρέπει να υπάρχει χώρος για αποθήκευση των προϊόντων στην επιχείρησή μας; Αν ναι, πρέπει να αποφασίσουμε πόσο χώρο θα αφιερώσουμε, για άνετη και ασφαλή αποθήκευση των προϊόντων μας, αλλά και πόσος χώρος θα χρησιμοποιηθεί για την έκθεσή τους.

Παραγωγή- Διαχείριση Λειτουργιών

Παραγωγή / Παραγωγική διαδικασία είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφοροι παραγωγικοί συντελεστές μετασχηματίζονται σε αγαθά χρήσιμα για τον άνθρωπο. Η σχέση μεταξύ των παραγωγικών συντελεστών και του προϊόντος, δηλαδή μεταξύ των εισροών και εκροών της παραγωγικής διαδικασίας ονομάζεται συνάρτηση παραγωγής. Αυτή προσδιορίζει τις ποσότητες των παραγωγικών συντελεστών που απαιτούνται για την παραγωγή ορισμένης ποσότητας προϊόντος με δεδομένο το

επίπεδο της τεχνολογίας και της τεχνικής γνώσης που αφορά στην παραγωγή και για το λόγο αυτό επηρεάζει το κόστος παραγωγής. Η παραγωγική διαδικασία μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- Συνεχής παραγωγική διαδικασία (process production)
- Παραγωγή κατά παραγγελία (custom-order production)
- Δύσκαμπτη μαζική παραγωγή (rigid mass production)
- Ευέλικτη μαζική παραγωγή (flexible mass production)

Συνεχής παραγωγική διαδικασία (process production): Στην συνεχή παραγωγική διαδικασία εφαρμόζεται τεχνολογία που επιτρέπει τη συνεχή ροή παραγωγικών υλών για τη συνεχή παραγωγή προϊόντος. Για τη χρησιμοποίηση διαδικασιών συνεχούς παραγωγής απαιτούνται πολύ μεγάλες ποσότητες υλικού κεφαλαίου για εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό και μεγάλος αυτοματισμός ενώ, αντίθετα, χρειάζεται λίγη σχετικά εργασία.

Δεδομένου ότι όσο πιο πολύ αξιοποιούνται οι παραγωγικές εγκαταστάσεις τόσο χαμηλότερο τείνει να είναι το κόστος της παραγόμενης μονάδας προϊόντος, για να εξασφαλιστεί υψηλή παραγωγικότητα χρειάζεται συνήθως να λειτουργεί η παραγωγική μονάδα στο μέγιστο ή σχεδόν στο μέγιστο επίπεδο παραγωγής της ολόκληρο το εικοσιτετράωρο και κάθε ημέρα.

Στις διαδικασίες αυτού του είδους υπάρχει έλλειψη ευελιξίας καθώς δεν είναι δυνατή η αυξομείωση των παραγωγικών συντελεστών για την αυξομείωση του παραγόμενου προϊόντος. Παράδειγμα συνεχούς παραγωγικής διαδικασίας είναι οι βιομηχανίες παραγωγής χάλυβα που πρέπει να λειτουργούν 24 ώρες το 24ωρο και κάθε μέρα όλο το χρόνο γιατί είναι χρονοβόρο και αντικοινωνικό να σβήνουν οι υψικάμνοι κάθε τόσο και να ξαναάβουν.

Παραγωγή κατά παραγγελία (custom order production): Το προϊόν παράγεται κατά κανόνα για συγκεκριμένο αγοραστή και βάσει των δικών του απαιτήσεων, άρα απαιτείται κατά κανόνα η απασχόληση επιστημονικού και εργατικού προσωπικού υψηλής κατάρτισης και εξειδίκευσης.

Με την εφαρμογή αυτού του είδους της παραγωγικής διαδικασίας είναι δυνατό να υπάρχει υψηλή παραγωγικότητα ακόμη και με μικρή σχετικά κλίμακα παραγωγής. Επιπλέον, η παραγωγική μονάδα έχει ευελιξία για την αυξομείωση των ποσοτήτων των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών συντελεστών και της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος. Για παράδειγμα, μια έπαυλη κατασκευάζεται για ορισμένο πελάτη με βάση δικές του προδιαγραφές. Μια μεγάλη θαλαμηγός ναυπηγείται επίσης για συγκεκριμένο πελάτη με βάση τις δικές του προτιμήσεις.

Δύσκαμπτη μαζική παραγωγή (rigid mass production) : Σε αυτή την παραγωγική διαδικασία υπάρχει τυποποίηση των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών, της τεχνολογίας, της διαδικασίας παραγωγής και του παραγόμενου προϊόντος. Η διαδικασία αυτή είναι κατά κανόνα μεγάλης έντασης κεφαλαίου και χρησιμοποιείται για την παραγωγή μεγάλης ποσότητας και σταθερής ποιότητας προϊόντος. Η επιχείρηση που εφαρμόζει τέτοια διαδικασία δεν έχει ευχέρεια να παραλλάσσει το προϊόν της για να ικανοποιεί τις ιδιαίτερες επιθυμίες επιμέρους πελατών της. Αντίθετα, επιδιώκει με διαφήμιση ή με άλλα μέσα να επηρεάσει τις προτιμήσεις τους ώστε να τους αρέσουν τα προϊόντα της όπως τα παράγει.

Ευέλικτη μαζική παραγωγή (flexible mass production): Με την ευέλικτη μαζική παραγωγή επιδιώκεται να εξασφαλίζονται τα πλεονεκτήματα της μαζικής παραγωγής αλλά να υπάρχει και σχετική ευελιξία με την παράλληλη παραγωγή ποικιλίας προϊόντων με τη χρήση διαφορετικών συνδυασμών τυποποιημένων και μαζικά παραχθέντων τμημάτων τους. Με τη μέθοδο αυτή μπορούν να παράγονται

διαφορετικά προϊόντα για διαφορετικά τμήματα της αγοράς και να υπάρχει έτσι διαφοροποίηση στην παραγωγή και ευρύτερη κάλυψη της συνολική αγοράς.

Για παράδειγμα, στην κατασκευή αυτοκινήτων, τα σώματα τα φρένα και άλλα μέρη διάφορων τύπων αυτοκινήτων είναι τυποποιημένα και παράγονται μαζικά για να υπάρχουν οικονομίες στην παραγωγή, αλλά μετά γίνεται διαφοροποίηση στο τελικό προϊόν από πλευράς ιπποδύναμης της μηχανής, ταπετσαρίας, χρώματος κ.ά.

Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις

Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες τόσο για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων όσο και για τον τερματισμό της λειτουργίας υπαρχουσών επιχειρήσεων, αποτελούν μια μακροσκελή λίστα με άμεσες κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Σύμφωνα με στοιχεία του 2003, το κόστος το οποίο απορρέει από την προβληματική σχέση μεταξύ γραφειοκρατίας και αποτελεσματικότητας αποτιμήθηκε σε 6,9 δισεκατομμύρια ευρώ -στο πλαίσιο μελέτης της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας- ενώ, με στοιχεία του 2007, το ίδιο κόστος ανήλθε στο 23.3% του κατά κεφαλήν Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος (σύμφωνα με την μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας με τίτλο «Doing Business 2008»). Στο σημείο αυτό, όμως, πρέπει να επισημανθεί ότι, η έρευνα με τίτλο «Doing Business 2009», η οποία χρησιμοποιεί στοιχεία μέχρι και τον Ιούνιο του 2008, υποστηρίζει ότι το προαναφερθέν κόστος μειώθηκε στο 10.2% του κατά κεφαλήν Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος, τοποθετώντας την Ελλάδα στην 133η θέση ανάμεσα σε 181 χώρες, από την 152η θέση του 2007 ανάμεσα σε 178 χώρες.

Έχουν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες με σκοπό τη βελτίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται κατά ένα ποσοστό με την μείωση του προαναφερθέντος κόστους κατά 50% κατά προσέγγιση. Παρόλα αυτά, το συνολικό κόστος το οποίο επιφέρουν οι μακροσκελείς γραφειοκρατικές διαδικασίες για την ίδρυση επιχειρήσεων παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Ατομικές Επιχειρήσεις: Οι διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται για την ίδρυση μιας ατομικής επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Εύρεση του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας, η ύπαρξη του οποίου αποδεικνύεται, είτε με συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου, είτε με μισθωτήριο, είτε με παραχωρητήριο.
- Έλεγχος της επωνυμίας την οποία προτίθεται να χρησιμοποιήσει η εταιρία. Η βεβαίωση, η οποία αναφέρεται ως "Βεβαίωση για το δικαίωμα χρήσης της Επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου", εκδίδεται από το οικείο Επιμελητήριο και αποσκοπεί στην αποφυγή χρήσης της ίδιας επωνυμίας από δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις.
- Ασφάλιση στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.).
- Βεβαίωση έναρξης δραστηριότητας και ΑΦΜ από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία. Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο από το οποίο παρέχεται το «Πιστοποιητικό Εγγραφής και Καταβολής των ετήσιων εισφορών» το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρία στην Δ.Ο.Υ. για την θεώρηση των βιβλίων και στοιχείων της.
- Θεώρηση των βιβλίων της εταιρίας από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία.
- Έκδοση άδειας λειτουργίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητος ο έλεγχος του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας από αρμόδιους κρατικούς

φορείς του Υπουργείου Εσωτερικών (Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος, Ελληνική Αστυνομία) και του Υπουργείου Υγείας (Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας).

Ομόρρυθμες και Ετερόρρυθμες εταιρίες (Ο.Ε. – Ε.Ε.): Οι διαδικασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την σύσταση προσωπικών εταιρών είναι οι ακόλουθες:

- Εύρεση του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας, η ύπαρξη του οποίου αποδεικνύεται, είτε με συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου, είτε με μισθωτήριο, είτε με παραχωρητήριο.
- Κατάρτιση του καταστατικού σύστασης της εταιρίας με ιδιωτικό έγγραφο για την νομιμοποίηση του οποίου θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί το προηγούμενο στάδιο. Στην συνέχεια, το καταστατικό αυτό θα πρέπει: α) Να κατατεθεί για θεώρηση από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. β) Να κατατεθεί στο αρμόδιο Επιμελητήριο. β) Να θεωρηθεί από το Ταμείο Νομικών. γ) Να θεωρηθεί από το Ταμείο Πρόνοιας Νομικών.
- Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο από το οποίο παρέχεται το “Πιστοποιητικό Εγγραφής και Καταβολής των ετήσιων εισφορών” το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρία στην Δ.Ο.Υ. για την θεώρηση των βιβλίων και στοιχείων της.
- Ασφάλιση στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.).
- Βεβαίωση έναρξης δραστηριότητας και ΑΦΜ από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία.
- Θεώρηση των βιβλίων και στοιχείων της εταιρίας από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία.
- Καταχώρηση του καταστατικού της εταιρίας στα Βιβλία Εταιριών του Πρωτοδικείου Αθηνών και θεώρηση.
- Έκδοση άδειας λειτουργίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητος ο έλεγχος του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας από αρμόδιους κρατικούς φορείς του Υπουργείου Εσωτερικών (Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος, Ελληνική Αστυνομία) και του Υπουργείου Υγείας (Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας).

Εταιρίες περιορισμένης ευθύνης και ανώνυμες εταιρίες (Ε.Π.Ε. – Α.Ε.): Με σκοπό την ίδρυση μιας εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.) πρέπει να ακολουθηθούν οι ακόλουθες διαδικασίες:

- Εύρεση του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας, η ύπαρξη του οποίου αποδεικνύεται, είτε με συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου, είτε με μισθωτήριο, είτε με παραχωρητήριο.
- Προέλεγχος της επωνυμίας την οποία προτίθεται να χρησιμοποιήσει η εταιρία. Η βεβαίωση, η οποία αναφέρεται ως «Βεβαίωση για το δικαίωμα χρήσης της Επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου», εκδίδεται από το οικείο Επιμελητήριο και αποσκοπεί στην αποφυγή χρήσης της ίδιας επωνυμίας από δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις.
- Κατάρτιση του καταστατικού σύστασης της εταιρίας με συμβολαιογραφικό έγγραφο, για την νομιμοποίηση του οποίου θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί το προηγούμενο στάδιο. Στην συνέχεια, το καταστατικό αυτό θα πρέπει: α) Να κατατεθεί για θεώρηση από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. β) Να θεωρηθεί από το Ταμείο Νομικών. γ) Να θεωρηθεί από το Ταμείο Πρόνοιας Νομικών. δ) Να θεωρηθεί για την καταχώρησή του στα βιβλία εταιριών του Πρωτοδικείου Αθηνών.
- Βεβαίωση έναρξης δραστηριότητας και ΑΦΜ από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία.

- Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο από το οποίο παρέχεται το «Πιστοποιητικό Εγγραφής και Καταβολής των ετήσιων εισφορών» το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρία στην Δ.Ο.Υ. για την θεώρηση των βιβλίων και στοιχείων της.
- Καταχώρηση του καταστατικού της εταιρίας στα Βιβλία Εταιριών του Πρωτοδικείου Αθηνών και θεώρηση.
- Κατάθεση περίληψης του καταστατικού για δημοσίευση στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης (Φ.Ε.Κ.), όπου δημοσιεύεται με ευθύνη του συμβολαιογράφου ή του διαχειριστή.
- Ασφάλιση στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.).

Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη

Σε μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα, έτσι οι άνθρωποι οδηγούνται στην αναζήτηση βοήθειας ενός επαγγελματικού συμβούλου. Ο καθένας έχει τις δεξιότητες, τα εργαλεία και τις τεχνικές ώστε να γίνει η σωστή λήψη αποφάσεων αλλά και η διαχείριση των «εμποδίων». Παρακάτω θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε:

- Συμβούλους Διοίκησης (αν υπάρχουν)
- Δικηγόρους
- Λογιστές
- Ασφαλιστικούς πράκτορες
- Τράπεζες
- Σύμβουλο ή Συμβούλους

Εξωτερική Ανάλυση

Η Εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει τις δυνάμεις που αναπτύσσονται έξω από το «σώμα» της επιχείρησης. Μια απλή και περιεκτική ανάλυση επαρκεί. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από:

Ανάλυση καταναλωτή

Περισσότερο από όλα τα άλλα στο χώρο του επιχειρηματικού σχεδιασμού, την επιτυχία τελικά θα καθορίσει το πόσο καλά γνωρίζει η επιχείρηση τους πελάτες της. Στην ανάλυση καταναλωτή περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένα καλό σημείο να διαμορφωθούν τα τμήματα της αγοράς είναι να αρχίσει η έρευνα για το ποιος αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία. Η εξέταση των πελατών γίνεται με βάση τους παρακάτω παράγοντες:

- **Û** Γεωγραφία (πού ζουν;)
- **Û** Προφίλ (πώς είναι αυτοί οι πελάτες;)
- **Û** Τρόπος ζωής (τι κάνουν;)
- **Û** Προσωπικότητα (πώς δρουν;)

Γεωγραφία (Που ζουν;): Ίσως ο απλούστερος και πιο διαδεδομένος τρόπος περιγραφής των πελατών είναι με βάση το που βρίσκονται, ξεκινώντας με μια απλή γεωγραφική ανάλυση με βάση αυτούς τους παράγοντες:

- Χώρα
- Περιοχή
- Νομός
- Πόλη
- Γειτονιά

Η διαίρεση των πελατών με βάση τη γεωγραφία είναι ένας καλός τρόπος διαχωρισμού τους σύμφωνα με τα τοπικά γούστα-πράγμα που συχνά είναι σημαντικός παράγοντας στη διανομή και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα αντί μια επιχείρηση να πουλήσει βαριά παλτά σε όλη την χώρα, ίσως να είναι καλύτερο να επικεντρώσει τις προσπάθειες των πωλήσεων στις περιοχές που περνούν βαρύν χειμώνες, εκμεταλλευόμενοι τις διαφορές της αγοράς με βάση τα μετεωρολογικά φαινόμενα.

Προφίλ (πώς είναι αυτοί οι πελάτες;): Ένα προφίλ των πελατών περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που θα βρεθούν σε μια εθνική απογραφή. Η περιγραφή διαφέρει ανάλογα αν πρόκειται να πουλήσει η επιχείρηση σε άλλες επιχειρήσεις ή κατευθείαν στον καταναλωτή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει μια λεπτομερής αναφορά τόσο στον τελικό καταναλωτή όσο και στις ενδιάμεσες επιχειρήσεις. Τα στοιχεία αυτά ονομάζονται δημογραφικά δεδομένα, στα οποία περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Ηλικία
- Φύλο
- Μέγεθος οικογένειας
- Μόρφωση
- Επάγγελμα
- Εισόδημα

Τα προφίλ των εταιρειών είναι κάπως διαφορετικά. Τα προφίλ αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν βασικά χαρακτηριστικά, όπως είναι τα παρακάτω:

- Κλάδος
- Περιοχή
- Μέγεθος εταιρείας
- Προτίμηση για ποιότητα, τεχνολογία και τιμή

Τρόπος ζωής (τι κάνουν;): Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που προχωρούν ένα βήμα βαθύτερα από αυτά που διαβάζει κανείς στις απλές παλιές απογραφές. Όλες αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να χαρτογραφηθεί η ψυχολογία του πελάτη. Οι παράγοντες τρόπου ζωής των πελατών περιλαμβάνουν:

- Χόμπι
- Κοινωνικές δραστηριότητες
- Συνήθειες

(Όταν εφαρμοστούν σε εταιρικούς πελάτες, οι παράγοντες τρόπου ζωής περιλαμβάνουν πράγματα για το τι κάνει μια εταιρεία όσον αφορά

- Την προστασία του περιβάλλοντος
- Τις επενδύσεις για την εκπαίδευση των εργαζομένων
- Την προσφορά ανταμοιβών στους εργαζομένους

Προσωπικότητα (πώς δρουν;): Ο τύπος της προσωπικότητας έχει μεγάλη σχέση με το πόσο πρόθυμοι είναι οι άνθρωποι να δοκιμάσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αν και σε μερικούς ανθρώπους αρέσει η περιπέτεια και είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα πράγματα, άλλοι είναι ακριβώς το αντίθετο και δεν χρησιμοποιούν οτιδήποτε αν δεν έχει δοκιμαστεί καλά. Γενικά οι βραδυκίνητοι ανάμεσά μας χρειάζονται περισσότερο

χρόνο για να υιοθετήσουν νέες ιδέες από όσο οι καινοτόμοι. Η εταιρεία πρέπει λοιπόν να εντοπίσει ποιοι τύποι προσωπικότητας είναι πιθανότερο να έχουν θετική αντίδραση στο προϊόν ή στην υπηρεσία.

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ξεκινά με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών τα οποία μπορεί να προκύψουν από τον πίνακα ανταγωνιστικής ανάλυσης (παράρτημα...). Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να αναφερθούν:

- Τι προϊόντα/ υπηρεσίες και εταιρείες θα ανταγωνιστούν την εταιρεία;
- Ποιοι είναι οι βασικοί ανταγωνιστές;
- Θα είναι ανταγωνιστικοί σε όλα τα επίπεδα ή επιλεκτικά σε κάποια προϊόντα, πελάτες ή περιοχές;
- Η εταιρεία θα έχει σημαντικούς έμμεσους ανταγωνιστές; (για παράδειγμα ένα video club ανταγωνίζεται με τους κινηματογράφους, αν και είναι διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις)
- Πως θα συγκρίνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά;

Αγορές

Καμία επιχείρηση δεν δουλεύει μόνη της. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δουλειάς της, επηρεάζεται από εξωτερικές δυνάμεις τι οποίες-για να είναι μακροπρόθεσμα επιτυχημένη-πρέπει η εταιρεία να αναγνωρίζει, να προετοιμαστεί γι' αυτές και να τις αντιμετωπίσει. Κάθε κλάδος-αγορά έχει ένα μοναδικό σχήμα και μια μοναδική δομή. Η αποτελεσματική ανάλυση της αγοράς είναι επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιοριστεί πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υπο αγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Η ανάλυση αγοράς λοιπόν θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Παρούσα ζήτηση στην αγορά-στόχος
- Έρευνα αγοράς
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factor)

Το μέγεθος μιας αγοράς περιγράφει πολλά για το τι πρόκειται να συμβεί με την πάροδο του χρόνου, ειδικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι μεγάλες αγορές για παράδειγμα προκαλούν την προσοχή και έλκουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Η επιχείρηση πρέπει να κάνει κάποιες εκτιμήσεις για το συνολικό μέγεθος της αγοράς με βάση τα τρέχοντα μοτίβα χρήσης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον εντοπισμό των αλλαγών στο μέγεθος την αγοράς τα τελευταία πέντε χρόνια, σε πωληθείσες μονάδες, αλλά και σε έσοδα. Ένα καλό μέρος για την συλλογή των δεδομένων είναι τα επιχειρηματικά ενημερωτικά φυλλάδια και το Διαδίκτυο. Επίσης θα μπορούσαν να γίνουν επαφές με πελάτες και προμηθευτές.

Παρούσα ζήτηση στην αγορά-στόχος:

Έρευνα αγοράς: Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξαρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς. Υπάρχουν δυο είδη έρευνας αγοράς: η «πρωτογενής» και η «δευτερογενής». Στην περίπτωση της δευτερογενούς έρευνας κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει δημοσιευμένες πληροφορίες που ανευρίσκονται σε προφίλ της αγοράς, επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στατιστική υπηρεσία, στοιχεία δημογραφικής απογραφής, κτλ. Στην περίπτωση της πρωτογενούς έρευνας θα πρέπει η επιχείρηση να συλλέξει πληροφορίες μόνη της. Για παράδειγμα από τον χρυσό οδηγό, για να αναγνωρίσει πιθανούς ανταγωνιστές, τον τηλεφωνικό κατάλογο για να εντοπιστούν οι πιθανοί πελάτες και τέλος να κάνει ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες για να μάθει τις προτιμήσεις τους. Μια έρευνα από εξειδικευμένη εταιρεία έρευνας αγοράς θα κοστίζει πολύ. Όμως, υπάρχουν αρκετά βιβλία που προσφέρουν πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης να προβεί σε μια επιτυχημένη έρευνα αγοράς μόνος του.

Τάσεις: Πολλές ευκαιρίες εντοπίζονται από την αναγνώριση των τάσεων. Θα χρειαστεί να γίνει αναφορά των παραγόντων και των τάσεων της αγοράς, κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές, κυβερνητικές πολιτικές που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανάπτυξη του αγοραστικού κοινού.

Παράγοντες επιτυχίας: οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Για παράδειγμα στον κλάδο της ζυθοποιίας στην αμερικάνικη αγορά οι παράγοντες αυτοί είναι τρεις: η εκμετάλλευση όλης της διαθέσιμης δυναμικότητας για την μείωση του κόστους παραγωγής, το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων και η έξυπνη διαφήμιση για την δημιουργία ζήτησης. Οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Τεχνολογία:** εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία
- **Παραγωγή:** αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων.
- **Διανομή:** καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, χαμηλό κόστος διανομής, ιδιότητα καταστήματα λιανικής πώλησης.
- **Δεξιότητες:** ειδικότητα στο design, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων.
- **Μάρκετινγκ:** καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία και στυλ, εγγυήσεις.
- **Άλλοι παράγοντες:** εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, κάποια πατέντα.

Συνήθως κάθε κλάδος έχει 3-4 τέτοιους παράγοντες και ένας ή δυο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε ένα ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά. Εκτός από τα στοιχεία του κλάδου που ανήκει η εταιρεία υπάρχουν και κάποια εμπόδια εισόδου της εταιρείας στην αγορά:

- Υψηλό κεφάλαιο/ κόστος κεφαλαίου
- Υψηλό κόστος παραγωγής

- Υψηλό κόστος marketing
- Αποδοχή καταναλωτή και αναγνώριση μάρκας
- Εκπαίδευση και δεξιότητες

Επίσης, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούν και πως θα ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά. Τέλος θα πρέπει να αναφερθούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές που ίσως επηρεάσουν την εταιρεία καθώς και πως θα τις διαχειριστεί:

- Αλλαγή τεχνολογίας
- Νομοθετικές αλλαγές
- Οικονομικές αλλαγές
- Αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία

Τοποθέτηση στην αγορά (positioning)

Η τοποθέτηση προϊόντων είναι ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής προϊόντων, αλλά και της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση και η επιτυχία της εξαρτώνται από την διαφοροποίηση που έχει αποφασίσει η επιχείρηση. Η εκτέλεση της στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Ας σημειωθεί ότι η τοποθέτηση είναι βασικά επικοινωνιακής φύσης και εξαρτάται από το πώς η επιχείρηση επικοινωνεί την θέση που επιθυμεί να έχει το προϊόν στην αντίληψη του καταναλωτή. Για παράδειγμα η BMW τοποθετεί τα αυτοκίνητα της ως υψηλών προδιαγραφών και απόδοσης ενώ η Volvo ως ασφαλή.

Η τοποθέτηση ακολουθεί την επιλογή της αγοράς-στόχου και αποσκοπεί στην ανεύρεση κάποιας μοναδικής θέσης ανάμεσα στα προϊόντα των ανταγωνιστών με βάση την τιμή, τα χαρακτηριστικά, την χρήση, την ποιότητα κλπ. Ας σημειωθεί ότι η τοποθέτηση μπορεί να έχει και την εσωτερική της διάσταση, σε σχέση δηλαδή με άλλα ομοειδή προϊόντα της επιχείρησης. Το προϊόν πρέπει να είναι αρκετά διαφοροποιημένο από τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης ώστε να αποφεύγεται ο λεγόμενος κανιβαλισμός, μείωση δηλαδή των πωλήσεων ενός προϊόντος λόγω ανταγωνισμού από κάποιο άλλο. Είναι προφανές ότι υπάρχουν πρακτικά άπειρες επιλογές στην τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά, αλλά γενικά οι επιλογές είναι τρεις:

- Τοποθέτηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές: στην περίπτωση αυτή αναζητείται κάποια θέση στην αγορά με βάση αποκλειστικά τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Ιδανικά η επιχείρηση θα βρει μια μοναδική θέση για το προϊόν στην αγορά, αλλά πολλές φορές κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο και ο μετωπικός ανταγωνισμός με τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι αναπόφευκτος. Κλασικό παράδειγμα είναι οι ετήσιες διαφημιστικές εκστρατείες από τους τουριστικούς οργανισμούς των χωρών της Ν. Ευρώπης στις ΗΠΑ. Όλες οι διαφημίσεις (ελληνικές, ιταλικές, ισπανικές) μιλούν για ήλιο, θάλασσα, μνημεία, φιλοξενία.
- Τοποθέτηση με βάση την αγορά στόχο: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση τοποθετεί το προϊόν με βάση τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (δημογραφικά, χρήσης του προϊόντος, τάσεις, προτιμήσεις αγοραστών κλπ.)
- Τοποθέτηση με βάση την κατηγορία του προϊόντος: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετήσει το προϊόν με βάση τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας, ιδιαίτερα αν πρόκειται για κάποια καινούργια χαρακτηριστικά που λείπουν από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα τοποθετούνται σε κάποιο σημείο του φάσματος υψηλή ποιότητα/υψηλή τιμή-

χαμηλή ποιότητα/χαμηλή τιμή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ένα ελληνικό γιαούρτι στην αμερικάνικη αγορά που είναι τοποθετημένο ως γιαούρτι πολυτελείας.

Η διαδικασία τοποθέτησης δεν σταματά με την εισαγωγή κάποιου καινούργιου προϊόντος στην αγορά, αλλά πρέπει να είναι αντικείμενο συνεχούς εξέτασης από την επιχείρηση λόγω συνεχών μεταβολών στην αγορά. Συχνά κάποια τοποθέτηση γίνεται ξεπερασμένη, και πρέπει να αναθεωρηθεί. Υπάρχουν άφθονα παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν αντιλήφθηκαν έγκαιρα ότι η τοποθέτηση των προϊόντων τους είχε ξεπεραστεί από τις εξελίξεις, με αποτέλεσμα να βρεθούν ξαφνικά με σημαντικά μειωμένα μερίδια αγοράς. Για να αναπτυχθεί η τοποθέτηση θα πρέπει να απαντηθούν μερικά ερωτήματα:

- Τι είναι ξεχωριστό στα προϊόντα/υπηρεσίες;
- Ποιες ανάγκες των πελατών μπορεί η επιχείρηση να καλύψει;
- Πως θα ήθελε η επιχείρηση να αντιλαμβάνεται η αγορά τα προϊόντα/υπηρεσίες;
- Πως τοποθετούνται οι πελάτες στην αγορά;

Ανάλυση SWOT

Η SWOT Analysis παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε συνδυασμό με εκείνο του εξωτερικού. Συγκεκριμένα οι δυνατότητες και οι αδυναμίες αναφέρονται στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος τη δεδομένη στιγμή, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι συντάκτες του επιχειρηματικού σχεδίου αναγνωρίζουν ότι η SWOT ανάλυση αποτελεί το πρώτο από τα δύο στάδια του προγραμματισμού και χωρίς αυτή το δεύτερο στάδιο, που είναι το πρόγραμμα δράσης δεν είναι δυνατόν να είναι άρτιο και αποτελεσματικό. Εταιρείες οι οποίες παρέλειψαν τη SWOT ανάλυση απέτυχαν. Η SWOT ανάλυση μελετά και αποτυπώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Δυνατά σημεία θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξης τους. Για παράδειγμα:

- Φήμη και πελατεία
- Αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους

Αδύνατα σημεία είναι εκείνα τα γνωρίσματα της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης τους. Για παράδειγμα:

- Υψηλού κόστους δομή
- Ένα ασθενές σχήμα διοίκησης

Ευκαιρίες είναι οι παράγοντες, τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την υλοποίηση των σκοπών της. Για παράδειγμα:

- Άφιξη νέων τεχνολογιών
- Άρση των φραγμών του διεθνούς εμπορίου

Απειλές θεωρούνται οι παράγοντες που απαιτείται να ανησυχήσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να την οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης τους. Για παράδειγμα:

- Εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά
- Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, που τους απομακρύνει από τα προϊόντα της επιχείρησης

Η SWOT Analysis θεωρείται ως ο ορθολογικότερος συνδυασμός των στοιχείων του περιβάλλοντος δράσης μιας οικονομικής μονάδας. Σκοπός της είναι να διευρύνει τις δυνατότητες, να ελαχιστοποιεί τις αδυναμίες, να εξερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό να αντιμετωπίσει τους κινδύνους. Το στρατηγικό πλεονέκτημα που προσδίδει σε μια επιχειρηματική μονάδα η συγκεκριμένη μέθοδος είναι το θετικό αποτέλεσμα της συνοπτικής αλλά συνάμα ενημερωτικής προσέγγισης της εταιρίας και της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μερικά ερωτήματα που μπορούν να βοηθήσουν είναι:

- Πώς μπορεί η εταιρία να αξιοποιήσει στο έπακρο της δυνάμεις της;
- Πώς θα αποτρέψει τις αδυναμίες της;
- Πώς μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της;
- Πώς μπορεί να διαχειριστεί τις απειλές της;

Επιλογή, Προσδιορισμός και Υλοποίηση Στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη της στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και βοηθάει στα παρακάτω:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης.
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων.

Στην ενότητα αυτή, λοιπόν, θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Στρατηγική προϊόντος

Σε αυτό το κομμάτι γίνεται αναφορά στην στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα όσον αφορά τα παρακάτω στοιχεία:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ποιοτικό, φτηνό, εύκολο στην χρήση).
- Χαρακτηριστικά (π.χ. ασφαλές).
- Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς.
- Μοναδικότητα (τι μοναδικό έχει να μας προσφέρει το προϊόν;).

Πλάνο Marketing

Το marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες, η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ξεκινώντας με προσεχτική και συστηματική έρευνα.. Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν πρέπει να εξετάζει θέματα όπως:

Προϊόν: Αφορά τον προσδιορισμό, την επιλογή και την ανάπτυξη του προϊόντος, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Τα κύρια στοιχεία που διαμορφώνουν την πολιτική του προϊόντος είναι:

- Τεχνικά χαρακτηριστικά/ προδιαγραφές
- Ποιότητα
- Σχέδιο/ Μεγέθη/ χρώμα
- Εμπορικό σήμα – Μάρκα
- Χρηστικότητα
- Συσκευασία
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Εγγύηση
- Πολιτική επιστροφών

Τιμολόγηση: Το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο προορίζεται για την στρατηγική τιμολόγησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί εδώ καθορίζεται πώς η επιχείρηση θα τιμολογήσει το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία. Ουσιαστικά, η τιμή που θα οριστεί, θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική, αλλά να αφήνει περιθώρια ικανοποιητικού κέρδους στην επιχείρηση. Η λέξη-κλειδί εδώ, είναι «ικανοποιητικό»! Γιατί μπορούμε να αλλάξουμε όποια τιμή θέλουμε, αλλά για κάθε προϊόν ή υπηρεσία υπάρχει ένα όριο στο πόσα είναι διατεθειμένος ο καταναλωτής να πληρώσει. Συνεπώς, κατά τον καθορισμό στρατηγικής τιμολόγησης, θα πρέπει να λαμβάνεται και αυτό το «όριο» υπόψη.

Το βασικό ερώτημα και αυτό που απασχολεί πρώτο, κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής τιμολόγησης των προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι «Πώς θα ξέρω τι τιμές να τοποθετήσω;». Ουσιαστικά, καθορίζουμε τις τιμές, λαμβάνοντας υπόψιν τα κόστη που αφορούν το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία, τυχόν επενδύσεις που πρέπει να καλυφθούν, και συγκρίνοντάς τα με αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες που κυκλοφορούν στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, απαντούμε στα παρακάτω ερωτήματα:

- Πόσο μας κόστισε να παράγουμε το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία;
Συμπεριλαμβάνουμε όλα τα σχετικά με την παραγωγή του σταθερά και μεταβλητά κόστη. Να σημειώσουμε, ότι πέρα από τα «προφανή» κόστη, δηλαδή κόστος εργασίας και πρώτων υλών, δεν πρέπει να παραλείψουμε από τον υπολογισμό μας, αν υφίστανται, κόστη μεταφοράς, διαχείρισης και/ή κόστη πωλήσεων.
- Πώς η τιμή του προϊόντος ή υπηρεσίας συγκρίνεται με τις τιμές των αντίστοιχων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά;
Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα εξηγούμε με ποιον τρόπο η τιμή του προϊόντος ή υπηρεσίας που διαθέτουμε στην αγορά, είναι ανταγωνιστική. Για παράδειγμα, αν η τιμή που σκοπεύουμε να τοποθετήσουμε είναι χαμηλότερη του ανταγωνισμού, γιατί είμαστε σε θέση να το κάνουμε αυτό; Αν είναι υψηλότερη από τον ανταγωνισμό, γιατί ο πελάτης θα είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερα χρήματα; Σε αυτό το σημείο ξεδιπλώνεται πραγματικά η στρατηγική μας, το πλάνο μας όσο αφορά την τιμολόγηση. Θα είναι η

επιχείρησή μας πιο ανταγωνιστική αν χρεώνουμε πιο ακριβά, πιο φθηνά ή το ίδιο; Για ποιο λόγο;

- Τι ύψους Επιστροφή επί της Επένδυσης (ROI) αναμένουμε να έχουμε με τη συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης;

Η επιστροφή επί της επένδυσης είναι το κέρδος του επενδυτή από μια επένδυση κάποιας πηγής. Μια υψηλή επιστροφή επί της επένδυσης σημαίνει η επένδυση κερδίζει συγκρινόμενη με το κόστος της. Συνεπώς, πρέπει να φροντίσουμε ώστε οι τιμές που θα τοποθετήσουμε στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που προσφέρουμε, να είναι τέτοιες ώστε να μας επιτρέψουν να υπερκαλύψουμε σε εύλογο χρονικό διάστημα, το κόστος της επένδυσης που πραγματοποιήσαμε.

Αν αποφασίσουμε σαν επιχείρηση, να εφαρμόσουμε στρατηγική τιμολόγησης με εκπτώσεις, θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί. Κατά κανόνα, χρησιμοποιούμε τέτοιου είδους στρατηγική, για να πουλήσουμε προϊόντα ή υπηρεσίες με χαμηλές τιμές σε μεγάλες ποσότητες. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό να βρούμε τρόπους ώστε να μειώσουμε τα κόστη, για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί. Η καλύτερη μέθοδος είναι να πραγματοποιούμε εκπτώσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα και όχι πολύ συχνά. Επίσης, μια καλή πρακτική είναι να επιβραβεύουμε με έκπτωση πιστούς μας πελάτες.

Διανομή: Σε αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να αναλύσουμε με ποιους τρόπους σκοπεύουμε να διανείμουμε το τελικό προϊόν ή υπηρεσία στους πελάτες μας. Οι διάφοροι τρόποι διανομής διαφέρουν σε κόστος, στις σχέσεις μας με τον εκάστοτε πελάτη, σε πολυπλοκότητα και στα «συστατικά» που είναι απαραίτητα για να υλοποιηθεί το κάθε κανάλι διανομής. Θα πρέπει να είμαστε βέβαιοι αν οι τρόποι διανομής των προϊόντων που θα επιλέξουμε, υλοποιούν και επεκτείνουν τους στόχους της επιχείρησής μας.

- **Απευθείας πωλήσεις (Direct Selling):** Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν το κανάλι διανομής των απευθείας πωλήσεων γιατί με αυτό τον τρόπο αποκτούν πρόσβαση στον πελάτη και κρατούν όλα τα έσοδα υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Οι απευθείας πωλήσεις μας επιτρέπουν να κάνουμε τη δική μας έρευνα αγοράς και να επιλέξουμε τους πελάτες μας, ενώ καθορίζουμε τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουμε. Το μειονέκτημα είναι ότι αυτή η μέθοδος «καταναλώνει» πολύ χρόνο που θα μπορούσε να αφιερωθεί στην κύρια λειτουργία της επιχείρησης: στην παραγωγή ολοένα πιο ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Χονδρική πώληση:** Όταν αντιμετωπίζουμε δυσκολίες στο να βρούμε και να καθιερώσουμε πελάτες λιανικής, και δεν έχουμε το χρόνο να βγούμε στην αγορά και να πουλήσουμε, μπορούμε να εστιάσουμε στην χονδρική πώληση. Αυτή η επιλογή είναι ιδιαίτερα αποδοτική αν οι πελάτες μας είναι εγκατεστημένοι σε απόσταση μεταξύ τους, ή βρίσκονται μακριά από τις δικές μας εγκαταστάσεις. Πρέπει όμως να «δώσουμε» αυτό το κομμάτι σε χονδρεμπόρους και άλλους ειδικούς στη διαδικασία, οι οποίοι θα λαμβάνουν ένα μέρος από τα έσοδα πώλησης. Όμως εμείς, θα έχουμε όλο το χρόνο στη διάθεση μας για να τον αφιερώσουμε στο να παράγουμε το καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία στην καλύτερη τιμή.
- **Ταχυδρομικές παραγγελίες:** Η ταχυδρομική παραγγελία είναι μια χαμηλού κόστους μέθοδος διανομής που προσφέρει μεγάλη ευκολία στον πελάτη. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτή τη μέθοδο, αγοράζοντας ταχυδρομικές λίστες ή εναλλακτικά με το να τοποθετήσουμε διαφημίσεις στον τύπο. Αν στείλουμε πακέτα με αυτό τον τρόπο θα χρειαστούμε φυλλάδια και άλλα

μέσα. Η ταχυδρομική λίστα θα πρέπει να στοχεύει στις δημογραφικές ομάδες που περιμένουμε ότι θα αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία μας, όπως περιγράφονται στο σχεδιασμό μάρκετινγκ. Με το χρόνο θα μπορούμε να δημιουργήσουμε και τις δικές μας ταχυδρομικές λίστες, πλήρεις με προφίλ πελατών και προτιμήσεις.

- **Διαδικτυακά:** Ένα κανάλι διανομής που «φεύγει» από τους παραδοσιακούς τρόπους μάρκετινγκ και διανομής είναι το διαδικτυακό. Το να πουλάμε διαδικτυακά προσφέρει αποδιαμεσολάβηση, δηλαδή καταργούνται οι μεσάζοντες, ενώ παράλληλα στοχεύουμε σε πολλές διαφορετικές ομάδες πιθανών πελατών. Το να παρακάμψουμε τους μεσάζοντες, ενώ την ίδια στιγμή να μπορούμε να πουλάμε σε μια ευρεία αγορά, κάνει τις διαδικτυακές πωλήσεις ιδιαίτερα ελκυστικές. Αυτό που είναι απαραίτητο ώστε να μπορούμε με αυτό τον τρόπο να «κρατούμε» τους πελάτες σε εμάς, είναι μια γενική στρατηγική που να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου εμπορίου, στο οποίο οι διαδικτυακές πωλήσεις παίζουν μεγάλο ρόλο.

Πρώθηση/ Προβολή πωλήσεων: Η πρώθηση πωλήσεων είναι η διαδικασία κατά την οποία προσπαθούμε να πείσουμε δυνητικούς πελάτες να αγοράσουν το προϊόν μας. Η πρώθηση πωλήσεων μπορεί να είναι μια βραχυπρόθεσμη τακτική για να πολλαπλασιάσουμε τις πωλήσεις, αλλά σπάνια είναι κατάλληλη για να χτίσουμε εμπιστοσύνη για την επιχείρησή μας στους πελάτες μας. Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί σε πρώθηση πωλήσεων, πρέπει η διοίκηση να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες:

- Πόσο θα κοστίσει η πρώθηση; - Η αναμενόμενη αύξηση στις πωλήσεις θα δικαιολογήσει την επένδυση;
- Συμβαδίζει η πρώθηση πωλήσεων σαν απόφαση, επιχειρηματικά, με την «εικόνα» της επιχείρησης; Μια πρώθηση που φθηνώνει πολύ ένα προϊόν με υψηλή τιμή, ίσως κάνει μακροπρόθεσμα ζημιά στην επιχείρηση σαν “brand”.
- Η πρώθηση πωλήσεων θα προσελκύσει πελάτες οι οποίοι θα αγοράζουν το προϊόν και μετά το πέρας της πρώθησης, ή απλά θα προσελκύσει εκείνους τους πελάτες οι οποίοι ψάχνουν πάντα την αγορά για προσφορές;

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι πρώθησης πωλήσεων:

- **Κουπόνια:** Οι πελάτες λαμβάνουν κουπόνια με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα κόβοντας τα από εφημερίδες, ή από συσκευασίες προϊόντων και τα οποία τους εξασφαλίζουν χαμηλότερη τιμή την επόμενη φορά που θα αγοράσουν το προϊόν. Με τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και τα εκπτώτικα voucher.
- **Διαγωνισμοί:** Αγοράζοντας ένα προϊόν, δίνεται η ευκαιρία στον πελάτη να συμμετάσχει σε ένα διαγωνισμό με πιθανότητες να κερδίσει ένα βραβείο.
- **Δώρα:** Ένα επιπλέον, δωρεάν προϊόν, για κάθε αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος.
- **Κατευθυντήρια «σήματα» προς το προϊόν:** Πόστερ, stands, και γενικά διάφορα μέσα για να υποδείξουμε στον πελάτη που ακριβώς βρίσκεται το προϊόν το οποίο θέλουμε να προωθήσουμε.
- **Κάρτες πίστης:** Με τις οποίες οι πελάτες μαζεύουν πόντους αγοράζοντας κάποια συγκεκριμένα προϊόντα και οι οποίοι όταν ξεπεράσουν κάποιο όριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να λάβουν οι πελάτες μας χρήματα, προϊόντα, ή καλύτερες προσφορές.

Οι κάρτες πίστης έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλείς ως μέθοδος προώθησης πωλήσεων τα τελευταία χρόνια. Αυτό συμβαίνει επειδή ενθαρρύνουν τους πελάτες να επιστρέφουν στην επιχείρησή μας, δίνοντάς τους ιδιαίτερες προσφορές, καθώς μαζεύουν πόντους. Επίσης, οι κάρτες πίστης προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών: Πού ψωνίζουν, τι και πότε αγοράζουν ένα προϊόν. Αυτές οι πληροφορίες ουσιαστικά συνιστούν μια έρευνα αγοράς και μπορούν να γίνουν πολύ χρήσιμες όταν θέλουμε να κάνουμε τον προγραμματισμό μας για νέα ή υπάρχοντα προϊόντα. Τα βασικά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ότι:

- Είναι πολύ πιθανό οι πελάτες να αρχίσουν να ζητούν ακόμα μεγαλύτερες προσφορές μετά από κάποιο χρονικό διάστημα
- Μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην εικόνα και το κύρος της επιχείρησης στην Αγορά.

Πωλήσεις

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι η ραχοκοκαλιά του επιχειρηματικού σχεδίου. Το να μπορούμε να προβλέψουμε αποτελεσματικά τις πωλήσεις και να κατασκευάσουμε ένα πλάνο πωλήσεων, μπορούν να μας βοηθήσουν να αποφύγουμε απρόβλεπτα προβλήματα ρευστότητας και να διαχειριστούμε την παραγωγή, το προσωπικό και τις οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης πιο αποδοτικά.

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για να διοικήσουμε αποτελεσματικά μια επιχείρηση κάθε μεγέθους. Συνιστά μια μηνιαία πρόβλεψη του αναμενόμενου επιπέδου πωλήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σχεδιάζουν μια πρόβλεψη πωλήσεων μια φορά το χρόνο. «Οπλισμένοι» με αυτές τις πληροφορίες μπορούμε να αναγνωρίσουμε γρήγορα τα διάφορα προβλήματα και τις ευκαιρίες και να κάνουμε κάτι για αυτά.

Ενώ είναι πάντα σοφό το να προσπαθούμε να προβλέπουμε το απρόβλεπτο, ένα σωστά κατασκευασμένο πλάνο πωλήσεων, σε συνδυασμό με ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων, μπορεί να μας επιτρέψει να αφιερώσουμε πιο πολύ χρόνο αναπτύσσοντας την επιχείρησή μας, παρά να ασχολούμαστε με εξελίξεις στις πωλήσεις και στο γενικότερο μάρκετινγκ μέρα με τη μέρα.

Πριν ξεκινήσουμε τη διαδικασία ανάπτυξης της πρόβλεψης πωλήσεων, πρέπει να απαντήσουμε σε ορισμένες βασικές ερωτήσεις:

- Πόσους νέους πελάτες αποκτούμε κάθε χρόνο;
- Πόσους πελάτες χάνουμε κάθε χρόνο;
- Ποιο είναι το μέσο επίπεδο πωλήσεων ανά πελάτη;
- Υπάρχουν συγκεκριμένοι μήνες κατά τους οποίους κερδίζουμε ή χάνουμε περισσότερους πελάτες από ότι συνήθως;

Για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις το σημείο εκκίνησης για την πρόβλεψη πωλήσεών μας είναι οι πωλήσεις της προηγούμενης χρονιάς. Πριν εισάγουμε στην εξίσωση, το λανσάρισμα κάποιου νέου προϊόντος ή μια οικονομική τάση, ελέγχουμε το επίπεδο πωλήσεων σε κάθε πελάτη την προηγούμενη χρονιά. Σκεφτόμαστε αν γνωρίζουμε πελάτες που πρόκειται να αγοράσουν περισσότερα ή λιγότερα από εμάς την επόμενη χρονιά. Σε περιπτώσεις πελατών που συνιστούν σε σημαντική αξία πωλήσεων, ίσως θέλουμε να τους ρωτήσουμε αν θα ήθελαν να αυξήσουν το επίπεδο αγορών τους από εμάς, στο ορατό μέλλον. Οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν υποθέσεις, βάσει ανάλυσης αγοράς και καλής κρίσης. Τέλος κάθε επιχείρηση μπορεί επίσης να προσθέσει και τους νέους πελάτες που περιμένει ότι θα προσελκύσει, χωρίς να ξέρει ποιοι είναι ή τι θα αγοράσουν. Απλά προσθέτουμε «νέος πελάτης» στην πρόβλεψη.

Διοικητικό Πλάνο (Management plan)

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρονται τα προσόντα, η τεχνογνωσία και η εμπειρία του κάθε στελέχους. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο. Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός σωστά δομημένου διοικητικού πλάνου. Συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη θέτουν στόχους για τη χρήση των διαθέσιμων πόρων, οργανώνουν σχέδια για την επιτυχία των στόχων, επισημαίνουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν, οργανώνουν δραστηριότητες και ορίζουν εργασίες που πρέπει να γίνουν, παρέχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση, προσδιορίζουν τα συστήματα ελέγχου, προβλέπουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τέλος παίρνουν ορθολογικές αποφάσεις για όλα τα παραπάνω. Παρακάτω παρατίθενται μερικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντα τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Τι ανάγκες υπάρχουν σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια θα προσφέρονται στους εργαζόμενους;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Πιστωτική πολιτική

Στην δύσκολη οικονομικά και επιχειρηματικά εποχή στην οποία ζούμε, πολλοί επιχειρηματίες ανακαλύπτουν ότι είναι δύσκολο ακόμα και για τους πιο πιστούς και φερέγγυους πελάτες να πληρώσουν στην ώρα τους για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Μέσα σε αυτό το δύσκολο λοιπόν περιβάλλον, είναι μια αρκετά αποδοτική τακτική να προσφέρουμε πίστωση στους πελάτες μας. Προχωρώντας σε αυτή την τακτική, μπορούμε να διασφαλίσουμε την αφοσίωση των πελατών μας. Επίσης, με αυτό τον τρόπο προφανώς θα αυξήσουμε και τις πωλήσεις της επιχείρησής μας, γιατί σύμφωνα με διάφορες μελέτες, οι καταναλωτές τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα όταν τους προσφέρεται πίστωση. Η πραγματοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής, πρέπει να γίνει με απόλυτη μεθοδικότητα, γιατί αν σε κάποιο σημείο γίνει μια λάθος κίνηση, μπορεί να σημαίνει μεγάλο οικονομικό πρόβλημα για την επιχείρησή μας.

- Αποφασίζουμε πόση πίστωση μπορούμε να «αντέξουμε».

Πριν αρχίσουμε να προσφέρουμε πίστωση στους πελάτες μας, είναι απαραίτητο να καθορίσουμε, τα όρια αυτής. Είναι χρήσιμο να συντάξουμε μια κατάσταση ταμειακών ροών, για να δούμε πόσο κεφάλαιο για να «κινούμαστε» έχουμε στα χέρια μας. Καλό είναι να συντάσσουμε μια τέτοια αναφορά τουλάχιστον μηνιαίως, για να αποφύγουμε τον κίνδυνο να πιστώσουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να «αντέξουμε». Μετά, ορίζουμε πόσο επί τοις εκατό του ποσού είμαστε διατεθειμένοι να πιστώσουμε σε κάποιον πελάτη, όταν θέλει να αγοράσει ένα προϊόν ή υπηρεσία μας. Κάποιες επιχειρήσεις συμφωνούν να πιστώσουν έως και το 100% του ποσού, άλλες 50% - 75% του συνολικού ποσού. Η απόφαση αυτή σχετίζεται πάνω από όλα με την υγεία της επιχείρησης. Μια πάντα αξιόπιστη πρακτική είναι να απαιτήσουμε προπληρωμή μέρος του ποσού που αντιστοιχεί στο κόστος παραγωγής του εκάστοτε προϊόντος ή

υπηρεσίας και να πιστώσουμε το υπόλοιπο. Έτσι, αν ο πελάτης πτωχεύσει, θα έχει προλάβει να αποπληρώσει το κόστος.

- Καθορίζουμε ποιοι πελάτες θα δικαιούνται πίστωση.

Θα πρέπει να αναπτύξουμε ένα μηχανισμό αξιολόγησης των πελατών μας, για να αποφασίσουμε ποιοι είναι «καλό» ρίσκο και ποιοι όχι. Είναι προφανές ότι θα επιθυμούμε να προσφέρουμε πίστωση σε πελάτες μας οι οποίοι είναι συνεπείς στις πληρωμές τους. Αν δίνουμε πίστωση μαζικά, δηλαδή και σε ασυνεπείς στις πληρωμές τους πελάτες, ρισκάρουμε οικονομικές τρύπες. Δηλαδή ακόμα και να μην πληρωθούμε ποτέ για το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέραμε.

- Συντάσσουμε τους κανόνες των πιστώσεων που θα προσφέρουμε

Όπως αναφέρεται και στον τίτλο της υποενότητας, εδώ είναι που δημιουργούμε τους κανόνες που θα διέπουν το πρόγραμμα πιστώσεων της επιχείρησής μας. Είναι πολύ σημαντικό να παραδίδονται στον πελάτη γραπτώς, όπως και εκείνος να συμφωνεί σε αυτούς γραπτώς. Γιατί, ως γνωστόν, «τα γραπτά μένουν». Εδώ πρέπει να λάβουμε υπόψη μας κάποια πράγματα:

- i. Πόση διάρκεια πίστωση θα δίνουμε;

Μπορούμε να δώσουμε 30, 60, 90 μέρες, ακόμα και έναν ολόκληρο χρόνο προθεσμία στον πελάτη να πληρώσει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέραμε. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το πόσο αντέχουμε οικονομικά να περιμένουμε την πληρωμή

- ii. Πόσο συχνά θα πληρωνόμαστε;

Εδώ καθορίζουμε αν επιθυμούμε να πληρωνόμαστε από τους πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως μηνιαίως, ή αν θέλουμε να μας δώσουν όλα τα χρήματα σε μια δόση, στο τέλος του χρόνου της πίστωσης.

- iii. Θα χρεώσουμε επιτόκιο;

Το να προσφέρουμε πίστωση σε πελάτες μας, θα μας κοστίζει χρήματα διότι δεν θα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτά τα χρήματα σε άλλες παραγωγικές ενέργειες. Έτσι, αρκετές επιχειρήσεις χρεώνουν επιτόκια, ή πρόσθετα ποσά για να καλύψουν τέτοιες απώλειες. Άλλες, αρχίζουν να χρεώνουν αν ο πελάτης ξεπεράσει το χρόνο πίστωσης που έχει οριστεί, χωρίς να έχει καταβάλλει όλο το ποσό πληρωμής.

Οικονομικό Πλάνο

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία προς παρουσίαση είναι των προηγούμενων ετών, αλλά περιλαμβάνονται και οι προβλέψεις (πχ επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ.) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα.

Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

Η πρόβλεψη δεν είναι πρόγνωση. Είναι προσεγγιστική εκτίμηση για τη μελλοντική θέση της επιχείρησης και τις μελλοντικές επιδόσεις της, όπως υπολογίζουμε ότι θα διαμορφωθούν με την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου μας, εκτίμηση που τροφοδοτεί την κοπιαστική αναζήτηση των βέλτιστων επιλογών για την επίτευξη του στόχου στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Η πρόβλεψη ως εκτίμηση

έχει κινδύνους και αβεβαιότητες, που πολλαπλασιάζονται με το χρόνο. Η μόνη βεβαιότητα στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι η αλλαγή γι' αυτόν το λόγο πρέπει να επιτρέπει ένα εύλογο εύρος απόκλισης, που βέβαια δεν θα καταστρέψει τις προοπτικές επίτευξης των στόχων. Σε αυτό το κομμάτι πρέπει να εξηγούνται με σαφήνεια οι υποθέσεις και οι παραδοχές που καθορίζουν βασικά σημεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης όπως οι πωλήσεις, η εξέλιξη τους και τα έξοδα. Πιο συγκεκριμένα στα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα είναι χρήσιμο να συμπεριλαμβάνονται:

- Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων
- Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί
- Πρόβλεψη Ταμειακών Ροών
- Ανάλυση Νεκρού Σημείου
- Προσδιορισμός και Διαχείριση Κινδύνου

Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων

Η πρόβλεψη αποτελεσμάτων πρόκειται για τη βάση της αποδεικτικής διαδικασίας ότι «θα πετύχουμε». Στόχος είναι να πείσουμε ότι θα πετύχουμε έσοδα περισσότερα από τα έξοδα, μ' ένα υγιές περιθώριο κέρδους. Η πρόβλεψη αποτελεσμάτων διαιρείται σε δύο στάδια:

- Στην εκτίμηση του κόστους πωληθέντων:
Η εκτίμηση-πρόβλεψη των δαπανών παραγωγής προσεγγίζεται με επικέντρωση στα βασικά είδη κόστους. Το κόστος ανάλωσης εκτιμάται με μέθοδο ανάλογη των πωλήσεων, δηλαδή με εκτίμηση των αγορών πρώτων υλών και εμπορευμάτων, ως ποσοστού των πωλήσεων. Στους υπολογισμούς περιλαμβάνονται:
 - i. Η εκτίμηση μας για τη μελλοντική τάση των τιμών των παραγωγικών εισροών καθώς και
 - ii. Ότι το κόστος προμηθειών κλιμακώνεται ανάλογα με το ύψος των παραγγελιών, με αυτονόητη τη διατήρηση ενός ελάχιστου ύψους αποθεμάτων ασφαλείας.
- Στην εκτίμηση των παγίων (σταθερών) εξόδων:
Η εκτίμηση – πρόβλεψη των παγίων εξόδων γίνεται αναλυτικά με τη χρήση του πίνακα που ήδη αναφέραμε στην ανάλυση της κατάστασης αποτελεσμάτων. Αυτά τα έξοδα είναι κατά βάση σταθερά, ακολουθούν τις τιμές της αγοράς και σταθεροποιούνται κλιμακωτά ανά επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας. Ο ρυθμός μεταβολής τους δεν ακολουθεί τους ρυθμούς μεταβολής των πωλήσεων και του κόστους πωληθέντων. Επίσης, στα έξοδα αυτά περιλαμβάνεται και το χρηματοοικονομικό κόστος του τραπεζικού δανεισμού. Για την εκτίμηση του χρειαζόμενου ύψους του δανεισμού (που θα εκτιμήσουμε αναλυτικά στην πρόβλεψη του ισολογισμού) και το επιτόκιο που διαπραγματευόμαστε με τις τράπεζες.
Η πρόβλεψη των αποτελεσμάτων ολοκληρώνεται με τη φορολόγηση των κερδών στη βάση των προβλεπόμενων φορολογικών συντελεστών για τα επιχειρηματικά κέρδη. Ολοκληρώνοντας τις εκτιμήσεις για τις μελλοντικές πωλήσεις και το μελλοντικό κόστος τις μεταφέρουμε σε:
 - Αναλυτική μηνιαία εκτίμηση εσόδων-εξόδων για το πρώτο δωδεκάμηνο υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου

- Προβλέψεις καταστάσεων αποτελεσμάτων για το τρέχον και τα επόμενα τρία έτη.

Πρόβλεψη Ισολογισμού

Ένας ισολογισμός είναι περισσότερο σαν μια φωτογραφία των οικονομικών της εταιρίας μια συγκεκριμένη στιγμή. Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό το οποίο περιλαμβάνει οτιδήποτε διαθέτει και έχει κάποια χρηματική αξία μέσα στην εταιρία για παράδειγμα (μετρητά, αποθέματα, προπληρωμένες δαπάνες, χαρτοφυλάκιο επενδύσεων, γη, κτίρια, εξοπλισμός, μηχανήματα), το παθητικό το οποίο καλύπτει όλα τα χρέη και τις υποχρεώσεις που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία της (βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις) και τα ίδια κεφάλαια (επενδυτικό κεφάλαιο, συσσωρευμένο αποθεματικό κεφάλαιο). Παρουσιάζει δηλαδή αυτά που διαθέτει η εταιρία και αυτά που χρωστά, άρα την αξία της τη δεδομένη στιγμή. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν ισολογισμό του προηγούμενου έτους και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη. Ένας απλός τρόπος υπολογισμού των Ίδιων Κεφαλαίων προκύπτει από τη παρακάτω εξίσωση: Ίδια Κεφάλαια = Ενεργητικό – Παθητικό.

Οι λογιστές όμως έφτιαξαν έναν άλλο λιγότερο ευθύ τρόπο ανάγνωσης της εξίσωσης και μοιάζει κάπως έτσι: Ενεργητικό = Παθητικό + Ίδια Κεφάλαια

Πρόβλεψη Ταμειακών Ροών

Η κατάσταση των ταμειακών ροών παρακολουθεί την κίνηση των μετρητών στην ίδια χρονική περίοδο με την κατάσταση των αποτελεσμάτων. Καταγράφει τις πηγές παροχής μετρητών στην επιχείρηση και τις εστίες απορρόφησης τους. Η ροή μετρητών δεν ταυτίζεται με τα κέρδη. Τα κέρδη είναι η διαφορά εσόδων-εξόδων, αλλά μετασχηματίζονται σε μετρητά όταν εισπραχθούν τα έσοδα και εξοφληθούν τα έξοδα. Μια κερδοφόρα δραστηριότητα δεν αρκεί για να εξοφλούνται οι υποχρεώσεις. Μακροπρόθεσμα, όταν ωριμάζει η αγορά και η επιχείρηση σταθεροποιεί τη θέση και το μερίδιό της, τα κέρδη μετασχηματίζονται σε μετρητά, αλλά βραχυπρόθεσμα η βιωσιμότητα της επιχείρησης κρίνεται από τις ταμειακές ροές της. Γι' αυτόν το λόγο η κατάσταση των ταμειακών ροών αποκαλείται και «γραμμή ζωής της επιχείρησης». Οι ταμειακές ροές σε μια επιχείρηση διακρίνονται σε:

- Εισροές, όπως είναι η αύξηση κεφαλαίου, η λήψη δανείου, η είσπραξη των πωλήσεων.
- Εκροές, όπως η πληρωμή των προμηθευτών, η εξόφληση δανείων, η πληρωμή εξόδων.

Οι ταμειακές ροές, ανάλογα με την προέλευση και τον προορισμό τους χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Λειτουργικές ροές: ροές μετρητών στην ίδια την κύρια λειτουργία της επιχείρησης, στον παραγωγικό-εμπορικό κύκλο της.
- Επενδυτικές ροές: ροές μετρητών στην επενδυτική λειτουργία της επιχείρησης, στα πάγια και επενδυτικά στοιχεία του ενεργητικού της.
- Χρηματοδοτικές ροές: ροές μετρητών στις σχέσεις της επιχείρησης με τους εξωτερικούς χρηματοδότες της-μετόχους, τραπεζίτες, επενδυτές,-στην καθαρή θέση, στα δάνεια και τις αμοιβές τους.

Στην κατάρτιση της κατάστασης ταμειακών ροών μετέχουν μόνο όσα μεγέθη μετασχηματίζονται σε μετρητά. Μετέχουν δηλαδή οι λογαριασμοί της κατάστασης αποτελεσμάτων και οι μεταβολές των λογαριασμών του ισολογισμού ανάμεσα στην τρέχουσα και στην προηγούμενη χρήση. Είναι αναγκαίο να παρουσιάσουμε τις προβλεπόμενες καταστάσεις ταμειακών ροών που προκύπτουν από τις προβλέψεις αποτελεσμάτων και ισολογισμών που ήδη έχουμε παραθέσει. Αρκεί μόνο να υπολογίσουμε τη σωρευτική ταμειακή ροή προ επένδυσης και προ χρηματοδότησης. Η σωρευτική ταμειακή ροή υπολογίζεται πριν από την επενδυτική ταμειακή ροή που επιβαρύνεται από την επενδυτική δαπάνη του επιχειρηματικού σχεδίου. Επομένως η σωρευτική ταμειακή ροή αντιπροσωπεύει τις ανάγκες της ταμειακής λειτουργικής χρηματοδότησης των κεφαλαίων κίνησης μέχρι να αποδώσει πλήρως η σχεδιαζόμενη επένδυση και να σταθεροποιηθεί το μέγεθος των πωλήσεων.

Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το Νεκρό Σημείο Πωλήσεων είναι το ποσοστό εκείνο των πωλήσεων με το οποίο η επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Το νεκρό σημείο αποτελεί σημαντικό αντικείμενο ανάλυσης των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Ο Silbiger γράφει: Ως νεκρό σημείο ορίζεται το σημείο εκείνο στο οποίο η επιχείρηση ανακτά το σταθερό κόστος χωρίς να πραγματοποιεί καθόλου κέρδος». Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου προβλέπει τον όγκο των πωλήσεων, που απαιτείται για να καλυφθούν όλα τα κόστη. Με τον παρακάτω μαθηματικό τύπο υπολογίζεται το νεκρό σημείο:

Πωλήσεις νεκρού σημείου = Σταθερά κόστη / (1- Μεταβλητά κόστη)

Κάθε επιχείρηση διαθέτει το δικό της νεκρό σημείο και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της είναι ίσες με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της και επομένως το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι μηδέν. Αν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από το νεκρό σημείο τότε πραγματοποιείται κέρδος αν είναι μικρότερες τότε η επιχείρηση έχει ζημιά.

Προσδιορισμός και Διαχείριση Κινδύνου

Η ανάλυση, η διαχείριση και η ερμηνεία του κινδύνου στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες θεωρούνται ουσιαστικές δραστηριότητες διότι σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την αποδοχή ή απόρριψη ενός μελλοντικού προγράμματος δράσης.

Η ανάλυση κινδύνου είναι ποιοτική ή ποσοτική ανάλογα με τις περιστάσεις. Ξεκινά από το αρχικό στάδιο της σκέψης ενός προγράμματος δράσης και στηρίζει την ανάπτυξη της στη μείωση και στη συγκράτηση της αβεβαιότητας ώστε να ελεγχθεί το κόστος, ο χρόνος, η ποιότητα και η ασφάλεια του προτεινόμενου προγράμματος.

Η ανάλυση κινδύνου είναι ένας «μεγεθυντικός φακός» μέσα από τον οποίο διακρίνουμε τις αβεβαιότητες και τα εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της στοχοθεσίας. Ο κίνδυνος είναι μια αβέβαιη πιθανότητα της οποίας το αποτέλεσμα είναι θετικό ή αρνητικό.

Η ανάλυση κινδύνου καθιστά τη λήψη αποφάσεων ευκολότερη. Η επίτευξη των στόχων δεν βασίζεται στον στρουθοκαμηλισμό και στην ακούσια ή εκούσια απουσία μελέτης των προβλημάτων. Η επιτυχία στηρίζεται στην πρόβλεψη των κινδύνων και στην υιοθέτηση των κατάλληλων μέτρων.

Είδη Κινδύνων

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Λειτουργικός
- Κλαδικός
- Χρηματοοικονομικός
- Πολιτικός

Λειτουργικός Κίνδυνος: Υφίσταται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προκαλείται από την αδυναμία εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής.

Κλαδικός Κίνδυνος: Αντικατοπτρίζει τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος που προέρχονται από την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος: Υπεισέρχεται στη λειτουργία μιας επιχείρησης από αδυναμία εκπλήρωσης βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, δραματική πτώση της αξίας των μετοχών, σημαντική άνοδο των επιτοκίων, λανθασμένες επενδυτικές αποφάσεις, αύξηση του κόστους των πρώτων υλών.

Πολιτικός Κίνδυνος: Προέρχεται από την αναποτελεσματικότητα των εκάστοτε κυβερνήσεων και από τη δράση διάφορων lobbies, ομάδων πίεσης.

Κεφάλαιο 4. Business Plan “Ermionis”

Business Plan

Σεπτέμβριος 2016

Μελισσοκομία
Μπαϊρακταρή

Κρανίδι,
Αργολίδα
Τ.Κ. 21300

Τηλέφωνα
Επικοινωνίας
+30.2754021899
+30.6973799044

e-mail:
info@ermionis.gr

Web Site:
<http://ermionis.gr/>



ermionis
ERMIONIS

4.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο μοντέλο αγροτικής ανάπτυξης, απαιτεί ποιοτικό πρωτογενές προϊόν (όπου στην Ελλάδα μπορεί να παραχθεί καθώς υπάρχει το κλίμα, το έδαφος και οι γνώσεις), σύγχρονα συστήματα διανομής, σωστή σχέση ποιότητας και τιμής, και βέβαια αποτελεσματικές σύγχρονες μεθόδους προώθησης.

Με άλλα λόγια χρειάζεται αποτελεσματικό Marketing και σωστή διαχείριση νέων ευκαιριών, που άλλες είναι ήδη εδώ, και άλλες πρόκειται να έρθουν και στην χώρα μας. Ευκαιρίες που εμφανίζονται κυρίως λόγω αλλαγής διατροφικών συνηθειών, όπως η επιστροφή στην υγιεινή μεσογειακή διατροφή, ή με διάφορες ανακαλύψεις σχετικά με τις ευεργετικές ιδιότητες διάφορων ζωικών και φυτικών προϊόντων, την χρήση τους στην φαρμακευτική βιομηχανία και στην βιομηχανία καλλυντικών.

Μια τέτοια ευκαιρία πιθανόν να είναι η έγκαιρη καλλιέργεια και προώθηση στην αγορά του μελιού που θα αναπτύξουμε και στο παρακάτω επιχειρηματικό σχέδιο. Προσεγγίζονται θέματα marketing με καινοτόμες ιδέες, ενώ η προώθηση του μελιού που ακολουθείται σήμερα, θα είναι εναλλακτική λύση, μόνο σε περίπτωση αδυναμίας επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω του προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου.

Σημαντικό σημείο της ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως για παράδειγμα το μέλι, είναι αφενός ο συνδυασμός γεύσης με ευεργετικές ιδιότητες, που έχουν ήδη καταγραφεί σε έρευνες ανά τον κόσμο, και αφετέρου η δυνατότητα δημιουργίας πολλών θέσεων εργασίας σε ένα τομέα όπου η χώρα μας έχει σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω βιοποικιλότητας και κλιματικών συνθηκών.

4.2 Περίληψη (executive summary)

Το επιχειρηματικό σχέδιο που εκθέτεται παρακάτω, δημιουργήθηκε με αφορμή την περιγραφή της εταιρείας «Ermionis», μιας εταιρείας που έχει σκοπό την ανάδειξη των προϊόντων της φύσης της Ερμιονίδος σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Σε μια εποχή όπου η καινοτομία αποτελεί βασικό ζητούμενο οποιασδήποτε επιχειρηματικής προσπάθειας, η επιχείρηση «Ermionis» φιλοδοξεί να προωθήσει ένα παραδοσιακό μη καινοτόμο προϊόν, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους για να το επιτύχει. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονα μια μεγάλη στροφή πολλών καταναλωτών προς υγιή προϊόντα. Η επιχείρηση εκτιμά ότι οι πελάτες θα καλύπτουν κάθε ηλικιακή κατηγορία, βασιζόμενοι στην κοινή πεποίθηση ότι τα προϊόντα της μέλισσας αποτελούν ένα από τα βασικά στοιχεία μιας υγιεινής διατροφής. Έχει παρατηρηθεί ότι η προσπάθεια της εταιρείας υποστηρίζεται ήδη από την τοπική κοινότητα της Ερμιονίδας, καθώς όλες οι πρώτες ύλες προέρχονται από τη φύση της, κάτι που δείχνει την θετική στάση της κοινότητας προς την τοπική αγορά. Εκτός όμως από την τοπική αγορά της Ερμιονίδας, η επιχείρηση προμηθεύει καταναλωτές από το εξωτερικό που έχουν δοκιμάσει το μέλι τους, και έχουν πειστεί για την αγνότητα των υλικών και την θρεπτική αξία των προϊόντων.

Το σημείο-κλειδί της επιχείρησης «Ermionis», στο οποίο πρέπει να επικεντρωθεί κανείς, είναι η πληθώρα προϊόντων την οποία προσφέρει. Δεν πρόκειται απλά για μια μελισσοκομία, με μοναδικό της στόχο την παροχή μελιού σε κάθε νοικοκυριό, αλλά προσφέρει μία ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων μελιού. Τα προϊόντα τα οποία μπορούν να βρουν οι καταναλωτές στην επιχείρηση αναλύονται παρακάτω, επιγραμματικά όμως αξίζει να αναφερθεί πως το εύρος τους καλύπτει πέντε διαφορετικά είδη μελιού, και επιπλέον βαλσαμόλαδο και είδη περιποίησης. Η συνύπαρξη τόσο μεγάλου αριθμού διαφορετικών

ποιοτικών προϊόντων, της δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται ώστε να διαφοροποιηθεί στα μάτια των καταναλωτών από τους ανταγωνιστές.

Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και ταυτόχρονα εργαζόμενοι της μια πενταμελής οικογένεια, η οποία νοιάζεται για την καλή ποιότητα των προϊόντων που έχει ευθύνη να προσφέρει στους πελάτες της. Γι' αυτόν τον λόγο όλα τα προϊόντα της κατασκευάζονται με προσοχή και αγάπη με τα πιο αγνά υλικά.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καταλήγει με την έκθεση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της «Ermionis» για τα τρία προηγούμενα έτη από τα οποία φαίνεται ότι η εταιρεία ολοκληρώνει τον κύκλο εργασιών της με κέρδη.

4.3 Εσωτερική Ανάλυση

Η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης αποσκοπεί σε πρώτη φάση να περιγράψει με λεπτομέρεια την εταιρεία. Σε αυτό το σημείο θα συμπεριληφθούν οι διαδικασίες, οι δυνάμεις και οι πόροι που συναποτελούν το πάζλ της επιχείρησης. Παρακάτω αναλύονται όλα τα θέματα που πρέπει να αναπτυχθούν σε αυτό το κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου.

4.3.1 Γενική περιγραφή εταιρείας

Η εταιρεία υπό την επωνυμία «Ermionis» υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο παραγωγής και αποθήκευσης, συσκευασίας και προώθησης προϊόντων μελισσοκομίας με κύρια έμφαση στο μέλι.

Πρόκειται για μια εταιρεία με μοναδικό ιδιοκτήτη, όπου οι μέτοχοι της είναι μια πενταμελής οικογένεια όπου οι γονείς παράλληλα με την επαγγελματική τους δραστηριότητα ασχολούνται με την μελισσοκομία. Τα παιδιά τους αποφοίτησαν πρόσφατα από το Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών και από το τμήμα τεχνολογίας τροφίμων, ενώ η μικρότερη κόρη φοιτά στο Λύκειο και σκέφτεται και αυτή αργότερα να ασχοληθεί με την οικογενειακή επιχείρηση. Η οικογένεια θεωρεί αφενός την σωστή μελισσοκομία επιχειρηματική ευκαιρία και αφετέρου γνωρίζουν τις δυσκολίες της επαγγελματικής αποκατάστασης των νέων λόγω της οικονομικής κρίσης. Κοινό χαρακτηριστικό όλων είναι η αγάπη τους για την μελισσοκομία και η πίστη τους πως είναι ένας αδικημένος κλάδος από τον οποίο η χώρα θα μπορούσε να κερδίσει πολλά αν εκμεταλλευτεί σωστά, μεθοδικά και συλλογικά τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Και αυτό γιατί η Ελλάδα διαθέτει εξαιρετικές περιβαλλοντικές συνθήκες για την ανάπτυξη πολυάριθμων αρωματικών φυτών που δημιουργούν χαρακτηριστικές ελληνικές ποιότητες μελιού οι οποίες οφείλονται τόσο στην φυτική του προέλευση και την ιδιομορφία του εδάφους όσο και στις ιδιαίτερες κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα. Η εταιρεία έχει την έδρα της στο Κρανίδι Αργολίδος, όπου διαμένει η οικογένεια και διατηρεί το κτήμα της, στο οποίο υπάρχει ο χώρος παρασκευής, συσκευασίας, αποθήκευσης και πώλησης των προϊόντων της.

Ιστορική αναδρομή: Η ενασχόληση της οικογένειας Μπαϊρακτάρη με την μελισσοκομία, ξεκινάει το 1914 και σήμερα η οικογένεια αποτελεί την τέταρτη γενιά, που συνεχίζει αυτήν την παράδοση. **Η Πολύχρονη πείρα τους και η Αγάπη για τα Αγνά και Ποιοτικά προϊόντα της μέλισσας, οδήγησε την οικογένεια να ασχοληθεί με την μελισσοκομία σε επαγγελματικό επίπεδο, δημιουργώντας το 2007 το πρώτο συσκευαστήριο μελιού και αρωματικών φυτών στην Αργολίδα. Το 2008 δημιούργησαν το brand **Ermionis**, μέσω του οποίου διέθεσαν για πρώτη φορά στην τοπική αγορά της Ερμιονίδος, το δικό τους παραγωγή μέλι αρωματικών φυτών. Συνέχεια αυτής της προσπάθειας αποτελεί η δημιουργία του μουσείου Μελιού & Μέλισσας το 2009, θέλοντας να δώσουμε στους επισκέπτες μας, τη δυνατότητα να γνωρίσουν από κοντά τον κόσμο της μέλισσας. Από την αρχή λειτουργίας της επιχείρησης η οικογένεια μέχρι και σήμερα συνεχίζει δυναμικά και προσπαθεί μέρα με την μέρα να εξελίσσεται ως προς το καλύτερο, προσφέροντας στους πελάτες εκλεκτής ποιότητας**

προϊόντα, πάντα με συνέπεια κι υπευθυνότητα. Η συλλογή του μελιού από την ελληνική φύση της επαρχίας Ερμιονίδος, γίνεται χρησιμοποιώντας τις καλύτερες μεθόδους συλλογής και αποθήκευσης του για πάνω από έναν αιώνα.

Στοιχείο αυτής της συνέχειας αποτελεί η πέτρα, της οποίας η επιγραφή είναι χαραγμένη στο χέρι, που Κρανιδίου, εκεί όπου οικογένειας Μπαϊρακτάρη, μελισσοκομείο της. τα κοφίνια (παλαιότερος τύπος Μπαϊρακτάρη, προπάππου του οικογένεια σύλλεξε αυτή την νέο μελισσοκομείο, στα της παράδοσης και της τους.



βρέθηκε στην τοποθεσία Θυνί βρίσκονταν τα κτήματα της καθώς και το πρώτο Χρησιμοποιούνταν ως βάση για κυψέλης), του Αθανάσιου Κοσμά Μπαϊρακτάρη. Η πέτρα και την τοποθέτησε στο Κομίνια Κρανιδίου ως σύμβολο συνέχειας της μελισσοκομίας

Όραμα-Αποστολή: Το όραμα της επιχείρησης είναι μια πρωτοποριακή κερδοφόρα εταιρεία, στον καινοτόμο πρωτογενή τομέα που φιλοδοξεί να αποτελέσει υπόδειγμα αποτελεσματικού συνδυασμού ποιοτικής προσπάθειας και δημιουργικού πελατοκεντρικού μάρκετινγκ. Κατ' επέκταση η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί η μετάδοση της αγάπης για την μέλισσα και τα προϊόντα της καθώς και για τα αγαθά που προσφέρει η ελληνική φύση της Ερμιονίδος.

Στόχοι και σκοποί: Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η εταιρεία επιθυμεί να διατηρήσει ότι έχει πετύχει μέχρι τώρα και να καταφέρει να επεκταθεί περισσότερο.

- Ο πρώτος στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση των πωλήσεων και για αυτό παίζουν ρόλο πολλοί παράγοντες. Εδώ φυσικά αναφέρεται η αύξηση της παραγωγής, γιατί μέχρι τώρα η εταιρεία κατορθώνει να πουλάει ολόκληρη την παραγωγή της κάθε χρόνο. Οπότε για να αυξηθούν οι πωλήσεις σε ικανοποιητικό βαθμό είναι αναγκαίο να αυξηθεί και η παραγωγή.
- Εξάπλωση του δικτύου διανομής, ώστε να υπάρχει εντατική κάλυψη στην περιοχή της μέχρι τώρα δραστηριοποίησης της αλλά και διερεύνηση του δικτύου διανομής στην ευρύτερη περιοχή.
- Αύξηση του brand awareness αλλά και της πιστότητας (brand loyalty) προς το προϊόν μέσω ενίσχυσης του μίγματος προβολής και φυσικά διατήρησης των υψηλών επιπέδων ποιότητας.
- Διατήρηση και ενίσχυση των υψηλών προδιαγραφών ποιότητας.
- Ένας μελλοντικός στόχος του «Ermionis» είναι η ανάδειξη των προϊόντων της φύσης της Ερμιονίδος σε ολόκληρη την Ελλάδα, καθώς προσφέρει λόγω του κλίματος της εκτός των άλλων, ένα από τα καλύτερα θυμαρίσια μέλια στην Ελλάδα με έντονο άρωμα και γεύση.

Όντας μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση, τα βήματα προς οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να είναι μικρά και μεθοδικά για να φέρουν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Το budget που μπορεί να διαθέσει για το marketing είναι περιορισμένο και για αυτό θέτει στόχους ορθολογικούς σε σχέση με το μέγεθος και τις δυνατότητες της με σκοπό τη σταδιακή επίτευξη τους. Πετυχαίνοντας σταδιακά τους στόχους αυτούς η εταιρία έχει σκοπό να τους ανανεώνει και να συνεχίζει στην ανοδική της πορεία όπως έχει κάνει μέχρι σήμερα. Για αυτούς τους λόγους οι στόχοι αρχικά περιορίζονται στη περιοχή δραστηριοποίησης της εταιρίας. Τα τρέχοντα πάγια έξοδα είναι πολύ υψηλά και η απόφαση οποιασδήποτε αλλαγής πρέπει να είναι προϊόν ώριμης σκέψης.

Τα Προϊόντα και σε ποιους προωθούνται: Τα κυριότερα προϊόντα της επιχείρησης αποτελούν τα προϊόντα κυψέλης και τα αρωματικά φυτά. Τα τελευταία χρόνια το

προϊοντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης αυξάνεται διαρκώς, με σημαντική στιγμή την εισαγωγή του θυμαρίσιου μελιού στην τοπική αγορά το καλοκαίρι του 2014. Το μέλι, καθώς και η πλειοψηφία των προϊόντων της επιχείρησης, προέρχονται από τις ιδιωτικές της εκτάσεις, που βρίσκονται στην περιοχή του Κρασιδίου Αργολίδος. Σήμερα η επιχείρηση κατέχει 500 κυψέλες και στόχος της είναι σταδιακά να αυξήσει την παραγωγή μελιού, την αναγνωσιμότητά του brand της και την ζήτηση των προϊόντων της. Τέλος τα προϊόντα προωθούνται στο γεωγραφικό χώρο της επαρχίας της Ερμιονίδος και στα νησιά του Αργοσαρωνικού Ύδρα και Σπέτσες.

Περιγραφή των δυνατών σημείων: Η επιχείρηση αποτελεί πρότυπη μονάδα παραγωγής και συσκευασίας, ενώ το μέλι ελέγχεται κάθε χρόνο για την γνησιότητα του από εγκεκριμένο χημείο. Εφαρμόζει επίσης από την αρχή της λειτουργίας της, **πρότυπο ασφάλειας τροφίμων ISO:22000**, ενώ το κτήμα, καθώς και τα αρωματικά φυτά που καλλιεργούν, είναι πιστοποιημένα από τον φορέα ΔΗΩ, ως βιολογικά. Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται είναι εγκεκριμένος και κατάλληλος για την παραγωγή, αποθήκευση και τυποποίηση του μελιού. Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία συσκευαστηρίου, καθώς είναι ένα από τα 10 που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την Ελλάδα και που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να πουλάει τα προϊόντα της νόμιμα.

4.3.2 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Τα τελευταία χρόνια η επιστημονική έρευνα έχει φέρει στο φως πολλές ευεργετικές ιδιότητες του μελιού που χρησιμοποιείται σε μεγάλες ποσότητες από τους Έλληνες, λόγω της αφθονίας της παραγωγής στη χώρα μας. Τα μέλια που παράγει η επιχείρηση «Ermionis» είναι:

Το θυμαρίσιο μέλι «Ermionis», συλλεγμένο από τη φύση της Ερμιονίδας το οποίο ξεχωρίζει για το χρυσαφένιο χρώμα, το έντονο άρωμα, την πλούσια γεύση και τις πολλές θεραπευτικές του ιδιότητες. Αποτελεί μία από τις καλύτερες ποικιλίες θυμαρίσιου μελιού της Ελλάδας, λόγω του ξηροθερμικού κλίματος της επαρχίας. Είναι πλούσιο σε θρεπτικές αξίες, ενέργεια και υδατάνθρακες. Διατίθεται σε συσκευασία 450γρ, 750γρ και 900γρ. καθώς διατίθεται και σε συσκευασία με κηρύθρα. Τέλος, αποτελεί προϊόν περιορισμένης παραγωγής



Ιδιότητες Θυμαρίσιου Μελιού: Μερικές από τις φυσικές ιδιότητες του μελιού είναι το ιξώδες το οποίο προσδιορίζει τη ρευστότητα, τη υγροσκοπιμότητα και τη κρυστάλλωση. Η κρυστάλλωση, γνωστή αν και λαθεμένα σαν ζαχάρωμα, είναι φυσικό βιολογικό φαινόμενο του φυσικού ακατέργαστου μελιού, που δεν προξενεί καμία αλλαγή στις θρεπτικές και βιολογικές ιδιότητες του μελιού. Συνεπώς ένα κρυσταλλωμένο μέλι δεν είναι χαλασμένο ούτε νοθευμένο.

Το μέλι αρωματικών φυτών με θυμάρι, αυτή η μοναδική ποικιλία από βιολογικά αρωματικά φυτά και θυμάρι ξεχωρίζει για την ανώτερη γεύση του, το ανοιχτόχρωμο χρώμα του και την περιεκτικότητά του σε βιταμίνες. Συλλέγεται στις αρχές Ιουνίου από την φύση της Ερμιονίδας. Το μέλι αρωματικών φυτών με θυμάρι είναι πλούσιο σε θρεπτικές αξίες, ενέργεια και υδατάνθρακες. Διατίθεται σε συσκευασία 25γρ, 125γρ, 250γρ, 470γρ



και 940γρ. Αποτελεί προϊόν περιορισμένης παραγωγής.

Ιδιότητες Μελιού Αρωματικών Φυτών με Θυμαρί: Το μέλι αρωματικών φυτών δεν διαφέρει από ιδιότητες του θυμαρίσιου μελιού. Είναι πλούσιο σε βιταμίνες και το μέλι αυτό διαθέτει τονωτικές και αντισηπτικές ιδιότητες ενώ ιατρικές μελέτες έχουν δείξει πως μία μικρή ποσότητα μελιού βοηθά το ανθρώπινο στομάχι να διασπάσει κάθε είδους τροφή.

Το μέλι φθινοπωρινής ερείκης «Ermionis», συλλεγμένο στην επαρχία της Ερμιονίδας αποτελεί ένα από τα πιο θρεπτικά είδη μελιού, γι' αυτό και συνιστάται για την τόνωση του οργανισμού. Ξεχωρίζει για το κόκκινο-χάλκινο χρώμα του και τη ιδιαίτερη γεύση του, που θυμίζει καραμέλα βουτύρου. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του μελιού της ερείκης, είναι ότι είναι συμπαγές, λόγω της μεγάλης περιεκτικότητας του σε γύρη. Είναι πλούσιο σε θρεπτικές αξίες, ενέργεια και υδατάνθρακες. Διατίθεται σε συσκευασία 470γρ και 940γρ καθώς αποτελεί και προϊόν περιορισμένης παραγωγής.



Ιδιότητες Μελιού Φθινοπωρινής Ερείκης: Το ρείκι είναι ένα εξαιρετικό φυτό για την παραγωγή μελιού, πολύ απλά επειδή έχει ορισμένες μοναδικές ιδιότητες που κάνουν καλό στην υγεία του ανθρώπου. Αυτές τις ιδιότητες τις περνάει φυσικά και στο μέλι. Είναι στυπτικό, ελαφρώς ηρεμιστικό και υπνωτικό βότανο, με διουρητικές, αποχρεμπτικές και εφιδρωτικές ιδιότητες. Δρα ως αντισηπτικό και αντιφλεγμονώδες ιδιαίτερα στο ουροποιητικό σύστημα. Το αφέψημά του φυτού δρα θετικά

στις πέτρες που σχηματίζονται στο ουροποιητικό σύστημα, καταπολεμάει τον κολικό των νεφρών, την χρόνια κυστίτιδα και τα οιδήματα, ενώ συμβάλλει στην μείωση της πιθανότητας προβλήματος στον προστάτη. Βοηθάει επίσης, σε προβλήματα γαστρίτιδας με υπερέκκριση πεπτικών υγρών, κολικούς των εντέρων συνοδευόμενους από διάρροια και σε ασθένειες του ήπατος και της χολής. Χάρη στις ηρεμιστικές του ιδιότητες, βοηθάει στην μείωση της νευρικής υπερδιέγερσης, στην νευρική εξάντληση και την αϋπνία.

Το μέλι χαρουπιάς «Ermionis», αποτελεί μία σπάνια και ξεχωριστή ποικιλία μελιού, ενώ είναι πλούσιο σε ασβέστιο, μαγνήσιο, βιταμίνες και σίδηρο. Είναι ακόμα πλούσιο σε φώσφορο, νάτριο και σε ένζυμο διάσταση. Συλλέγεται το φθινόπωρο από τα άνθη της χαρουπιάς στο κτήμα Μπαϊρακτάρη. Η χαρουπιά είναι φυτό μεγάλης χρησιμότητας για τη μελισσοκομία, μιας και είναι αυτοφυής ή και εμβολιασμένη. Ο Σεπτέμβρης είναι ο μήνας που τα άνθη της χαρουπιάς δίνουν στις μέλισσες τη δυνατότητα να κάνουν πολύ μέλι και να αποθηκεύει γύρη.



Ιδιότητες μελιού Χαρουπιάς: Λόγω του χαμηλού PH που περιέχει, έχει αντιβακτηριδιακές και αντιμικροβιακές ιδιότητες. Ενδείκνυται για άγχος, αϋπνία, δυσπεψία, υπέρταση και παθήσεις του ανώτερου αναπνευστικού.

Το μέλι πρόκειται λοιπόν για ένα προϊόν της φύσης που δεν επιδέχεται καμία επεξεργασία και αποτελείται από τα παρακάτω συστατικά: νερό, φυσικά σάκχαρα, οργανικά οξέα, πρωτεΐνες, ιχνοστοιχεία, ένζυμα, βιταμίνες, αρωματικές και χρωστικές ουσίες καθώς και άλλες θρεπτικές ουσίες. Παίζει σπουδαίο ρόλο στο μεταβολισμό και στη θρέψη, στα συστατικά του σκελετού και των κυττάρων, ρυθμίζει την οξύτητα του στομάχου, έχει αντισηπτικές ιδιότητες, είναι τονωτικό, βοηθά στη γρηγορότερη αποκατάσταση της υγείας

και έχει αντιμικροβιακή δράση. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του μελιού είναι το άρωμα και η γεύση τα οποία είναι δυνατόν να αλλοιωθούν αν οι συνθήκες αποθήκευσης και επεξεργασίας είναι ακατάλληλες. Το χρώμα του μελιού είναι χαρακτηριστικό της προέλευσης του και θεωρείται ένα από τα κύρια κριτήρια ποιότητας που επηρεάζει την προτίμηση του καταναλωτή. Τα σκοτεινόχρωμα μέλια είναι πλούσια σε ιχνοστοιχεία και συνεπώς έχουν υψηλή θρεπτική αξία ενώ τα ανοιχτόχρωμα έχουν ωραίο χρώμα και γεύση.

Εκτός από την παραγωγή μελιού, η εταιρεία έχει καταφέρει να παράγει και άλλα προϊόντα τα οποία είναι παράγωγα μελιού (superfoods) και είναι πλούσια σε ενέργεια και θρεπτικά συστατικά. Αυτά είναι:

Γύρη «Ermionis»: Το πιο πολύτιμο δώρο της μέλισσας στον άνθρωπο. Γύρη νωπή, ακατέργαστη πλούσια σε πρωτεΐνες, βιταμίνες, αμινοξέα, ορμόνες, ένζυμα κι άλλα στοιχεία υψηλής θρεπτικής αξίας. Είναι το προϊόν που συγκεντρώνουν οι μέλισσες από διάφορα



λουλούδια. Χρησιμοποιείται στη φαρμακοβιομηχανία, στη βιομηχανία καλλυντικών, στη διατροφή ανθρώπου και οικιακών ζώων, στην κατασκευή υποκατάστατων γύρης για τη διατροφή των μελισσών, σε διάφορες έρευνες για τις αλλεργίες, σε προγράμματα βελτίωσης φυτών και στην επικονίαση φρούτων και λαχανικών. Διατίθεται σε συσκευασία 225γρ.

Ιδιότητες Γύρης: Συστήνεται για απώλεια κιλών, απώλεια μνήμης, τριχόπτωση, άγχος, ήπιες μορφές αλλεργίας (ανοσοποίηση) καθώς και προβλήματα προστάτη και εμμηνόπαυσης. Βοηθάει στη σωστή λειτουργία του θυρεοειδούς αδένου, στο αναπαραγωγικό και ανοσοποιητικό σύστημα, στην καλή πνευματική λειτουργία, προσφέρει ευεξία και αυτοπεποίθηση. Η γύρη καταναλώνεται είτε αυτούσια, είτε διαλυμένη σε χυμό, είτε αναμειγμένη με μέλι. Πρέπει να αποφεύγεται κατά τη διάρκεια εγκυμοσύνης και του θηλασμού. Μπορεί να διατηρηθεί στην κατάψυξη για ένα χρόνο.

Βασιλικός Πολτός Ermionis: Είναι το δώρο της μέλισσας στον άνθρωπο. Φρέσκος βασιλικός πολτός, πλούσιος σε σάκχαρα, αμινοξέα, βιταμίνες και ιχνοστοιχεία. Ο βασιλικός πολτός εκκρίνεται από τους υπο-φαρυγγικούς αδένες των νεογέννητων μελισσών μέχρι είκοσι ημερών και αποτελεί φυσική πηγή ενέργειας που βοηθάει στην καταπολέμηση πολλών



ασθενειών. Είναι άσπρος σαν γάλα, κρεμώδης, ισχυρά όξινος, με ιδιαίζουσα οσμή και υπόξινη γεύση. Περιέχει ακόμη διάφορα λιπαρά οξέα, όπως τα υδρόξυ λιπαρά οξέα, τα δικαρβοξυλικά οξέα ή απλά λιπαρά οξέα τα οποία είναι υπεύθυνα για τις περισσότερες βιολογικές ιδιότητες που έχει ο βασιλικός πολτός. Διατίθεται σε συσκευασία 10ml

Ιδιότητες Βασιλικού Πολτού: Ορισμένες ευεργετικές επιδράσεις του αφορούν την αντιμετώπιση των ρευματικών αρθρίτιδων, τη μείωση της πίεσης του αίματος, τη θεραπεία της χρόνιας δυσκοιλιότητας, τις αντισηπτικές και μικροβιοκτόνους ιδιότητες, την ενίσχυση της δυναμικότητας του οργανισμού και την αντοχή στις αρρώστιες. Ακόμη, χρησιμοποιείται στη θεραπεία της νεφρικής ανεπάρκειας, περιέχει γενετήσιες ορμόνες που βοηθούν τους άντρες να βελτιώσουν τη σεξουαλική τους ζωή και να αυξήσουν τη μυϊκή δύναμη, συμβάλει στην γαλακτοπαραγωγή μετά τη γέννα των γυναικών και στην αποφυγή της αγγείωσης του δέρματος. Γενικά, ο βασιλικός πολτός βελτιώνει τη διάθεση, αυξάνει την ικανότητα για εργασία και την όρεξη και βοηθά στην απόκτηση μεγαλύτερης διανοητικής και σωματικής δύναμης.

Το βάμμα Πρόπολης «Ermionis»: αποτελεί μία ρητινώδης κολλητική ουσία που συλλέγουν οι μέλισσες από τα φυτά και την εμπλουτίζουν με κερί, γύρη, ένζυμα και άλλες ουσίες και τη χρησιμοποιούν για να στεγανοποιήσουν και να απολυμάνουν το εσωτερικό της κυψέλης τους. Η ονομασία προκύπτει επειδή, οι μέλισσες την τοποθετούν μπροστά στην είσοδο της κυψέλης (προ της πόλης), ώστε να στενέψουν την είσοδο και να εμποδίσουν την είσοδο διάφορων εχθρών τους. Διατίθεται σε συσκευασία των 12 ml. και είναι 100% πόσιμη, φτιαγμένη από φυσική, πιστοποιημένη αιθυλική αλκοόλη.



Ιδιότητες Πρόπολης: Έχει διάφορες φαρμακευτικές και θεραπευτικές ιδιότητες. Χρησιμοποιείται στη βιομηχανία καλλυντικών και ως αντιμικροβιακό. Ενισχύει τα τριχοειδή αγγεία, καταπολεμά την αναπνευστική ανεπάρκεια, αναστέλλει την ανάπτυξη του μελανώματος και τα κακοήθη νεοπλασματικά κύτταρα(καρκίνος) και είναι αντιδιαβητικό. Ενώ ακόμα, χρησιμοποιείται τοπικά σαν βακτηριοστατικό για την αντιμετώπιση της ακμής ή του αποστήματος.

Παράγουν επίσης και βιολογικά αρωματικά φυτά τα οποία είναι:

Η δάφνη «Ermionis» καλλιεργείται στο κτήμα Μπαϊρακτάρη, με βάση την ορθή βιολογική πρακτική, συλλέγεται τον Ιούνιο, αποξηραίνεται, συσκευάζεται κι αποθηκεύεται από την εταιρεία τηρώντας τις προδιαγραφές του ISO. Έχει πλούσια γεύση κι άρωμα, χαρίζοντας στα φαγητά σας ξεχωριστή γεύση. Διατίθενται σε συσκευασία 25 gr.

Δενδρολίβανα «Ermionis» καλλιεργούνται με βάση την ορθή βιολογική πρακτική, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά μελισσοκομικά φυτά και τα οποία συλλέγουν στα τέλη Μαΐου, τα αποξηραίνουν με φυσικό τρόπο, τα συσκευάζουν και τα αποθηκεύουν, τηρώντας τις προδιαγραφές του ISO. Διατίθενται σε συσκευασία 40 gr.

Ρίγανη «Ermionis» καλλιεργείται στο κτήμα Μπαϊρακτάρη με βάση την ορθή βιολογική πρακτική, συλλέγεται στις αρχές Μαΐου, αποξηραίνεται με φυσικό τρόπο (χωρίς την παρέμβαση μηχανημάτων) κι εν συνεχεία τρίβεται με χειρωνακτικό τρόπο, συσκευάζεται και αποθηκεύεται, τηρώντας τις προδιαγραφές του ISO. Η ρίγανη «Ermionis» ξεχωρίζει για το έντονο άρωμα της και την δυνατή γεύση της, που ευνοείται από το μικρόκλιμά της Ερμιονίδας. Διατίθεται σε συσκευασία 40 gr.

Θυμαρί «Ermionis» αποτελεί ένα αυτοφυές φυτό, που ανθίζει τον Ιούνιο και συλλέγεται από το κτήμα μας στις αρχές Ιουλίου, αποξηραίνεται, συσκευάζεται κι αποθηκεύεται, τηρώντας τις προδιαγραφές του ISO. Το θυμάρι ευνοείται από το ξηροθερμικό κλίμα της Ερμιονίδας, χαρίζοντας μας υπέροχο θυμαρίσιο μέλι, ενώ σαν φυτό ξεχωρίζει για τα πλούσια αιθέρια έλαια του, δίνοντας έτσι εξαιρετική γεύση στα φαγητά σας. Διατίθεται σε συσκευασία 40 gr.

Φασκόμηλο «Ermionis» προέρχεται από ποικιλίες των Κυθήρων και της Μάνης και καλλιεργείται στο κτήμα μας με βάση την ορθή βιολογική πρακτική, συλλέγεται αρχές Σεπτεμβρίου, γιατί τότε επικρατεί το πιο έντονο το άρωμα του. Έπειτα, αποξηραίνεται με φυσικό τρόπο, συσκευάζεται κι αποθηκεύεται, τηρώντας τις προδιαγραφές του ISO. Ο συνδυασμός των δύο αυτών ποικιλιών προσδίδει μία ιδιαίτερη και γλυκιά γεύση στο φασκόμηλο, ενώ ξεχωρίζει και για τις πολλές θεραπευτικές του ιδιότητες. Διατίθεται σε συσκευασία 40 gr.

Χαμομήλι «Ermionis» καλλιεργείται στο κτήμα Μπαϊρακτάρη με βάση την ορθή βιολογική πρακτική, συλλέγεται στα τέλη Μαΐου κι αποξηραίνεται με φυσικό τρόπο, ώστε να

διατηρήσει το πλούσιο άρωμα και την υπέροχη γεύση του. Η διαδικασία της συσκευασίας και αποθήκευσης γίνεται βάση των προδιαγραφών του ISO. Διατίθεται σε συσκευασία 25 gr.

**όλα τα παραπάνω είναι προϊόντα πιστοποιημένης βιολογικής καλλιέργειας ΔΗΩ GR-BIO-01*

Η επιχείρηση όμως δεν έχει σταματήσει εκεί. Από το 2011 έχει εισχωρήσει στον κλάδο της αισθητικής, παράγοντας προϊόντα καλλωπισμού προσώπου και σώματος χρησιμοποιώντας αγνά και φυσικά υλικά σαν πρώτη ύλη. Τα καλλυντικά αυτά είναι:

Κεραλοιφή με ρόδι & μέλι ιδανική για ανάπλαση του δέρματος κατά τη διάρκεια της νύχτας. Η παραδοσιακή κεραλοιφή μαζί με τις ευεργετικές ιδιότητες του ροδιού αναδομούν την επιδερμίδα παρέχοντας στο δέρμα τα συστατικά που χρειάζεται, ώστε να βρει τη χαμένη του ενέργεια και λάμψη, προστατεύοντας έτσι από τη πρόωγη γήρανση. Ιδανική για ξηρές και μεικτές επιδερμίδες. Διατίθεται σε συσκευασία 40ml.

Κεραλοιφή με μέλι & βρώμη για μάσκα προσώπου και σώματος. Οι ιδιότητες της παραδοσιακής κεραλοιφής εμπλουτίζονται με αρκετή ποσότητα μελιού σε μια μάσκα που αναζωογονεί, ενυδατώνει, συσφίγγει, χαρίζει λάμψη στα θαμπά δέρματα, τονώνει την ελαστικότητά τους και βελτιώνει την υφή των ραγάδων. Ταυτόχρονα, καθαρίζει τους πόρους και χωρίς να ξηραίνει του δέρμα επιταχύνει την ανανέωση των ιστών και θεραπεύει σημάδια από ατέλειες και μικροτραυματισμούς. Διατίθεται σε συσκευασία 40ml.

Κεραλοιφή με δενδρολίβανο & μέλι για όλο το σώμα. Κεραλοιφή που τονώνει, αναπλάθει, συσφίγγει και ενυδατώνει το δέρμα, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να βοηθήσει στο κυκλοφορικό σύστημα, να δράσει κατά των πόνων των αρθρώσεων και να συμβάλλει στην καταπολέμηση της κυτταρίτιδας. Επιπλέον, απομακρύνει τις τοξίνες, τις ελεύθερες ρίζες και δρα κατά του στρες προσφέροντας συγκέντρωση και ηρεμία. Το δεντρολίβανο βοηθά το σώμα να χαλαρώσει και να απαλλαγεί από την υπερένταση και την αϋπνία. Διατίθεται σε συσκευασία 40ml.

Κεραλοιφή με χαμομήλι & μέλι. Το αντισηπτικό κερί της μέλισσας και η αντιμικροβιακή πρόπολη, που χρησιμοποιούν οι μέλισσες για να απολυμάνουν την κυψέλη τους, σε συνδυασμό με το ελαιόλαδο που τρέφει το δέρμα και το καταπραυντικό χαμομήλι δίνουν ένα προϊόν κατάλληλο για τους ερεθισμούς του δέρματος. Ενώ παράλληλα ενδείκνυται για λιπαρά δέρματα. Διατίθεται σε συσκευασία 40ml.

Κεραλοιφή με φασκόμηλο & μέλι για το πρόσωπο. Οι μαλακτικές, ενυδατικές ιδιότητες της παραδοσιακής κεραλοιφής ενισχύονται με το εκχύλισμα του φασκόμηλου που καθαρίζει το δέρμα, προλαμβάνει την ακμή και ρυθμίζει την έκκριση σμήγματος. Η πρόπολη προσφέρει αντιμικροβιακή και καθαριστική δράση ενώ, η μαστίχα αναπλάθει και τονώνει την επιδερμίδα προσφέροντας ταυτόχρονα μια ελαφριά αντιγηραντική δράση. Διατίθεται σε συσκευασία 40ml.

Κεραλοιφή πρόπολης & μέλι. Ιδανικό για δερματικά προβλήματα λόγω των συστατικών της πρόπολης. Παραδοσιακή κεραλοιφή με καταπραυντικές ιδιότητες. Τα ευεργετικά συστατικά της πρόπολης και της μαστίχας βοηθούν το δέρμα να αναπλάθεται γρήγορα, δεν αφυδατώνεται και επανέρχεται στην αρχική του κατάσταση με φυσικό τρόπο. Διατίθεται σε συσκευασία 40ml.

Σαπούνι με μέλι & Ρόδι. Ιδανικό για καθαρισμό προσώπου. Αναζωογονεί την επιδερμίδα και προστατεύει από τη πρόωγη γήρανση προσφέροντας βαθύ καθαρισμό και ενυδάτωση. Ιδανικό για λιπαρές και μεικτές επιδερμίδες. Διατίθεται σε συσκευασία 110gr.

Σαπούνι με μέλι & εκχύλισμα δενδρολίβανου. Περιποιείται και σκουραίνει τα μαλλιά, τρέφει το τριχωτό της κεφαλής. Ωφελεί σε περιπτώσεις πνευματικής κόπωσης. Αναζωογονεί τις αισθήσεις, τονώνει το σώμα, μειώνει τους πόνους των αρθρώσεων και διευκολύνει τον ύπνο. Διατίθεται σε συσκευασία 110gr.

Σαπούνι με μέλι & εκχύλισμα φασκόμηλου. Η καταπραϋντική, αντιμυκητιακή δράση του φασκόμηλου, προσφέρει βαθύ καθαρισμό στην επιδερμίδα. Χρησιμοποιείται για το γκριζάρισμα και την αποδυνάμωση των μαλλιών. Καταπολεμά την κακοσμία του σώματος. Διατίθεται σε συσκευασία 110gr.

Σαπούνι με μέλι & εκχύλισμα χαμομηλιού. Η καταπραϋντική και μαλακτική δράση του χαμομηλιού είναι ιδανική για ευαίσθητες και ερεθισμένες επιδερμίδες. Χαλαρώνει μετά από μια δύσκολη μέρα. Διατίθεται σε συσκευασία 110gr.

Σαπούνι με μέλι & βρώμη. Ιδανικό για χρήση προσώπου. Χαρίζει ενυδάτωση και μεταξένια επιδερμίδα. Οι αναγεννητικές και θεραπευτικές ιδιότητες του μελιού, τρέφουν και καταπολεμούν τους ερεθισμούς και προσφέρουν υγεία και λάμψη στο δέρμα. Είναι ιδανικό για ξηρό δέρμα. Διατίθεται σε συσκευασία 110gr.

Σαπούνι με μέλι & πρόπολη. Ιδανικό για χρήση προσώπου. Χαρίζει ενυδάτωση και μεταξένια επιδερμίδα. Οι αναγεννητικές και θεραπευτικές ιδιότητες του μελιού, τρέφουν και καταπολεμούν τους ερεθισμούς και προσφέρουν υγεία και λάμψη στο δέρμα. Είναι ιδανικό για ξηρό δέρμα. Διατίθεται σε συσκευασία 110gr.

Βαλσαμόλαδο. Εμποτισμένο βιολογικό ελαιόλαδο με φύλλα και άνθη βαλσαμόχορτου. Χαρακτηρίζεται για το βαθύ κόκκινο χρώμα του, καθώς και για τις επουλωτικές, αντιφλεγμονώδεις, στυπτικές και αντιβακτηριδιακές του ιδιότητες. Το λάδι αυτό αποτελεί φυσικό καταπραϋντικό και αποσυμφορητικά της επιδερμίδας, ενώ παράλληλα ηρεμεί και έχει αγχολυτική δράση χάρη στην υπερίκίνη (η οποία έχει διαπιστωθεί κλινικά ότι έχει αντικαταθλιπτική δράση). Είναι ιδανικό για εγκαύματα από τον ήλιο, αρθρίτιδα, ρευματικά, ισχιαλγίες, πληγές, ενώ ακόμα καταπραϋνεί τα μελανά σημεία, όπως μελανιές και μαύροι κύκλοι. Αντενδείκνυται στην έκθεση του ηλίου μετά τη χρήση, διότι προκαλεί φωτοευαισθησία. Διατίθεται σε συσκευασία 50ml.

Φυσικό Lip Balm Ermionis με βάση τα πολύτιμα συστατικά της μέλισσας, ενδείκνυται για σκασμένα και ταλαιπωρημένα χείλη.

** όλα τα καλλυντικά είναι 100% χειροποίητα και φυσικά.*



4.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού η επιτυχία μια επιχείρησης βασίζεται εξολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι αυτός που θα την κάνει να ξεχωρίσει. Σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να κατανοεί πλήρως την σειρά των διαδικασιών που απαιτείται για να παράγουν ένα προηγμένο τεχνολογικά προϊόν και με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πλέον απαιτητικούς πελάτες και καταναλωτές. Επίσης, η ύπαρξη του τμήματος διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι απολύτως αναγκαίο με απώτερο σκοπό την άμεση επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση «Ermionis» δεν διαθέτει τμήμα Marketing καθώς αποτελεί μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση και δεν απασχολεί μέχρι στιγμής υπαλλήλους. Συνεργάζεται βέβαια με εταιρία εκτυπώσεων, για τη δημιουργία ετικετών και απαιτούμενων φυλλαδίων, καρτών κλπ. Ουσιαστικά η οργανωτική δομή Μάρκετινγκ διενεργείται άτυπα από ένα στέλεχος της επιχείρησης (συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις). Επίσης η επιχείρηση δεν διαθέτει τμήμα πωλήσεων καθώς αποτελεί μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση και δεν απασχολεί μέχρι στιγμής υπαλλήλους. Πιο συγκεκριμένα στην οργανωτική δομή πωλήσεων ο τύπος οργάνωσης που αρμόζει σε κάθε επιχείρηση καθορίζεται από τους στόχους, την αγορά, τις στρατηγικές και τον ανταγωνισμό. Είναι αδύνατο λοιπόν σε αυτές τις επιχειρήσεις να διαχωριστούν τμήματα γιατί πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση όπου τις αποφάσεις τις παίρνουν όλοι μαζί.

Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι αναγκαίο να περιγράψουμε το είδος δουλειάς κάθε υπεύθυνου. Στην παραγωγή υπεύθυνος είναι ο κύριος Μάκης και ο γιός τους Αντρέας. Η κυρία Μαρίνα είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά, τη διαχείριση των παραγγελιών και τη διαχείριση των πελατών. Η κόρη τους Ελίνα είναι υπεύθυνη για τη προώθηση των προϊόντων και τη συσκευασία. Παρ όλα αυτά όλοι εμπλέκονται σε όλα τα τμήματα ανάλογα με τις απαιτήσεις της ημέρας.

Στην διαδικασία παραγωγής υπάρχει ανάγκη για πρόσληψη ενός ατόμου. Οι άνθρωποι για να προσληφθούν θα πρέπει να έχουν κάποια προϋπηρεσία με τα μελίτσια, να έχουν κάνει κάποια σεμινάρια ή να έχουν δουλέψει παλιότερα σε κάποιο μελισσοκομείο. Επιπλέον επειδή η επιχείρηση είναι ατομική δεν υπάρχουν ποσοστά στους ανθρώπους που ανήκουν στην επιχείρηση.

Όντας μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση, τα βήματα προς οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να είναι μικρά και μεθοδικά για να φέρουν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Το budget που μπορεί να διαθέσει για το Marketing είναι περιορισμένο και για αυτό θέτει στόχους ορθολογικούς σε σχέση με το μέγεθος και τις δυνατότητες της με σκοπό τη σταδιακή επίτευξή τους. Πετυχαίνοντας σταδιακά τους στόχους αυτούς η εταιρία έχει σκοπό να τους ανανεώνει και να συνεχίζει στην ανοδική της πορεία όπως έχει κάνει μέχρι σήμερα. Για αυτούς τους λόγους οι στόχοι περιορίζονται στην περιοχή δραστηριοποίησης της εταιρίας. Τα τρέχοντα πάγια έξοδα είναι πολύ υψηλά και η απόφαση οποιασδήποτε αλλαγής πρέπει να είναι προϊόν ώριμης σκέψης.

4.3.4 Τοποθεσία

Η επιχείρηση «Ermionis» – Μελισσοκομία Μπαϊρακτάρη, εδρεύει κοντά στο Κρανίδι Αργολίδας, (κωμόπολη στην οποία τοποθετείται η επιχείρηση) στην τοποθεσία Κομίνια. Η οικογένεια Μπαϊρακτάρη δραστηριοποιείται στο χώρο της μελισσοκομίας από το 1914. Το 2007 δημιούργησε το δεύτερο συσκευαστήριο μελιού στην Πελοπόννησο και το 2009 δημιουργήθηκε το οικογενειακό brand «Ermionis», μέσω του οποίου εισήγαγε στην τοπική αγορά της Ερμιονίδας το δικής της παραγωγής μέλι αρωματικών φυτών. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία συσκευαστηρίου στη συγκεκριμένη τοποθεσία, καθώς είναι ένα από τα μόλις δέκα συσκευαστήρια που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, κάτι που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πουλάει τα προϊόντα της νόμιμα.



Η επιχείρηση «Ermionis» – Μελισσοκομία Μπαϊρακτάρη βρίσκεται σε απόσταση περίπου 10 λεπτών από το κέντρο του Κρανιδίου, αλλά η πρόσβαση δεν είναι πολύ εύκολη καθώς η διέλευση γίνεται μέσω αγροτικού δρόμου, ο οποίος είναι και στενός. Οι πωλήσεις της επιχείρησης, θεωρείται ότι επηρεάζονται αρκετά από την τοποθεσία της, καθώς δεν βρίσκεται μέσα στο κέντρο της κωμόπολης, δεν βρίσκεται δηλαδή μέσα στο κέντρο της κίνησης των πελατών, που επιθυμεί να προσεγγίσει. Αλλά επειδή η επιχείρηση έχει δημιουργηθεί με κύριο στόχο την επίτευξη πωλήσεων χονδρικής, το γεγονός αυτό δεν την απασχολεί άμεσα.

Η περιοχή στην οποία βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, η περιοχή του Κρανιδίου του νομού Αργολίδας χαρακτηρίζεται από εύφορα εδάφη και ένα βασικό της πλεονέκτημα είναι η σχετικά μικρή απόσταση από την Αττική, την περιοχή με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση πληθυσμού της χώρας (5,390,734 κάτοικοι με στοιχεία του 2016), που συνιστά και την μεγαλύτερη Αγορά στην Ελλάδα. Κατά την επιλογή της τοποθεσίας λήφθηκε υπόψη η χωρητικότητα του χώρου εγκατάστασης κι έτσι επιλέχθηκε, καθώς και το γεγονός ότι ο χώρος είναι ιδιόκτητος. Υπάρχει λοιπόν, ξεχωριστός χώρος για την διαδικασία παραγωγής του μελιού, διαφορετικός χώρος για την αποθήκευση κι ένας τρίτος χώρος για την έκθεση των προϊόντων. Ενώ υπάρχει κι αποθήκη για την αποθήκευση επιπλέον εξοπλισμού.



Επίσης, στην ίδια τοποθεσία βρίσκονται οι αποθήκες της επιχείρησης, καθώς έχει προβλέψει την ύπαρξη ασφαλούς και αρκετού χώρου για την αποθήκευση των προϊόντων. Όπως και χώρο για την έκθεση των προϊόντων, ο οποίος όμως είναι συγκριτικά μικρότερος από εκείνον της αποθήκευσης.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση έχει προβλέψει για χώρο ασφαλούς πάρκινγκ για πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της, για τους πελάτες της, καθώς διαθέτει στο χώρο και σημείο λιανικής πώλησης και το εύκολο και ασφαλές πάρκινγκ είναι ένας πολύ σημαντικός κριτήριο επιλογής για την προσέλευση των πελατών.

Τέλος, πλησίον των εγκαταστάσεων της εταιρίας, βρίσκεται το «[Μουσείο μελιού και μέλισσας](#)», το οποίο η επιχείρηση ίδρυσε το 2009. Είναι ένας χώρος στον οποίο εκτίθενται παλιά εργαλεία μελισσοκομίας τα οποία χρησιμοποίησε η οικογένεια στην πολυετή της ενασχόληση με το μέλι, καθώς και τεχνικές μελισσοκομίας.

Το μουσείο είναι χτισμένο σύμφωνα με την αρχιτεκτονική των παλαιών σπιτιών του Κρανιδίου με πέτρα και καλάμια στην οροφή και είναι πλήρως εναρμονισμένο με την φυσικό τοπίο του κτήματος.



Όλα τα αντικείμενα είναι συντηρημένα από τον ιδιοκτήτη κ. Κοσμά Μπαϊρακτάρη, καθώς έχει επιμεληθεί και την δημιουργία γυάλινων κυψελών, όπου δίνουν την δυνατότητα στον επισκέπτη να παρακολουθήσει από κοντά τον μαγικό κόσμο της μέλισσας.

4.3.5 Παραγωγή- Διαχείριση Λειτουργιών



Η επιχείρηση «Ermionis» λόγω της φύσης της, και επειδή παρασκευάζει προϊόντα, που αποτελούνται αποκλειστικά από φυσικά συστατικά, δηλαδή μέλι και παράγωγα αυτού, έχει τη δυνατότητα να παράγει συγκεκριμένες μέρες το χρόνο και πιο συγκεκριμένα η συλλογή μελιού γίνεται από την άνοιξη κάθε έτους έως τον Δεκέμβριο, αλλά η συσκευασία κατά παραγγελία του πελάτη η την καλοκαιρινή περίοδο που οι πωλήσεις είναι περισσότερες.

4.3.6 Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις

Η επιχείρηση «Ermionis» υπάγεται στη νομοθεσία που αφορά τις **Ατομικές Επιχειρήσεις**. Οι διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται για την ίδρυση μιας ατομικής επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Εύρεση του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας, η ύπαρξη του οποίου αποδεικνύεται, είτε με συμβόλαιο ιδιοκτησίας ακινήτου, είτε με μισθωτήριο, είτε με παραχωρητήριο. Η διοίκηση της «Ermionis» κατέχει συμβόλαιο ιδιοκτησίας για τις εγκαταστάσεις που κατέχει.
- Έλεγχος της επωνυμίας την οποία προτίθεται να χρησιμοποιήσει η εταιρία. Η βεβαίωση, η οποία αναφέρεται ως «Βεβαίωση για το δικαίωμα χρήσης της Επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου», εκδίδεται από το οικείο Επιμελητήριο και αποσκοπεί στην αποφυγή χρήσης της ίδιας επωνυμίας από δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις. Η

επιχείρηση μας τηρεί όλα ανεξαιρέτως τα προαπετούμενα για ένταξη στο Επιμελητήριο Αργολίδας και η επωνυμία αυτής είναι «Μελισσοκομεία Κρανιδίου Μπαϊρακτάρη».

- Ασφάλιση στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.). Η επιχείρηση τηρεί όλα τα προβλεπόμενα για ασφάλιση στον Ο.Α.Ε.Ε., που ενσωματώθηκε στο Ι.Κ.Α. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι κανονικά και νόμιμα ασφαλισμένοι.
- βεβαίωση έναρξης δραστηριότητας και ΑΦΜ από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία. Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο από το οποίο παρέχεται το «Πιστοποιητικό Εγγραφής και Καταβολής των ετήσιων εισφορών» το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρία στην Δ.Ο.Υ. για την θεώρηση των βιβλίων και στοιχείων της. Η επιχείρηση «Ermionis» υπάγεται στη Δ.Ο.Υ. Ναυπλίου και έχει τηρήσει όλες τις νόμιμες διαδικασίες που αναγράφονται σε αυτή την ενότητα σχετικά με την ίδρυση της, και την έναρξη δραστηριότητας, όταν είχε δημιουργηθεί.
- Θεώρηση των βιβλίων της εταιρίας από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. στην περιφέρεια της οποίας δραστηριοποιείται ή υπάγεται η εταιρία. Η διοίκηση της «Ermionis» έχει προβεί σε θεώρηση των βιβλίων της, κανονικά και σύμφωνα με το νόμο στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. στην οποία υπάγεται, που όπως αναφέραμε παραπάνω είναι η Δ.Ο.Υ. Ναυπλίου.
- Έκδοση άδειας λειτουργίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητος ο έλεγχος του χώρου εγκατάστασης της εταιρίας από αρμόδιους κρατικούς φορείς του Υπουργείου Εσωτερικών (Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος, Ελληνική Αστυνομία) και του Υπουργείου Υγείας (Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας).
- Η έκδοση της άδειας λειτουργίας για την επιχείρηση «Ermionis» πραγματοποιήθηκε, αφού πρώτα υπήρξε έλεγχος και έγκριση από φορείς όπως το Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδας, η Ελληνική Αστυνομία, η Κτηνιατρική και Υγειονομική υπηρεσία.

4.3.7 Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη

Σε μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα, έτσι οι άνθρωποι οδηγούνται στην αναζήτηση βοήθειας ενός επαγγελματικού συμβούλου. Στην εταιρία «Ermionis» επειδή είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν υπάρχουν σύμβουλοι διοίκησης. Υπάρχει όμως ένας δικηγόρος ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα νομικά ζητήματα της εταιρίας. Τα οικονομικά τα έχει αναλάβει η κυρία Μαρίνα, υπάρχει βέβαια και ένας ακόμη λογιστής σε περίπτωση που χρειαστεί κάποια επιπλέον υποστήριξη.

4.4 Εξωτερική Ανάλυση

Η Εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει τις δυνάμεις που αναπτύσσονται έξω από το «σώμα» της επιχείρησης.

4.4.1 Ανάλυση Καταναλωτή

Τα προϊόντα τα οποία παρέχει η επιχείρηση «Ermionis» απευθύνονται σε όλο το φάσμα του αγοραστικού κοινού. Οι συγκεκριμένοι καταναλωτές ακολουθούν έναν υγιεινό τρόπο ζωής, ενδιαφέρονται για την υγεία τη δική τους και των παιδιών, ακολουθούν μεσογειακή διατροφή, την οποία συνδυάζουν με άσκηση.

Πρόκειται για ανθρώπους που προσπαθούν να αποβάλλουν το άγχος από τη ζωή τους και να ακολουθήσουν έναν πιο ήρεμο τρόπο ζωής, πιο κοντά στη φύση και προσπαθούν να αλλάξουν τις διατροφικές τους συνήθειες. Επίσης ενδιαφέροντα εκείνων των καταναλωτών αποτελούν η άσκηση και πιο συγκεκριμένα οι εναλλακτικές μορφές άσκησης (π.χ. γιόγκα, tai chi κλπ.) και οι διάφορες μορφές έκφρασης όπως θέατρο, μουσικές σκηνές, κλπ. Ενημερώνονται συστηματικά, διαβάζουν ιατρικά άρθρα ή άρθρα περί μεσογειακής διατροφής.

Κύριο κίνητρό τους αποτελεί η αλλαγή του τρόπου ζωής, που ακολουθούσαν μέχρι τώρα κι η υιοθέτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής και μίας υγιεινής διατροφής, καθώς το μέλι δεν αποτελεί απλά μία γλυκαντική ουσία, αλλά και φάρμακο, το οποίο βοηθάει σε πολλές ασθένειες, αλλά και στην γενικότερη ευεξία του οργανισμού, την καταπολέμηση του άγχους κλπ. **Το μέλι αποτελεί ένα προϊόν, που δεν φτιάχνεται σ' ένα εργοστάσιο, αλλά προσφέρεται απλόχερα από την φύση στον άνθρωπο.** Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με την τακτική των πωλήσεων της εταιρείας, η «Ermionis» στοχεύει στις εξής κατηγορίες πελατών:

- Στις γυναίκες οικογενειάρχισσες
- Στους επιστρέφοντες στην φύση
- Στους τουρίστες από το εξωτερικό
- Στους ντόπιους τουρίστες

Η ανάλυση ακολουθεί παρακάτω:

Οι γυναίκες οικογενειάρχισσες, είναι γυναίκες ηλικίας 35-65, οι οποίες φροντίζουν για την υγιεινή διατροφή των παιδιών τους. Ενδιαφέρονται για την πρόληψη ή την αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας. Επίσης χρησιμοποιούν στη μαγειρική και τη ζαχαροπλαστική αγνά υλικά και πραγματοποιούν τα ψώνια του νοικοκυριού και πάνω από όλα δίνουν έμφαση στις αξίες της οικογένειας. Η επιχείρηση στοχεύει στην κατηγορία αυτή καθώς, πρόκειται για ελκυστικό τμήμα (target group), δεδομένου ότι είναι άμεσα προσβάσιμο στην τοπική αγορά της Αργολίδας όπου στοχεύει και συνεπώς υπάρχει συμβατότητα μεταξύ της αγοράς- στόχου και των επιχειρησιακών στόχων. Η αύξηση των πωλήσεων δηλαδή μέσω της προσπάθειας εντατικότερης κάλυψης στα τοπικά σούπερ μάρκετ μπορεί να επιτευχθεί έχοντας αυτό το τμήμα ως κύριο κοινό-στόχο. Παράλληλα πρόκειται για τμήμα με μελλοντικές δυνατότητες, και είναι μακροπρόθεσμα ελκυστικό.

Η κατηγορία πελατών, **Οι επιστρέφοντες στην φύση**, αναφέρεται σε νέους άνδρες και γυναίκες 20-35 ετών που διαμένουν σε αστικά κέντρα και έχουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο. Επίσης είναι χρήστες του διαδικτύου. Η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών έχει στραφεί σε ένα υγιεινό τρόπο ζωής όπως για παράδειγμα κατανάλωση βιολογικών προϊόντων, εναλλακτικές μορφές άσκησης όπως yoga). Τέλος, αγαπούν την φύση, τα προϊόντα της και τις εξορμήσεις στην ύπαιθρο.

Μία ακόμα κατηγορία πελατών είναι **οι τουρίστες από το εξωτερικό**. Πρόκειται για ανθρώπους με υψηλό κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, οι οποίοι αγοράζουν μέλι είτε για να το προσφέρουν ως δώρο σε αγαπημένα πρόσωπα είτε για ιδιοκατανάλωση. Επιπλέον δίνουν σημασία στην αυθεντικότητα και την ελληνική παράδοση. Είναι και αυτό επίσης ελκυστικό τμήμα (target group), δεδομένου ότι στην περιοχή υπάρχουν πολλά πολυτελή ξενοδοχεία που φιλοξενούν αυτή την κατηγορία τουριστών. Το προϊόν βρίσκεται ήδη στα ράφια κάποιων boutique πολυτελών ξενοδοχείων και σε καταστήματα με τοπικά προϊόντα, στα οποία πραγματοποιεί αγορές αυτό το τμήμα, το οποίο λατρεύει τα ελληνικά, παραδοσιακά προϊόντα.

Η αμέσως επόμενη κατηγορία είναι **οι ντόπιοι τουρίστες**, οι οποίοι είναι κάτοικοι αστικών κέντρων με υψηλό εισόδημα. Αγαπούν τις εκδρομές και τις διακοπές με την οικογένεια σε μέρη της ελληνικής περιφέρειας και λατρεύουν την ελληνική κουζίνα.

Targeting προς βιομηχανικούς πελάτες: Η επιχείρηση συνεχίζει να στοχεύει στο τμήμα βιομηχανικών πελατών «Πολυτελή Ξενοδοχεία». Οι πελάτες αυτοί αγοράζουν το μέλι σε συσκευασίες των 2kg, είτε σερβίροντας το στο πρωινό γεύμα του ξενοδοχείου είτε ενσωματώνοντάς το στην παρασκευή των γευμάτων που προσφέρουν. Πρόκειται για ελκυστικό τμήμα που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσωπική γνωριμία, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και στην μακροχρόνια συνεργασία. Είναι ευαίσθητη σε θέματα ποιότητας του προϊόντος, χαρακτηριστικό που ανταποκρίνεται στις επιχειρησιακές δυνατότητες, δεδομένου ότι κατέχει τις σχετικές πιστοποιήσεις. Τέτοια ξενοδοχεία βρίσκονται στην περιοχή του Κρανιδίου, στην περιοχή των Σπετσών, Πόρτο-Χελίου και στην περιοχή της Θερμής, όπως το Aman Zoe, και ακολουθούν το «Nikki Beach», το «Hydra Beach» και το «Ποσειδώνιο» στο νησί των Σπετσών.

Οι παραπάνω κατηγορίες πελατών μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα της επιχείρησης από την ίδια την επιχείρηση ή από κατάστημα τουριστικών ειδών στην Ερμιόνη, από super market στην Ερμιόνη, στο Πόρτο-Χέλι και στο Κρανίδι. Επίσης υπάρχουν σε διάφορα οπωροπωλεία, κρεοπωλεία, ζαχαροπλαστεία, κατάστημα με Ψιλικά και σε φούρνους στις περιοχές Κρανίδι, Ερμιόνη, Ναύπλιο, Σπέτσες.

Ο κοινός παρονομαστής ανάμεσα στους τύπους αυτών των πελατών θα είναι το ενδιαφέρον τους για αξιοπιστία και επαγγελματισμό συνδυασμένο με την καλύτερη ποιότητα.

4.4.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Στην Ελλάδα τα μερίδια αγοράς των περισσότερων παικτών είναι μικρά και η ζήτηση είναι αρκετά μεγάλη. Ο ανταγωνισμός εντοπίζεται κυρίως σε εθνικό επίπεδο. Σε τοπικό επίπεδο η ένταση του δεν είναι τόσο μεγάλη καθώς η επιχείρηση διαθέτει το πρώτο συσκευαστήριο στο Κρανίδι και στην Αργολίδα. Οι παραγωγοί που πουλούν το μέλι τους χύμα δεν αποτελούν άμεσο ανταγωνισμό, καθώς δεν μπορούν να διαθέσουν το προϊόν τους σε λιανικά σημεία πώλησης. Ως άμεσος ανταγωνισμός θεωρούνται αυτοί που διακινούν τυποποιημένο μέλι. Οι εταιρείες είναι πολλές, οι περισσότερες όμως είναι ιδιαίτερα μικρού μεγέθους-με την εξαίρεση λίγων μεγάλων εταιριών οι υπόλοιπες αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις οργανωμένες παραδοσιακά. Ακόμη, πλέον υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μέσω του διαδικτύου. Οι εταιρίες που δίνουν δυνατότητα παραγγελίας μέσω διαδικτύου μπορούν να εμπορεύονται τα προϊόντα τους σε όλη την Ελλάδα ανεξάρτητα από το που εδρεύουν και με το αν έχουν συμφωνίες με τα δίκτυα διανομής εκεί. Ο ανταγωνισμός λοιπόν περιλαμβάνει:

- τους παραγωγούς
- τους τυποποιητές-εμπόρους αλλά και
- τους συνεταιρισμούς που συσκευάζουν και εμπορεύονται μέλι (περιλαμβάνουν το 45% των μελισσοπαραγωγών).

Οι κύριοι ανταγωνιστές σε εθνικό επίπεδο όπου διαθέτουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στη χώρα είναι:

ΑΤΤΙΚΗ ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ - ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΙΤΤΑΣ Α.Ε.Β.Ε.

Είναι η μεγαλύτερη Ελληνική Επιχείρηση στον κλάδο, η οποία ασχολείται με την τυποποίηση, συσκευασία, εμπορία και εξαγωγή μελιού. Ιδρύθηκε το 1928 από τους αδερφούς Αλέξανδρο και Παναγιώτη Πίττα και σήμερα κατέχει σχεδόν το 50% της αγοράς συσκευασμένου μελιού. Οι βασικές της εγκαταστάσεις βρίσκονται στο Κρυονέρι Αττικής. Η μεταφορά στις σύγχρονες εγκαταστάσεις στο Κρυονέρι έγινε πρόσφατα από το Περιστέρι που βρισκόταν μέχρι τότε τα κεντρικά της εταιρίας και αποτελεί μία επένδυση που ανήλθε στα 4,7 εκ. ευρώ. Μέρος της συνολικής δαπάνης καλύφθηκε από επιδότηση του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Η εταιρεία διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα εργαστήρια στην Ευρώπη για τον έλεγχο και την διασφάλιση της ποιότητας του μελιού και υψηλής ποιότητας παραγωγική μονάδα και αποθήκες. Η δημιουργία αυτής της μονάδας και ο εξοπλισμός της με νέα, τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα, συμβάλλουν σημαντικά στην περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Συλλέγει μέλι από πάνω από 2000 μελισσοκόμους από όλη την ελληνική επικράτεια. Συσκευάζει μέχρι 15 τόνους μέλι την ημέρα και κάνει εξαγωγές σε πάνω από 40 χώρες (περίπου το 10% των πωλήσεων της). Η τιμή κυμαίνεται στα 9-11 ευρώ/κιλό και απασχολεί 105 εργαζομένους. Η επιχείρηση διαθέτει σειρά προϊόντων πέρα από το μέλι καθαυτό (πχ. χαλβά, μαρμελάδες, ταχίνι, λουκούμια κ) αλλά και διαφορετικά είδη μελιού και φυσικά ποικιλία μεγεθών και συσκευασιών. (π.χ. οικογενειακή, ατομική, συνθέσεις, smartpack κ.α.). Κατά κύριο λόγο ασχολείται με το λιαν εμπόριο, αλλά αποτελεί και βασικό προμηθευτή εταιριών τροφίμων που παράγουν προϊόντα με μέλι.

Η Πίττας Α.Ε.Β.Ε. διαθέτει τμήμα αγορών, τμήμα προμηθειών, τμήμα ποιοτικού ελέγχου και τμήμα πωλήσεων, το οποίο εξυπηρετεί απευθείας το σύνολο των καταστημάτων της ελληνικής αγοράς. Έχει εξαιρετική τοποθέτηση στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ (Carrefour, Βασιλόπουλος, Μαρινόπουλος, κ.α.) και σε πολλά άλλα σημεία πώλησης. Επίσης, το δίκτυο διανομής επεκτείνεται και σε ξενοδοχεία. Οι διαφημίσεις δεν είναι εντατικές (κάτι τέτοιο δε συνάδει με τον κλάδο) και γίνονται εποχιακά-πχ Χριστούγεννα, φροντίζει όμως να έχει παρουσία στο διαδίκτυο και να τονίζει τα πλεονεκτήματα της μέσω δημοσίων σχέσεων (πχ. επισκέψεις δημοσιογράφων στις νέες εγκαταστάσεις). Η επιχείρηση επηρεάστηκε αρκετά από την οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα τα τελευταία χρόνια. Οι πωλήσεις της γενικά διατηρούνται σταθερές με κάποιες διακυμάνσεις και γίνονται μέσω προσφορών, δώρων και εκπτώσεων. Τέλος στηρίζει ιδιαίτερος την έρευνα για το μέλι και τα προϊόντα και έχει λάβει πλήθος βραβείων και διακρίσεων ανώτερης ποιότητας.

ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ «ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑΣ» Ιδρύθηκε το 1954 και απαρτίζεται από 45 μελισσοκομικούς συνεταιρισμούς από όλη την Ελλάδα. Συγκεντρώνει, επεξεργάζεται, τυποποιεί και διαθέτει μέλι. Το μερίδιο αγοράς είναι 8,28%, δηλαδή το 3ο μεγαλύτερο στην Ελλάδα. Τυποποιεί προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για μεγάλες αλυσίδες supermarkets (Carrefour, Βασιλόπουλος κ.α.). Επίσης διαθέτει μηχανήματα σύγχρονης τεχνολογίας, υψηλή τεχνογνωσία και σύγχρονο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου και οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στην Θεσ/νίκη. Το 80% παραγωγής διανέμεται στην Ελλάδα και το υπόλοιπο 20% στο εξωτερικό.

Ακόμα ένας ανταγωνιστής της επιχείρησης είναι η **ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΡΗΤΗΣ**. Στεγάζεται σ' ένα σύγχρονο κτίριο στο βιοτεχνικό πάρκο Χανίων. Διανέμει το μέλι της σε όλη την Ελλάδα καθώς και στο εξωτερικό. Στο προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο ανήκουν τρία είδη μελιού: το «Συνεργασία», «Δίκτυνα», «Χρυσή Κρήτη». Ακόμα διαθέτει παστέλια, μαρμελάδες, σταφίδες, γλυκά του κουταλιού, λουκούμια, βότανα, ξηρούς καρπούς, αποξηραμένα φρούτα, κάπαρη και λικέρ.

Στην Αργολίδα ένας ανταγωνιστής της εταιρείας είναι η επιχείρηση **ΜΕΛΙ ΜΠΑΒΕΛΛΑ**. Ιδρυτής της επιχείρησης είναι ο Μπαβέλλας Ευάγγελος. Η επιχείρηση εδρεύει στον Ίναχο Άργους και διαθέτει διάφορες ποικιλίες μελιού, όπως μέλι ρείκης, μέλι ελάτου, μέλι από άνθη και θυμάρι κ.α. Μέση τιμής χονδρικής 6-8,50 ευρώ, ανάλογα και με την ποικιλία του μελιού.

4.4.3 Αγορές

Η Ελλάδα είναι μια κατεξοχήν μελισσοκομική χώρα με παράδοση χιλιάδων ετών στη μελισσοκομία, που οφείλεται αφενός μεν στις άριστες περιβαλλοντικές και κλιματολογικές

συνθήκες που επικρατούν, αφετέρου δε στην εξαιρετική και πολυποίκιλη μελισσοκομία της χώρας. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, όπως και η «Ermionis» είναι ως επί το πλείστον οικογενειακού χαρακτήρα και οργανωμένες παραδοσιακά. Η μελισσοκομία αποτελεί κύρια επαγγελματική ενασχόληση ή συμπληρώνει το εισόδημα των απασχολούμενων στον πρωτογενή κυρίως τομέα.

Η μελισσοκομία ασκείται κυρίως για την παραγωγή μελιού και συχνά απουσιάζει το στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Βάσει νόμου είναι υποχρεωτική η διαδικασία συσκευασίας από πιστοποιημένο συσκευαστήριο (Άρθρο 146 Περί εμπορίας-διακίνησης-διάθεσης του μελιού κ.λπ.) εάν πρόκειται να πωληθεί σε καταστήματα. (χύμα μέλι μπορεί να πωληθεί μόνο σε σπίτια ή σε λαϊκές αγορές.) Ωστόσο, πολλοί παραγωγοί πωλούν το μέλι που παράγουν σε καταστήματα ή σούπερ μάρκετ, ενάντια στην νομοθεσία.

Ανάλυση κλάδου: Το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον όπως έχει εξελιχθεί σήμερα οδηγεί τους Έλληνες στην αναθεώρηση του τρόπου ζωής τους και στην ενασχόληση με την αγροτική παραγωγή. Σε αυτά τα πλαίσια, η ενασχόληση με τη μελισσοκομία διαρκώς αυξάνεται. Το 33% των νέων αγροτών που σχεδιάζουν να ασχοληθούν με τη ζωική παραγωγή εκφράζουν την επιθυμία να ασχοληθούν με τη μελισσοκομία. Κύριο χαρακτηριστικό της ελληνικής μελισσοκομίας είναι η παραγωγή πολύ καλών ποιοτικά προϊόντων. Τη χρονιά που πέρασε, σύμφωνα με έρευνες, παρατηρήθηκε αύξηση στη ζήτηση του μελιού από τους Έλληνες καταναλωτές σε ποσοστό που ξεπερνά το 15%, δίνοντας δύναμη και κουράγιο στους μελισσοκόμους να συνεχίσουν με μεράκι και επαγγελματισμό να παράγουν το «νέκταρ» της ελληνικής υπαίθρου, όπως πολλοί αποκαλούν το μέλι.

Στην επιχείρηση «Ermionis» δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο¹ ανάλυσης κλάδου, το οποίο θα εξάγει αποτελέσματα σχετικά με τον κλάδο που ανήκει και ασχολείται η επιχείρηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις της επιχείρησης, όσον αφορά την ζήτηση της αγοράς του κλάδου, φαίνεται να είναι συνεχώς αυξανόμενη με ανεκμετάλλευτη αγορά, την οποία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί ο κλάδος. Το μέλι έχει περιορισμένες δυνατότητες και επιλογές στον κλάδο και για αυτό δεν δέχεται περεταίρω αλλαγές. Επίσης οι πελάτες δεν μπορούν να βρουν εναλλακτικά προϊόντα στην θέση των προϊόντων του κλάδου και τα επιλέγουν σχεδόν μόνο με κριτήριο την τιμή. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών όταν αγοράζουν τα προϊόντα είναι αρκετά μεγάλη, λόγω του μεγάλου μεγέθους του δικτύου, πολλών υποκατάστατων προϊόντων και πολλών ανταγωνιστικών προϊόντων μελιού. Από την άλλη η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά μικρή και δεν επηρεάζουν εύκολα τον καθορισμό των όρων. Οι διανομείς όμως παίζουν καθοριστικό ρόλο στον κλάδο και οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τους δικούς τους όρους. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές του κλάδου φαίνεται ότι δεν κυριαρχείται από μεγάλες επιχειρήσεις και οι ανταγωνιστές είναι σχετικά λίγοι. Αν και δεν είναι πολλές, οι τρεις πρώτες μεγάλες εταιρείες καλύπτουν περισσότερο από το 80% του μεριδίου αγοράς κάτι το οποίο μας δείχνει πόσο υψηλά είναι στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ακόμη η δυσκολία εισόδου νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι μέτρια, αντίστοιχα ίδια δυσκολία υπάρχει και στην έξοδο κάποιας επιχείρησης από αυτόν. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν παρατηρούμε ότι η τεχνολογία στον τρόπο εργασίας της μελισσοκομίας αλλάζει κάθε 10 χρόνια και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσαρμόζονται σε αυτές. Τέλος το κόστος στον κλάδο με βάση τα αποτελέσματα απαντήσεων είναι αυξανόμενο και τα περιθώρια κέρδους σχετικά μέτρια.

Τάσεις της αγοράς: Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στροφή προς ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής, με συνέπεια την αύξηση κατανάλωσης μελιού και ιδιαίτερα του βιολογικού μελιού, άρα υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς. Επίσης, γίνεται έντονα λόγος για τα οφέλη της μεσογειακής διαίτας, στα οποία περιλαμβάνεται και το μέλι. Φαίνεται στις μέρες

¹ Κεφάλαιο 8. Παράρτημα, ερωτηματολόγιο επιχείρησης

μας ότι αυξάνεται η ζήτηση για τυποποιημένο μέλι (σε αντίθεση με το παρελθόν), καθώς οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να το θεωρούν καλύτερης και εγγυημένης ποιότητας σε σχέση με το χύμα. Όμως οι εισαγωγές κινεζικού μελιού απειλούν την ΕΕ και κατ' επέκταση την Ελλάδα λόγω της χαμηλής τιμής του. Δυστυχώς υπάρχει αύξηση διακίνησης αμφιβόλου ποιότητας εισαγόμενων προϊόντων και γίνονται καταγγελίες για «ελληνοποιήσεις» μελιού και περιπτώσεις νοθείας. Οι τέσσερις πρώτες τάσεις επηρεάζουν θετικά την ζήτηση για μέλι. Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα θεωρείται αυτάρκης ως προς το μέλι πραγματοποιεί μεγάλες ποσότητες εισαγωγών και πολύ λιγότερες εξαγωγές. Παραμένει δηλαδή αρνητικό το εμπορικό ισοζύγιο στο μέλι (υπάρχει έλλειψη εξαγωγικού προσανατολισμού). Οι ελλείψεις υποδομών και Marketing από την άλλη επηρεάζουν τις δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου και την προώθησή του στη διεθνή αγορά. Ο ανταγωνισμός επίσης έχει αυξηθεί καθώς το διαδίκτυο έχει προσφέρει πολλές νέες δυνατότητες στους παίκτες του κλάδου. Το 1995-2009 οι μελισσοκόμοι μειώθηκαν κατά περίπου 10000-τα τελευταία χρόνια όμως η τάση έχει αντιστραφεί καθώς φαίνεται να υπάρχει αύξηση των νέων που θέλουν να ασχοληθούν με τον κλάδο-άνθρωποι που δεν είναι αγρότες. Και αυτό συμβαίνει γιατί η κρίση έχει επηρεάσει πολλούς νέους στη χώρα με γνώσεις και όραμα, οι οποίοι επιστρέφουν στην ύπαιθρο και θεωρούν τη μελισσοκομία ως μία κερδοφόρο για αυτούς ασχολία και τον κλάδο ελκυστικό.

Μέγεθος αγοράς: με βάση τις τελευταίες έρευνες που έγιναν από εταιρία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, ICAP, το μέγεθος της αγοράς κυμαίνεται περίπου στους 16.400 τόνους το 2014. Η μελισσοκομία αποτελεί το 1,80% της ζωικής παραγωγής της χώρας μας και το 0,55% της συνολικής ακαθάριστης αξίας της αγροτικής παραγωγής της χώρας μας. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι περίπου 2%, επομένως πρόκειται για μια ώριμη αγορά. Η αξία της εξεταζόμενης αγοράς ανέρχεται στα 100 εκατ. ευρώ σε τιμές χονδρικής το 2013 και η κατανάλωση μελιού αποτελεί το 1% των συνολικών μηνιαίων δαπανών για τα είδη διατροφής.

Αριθμός κυψελών	1.502.239 (11 % Ε.Ε.)
Συνολικός αριθμός μελισσοκόμων	19.392
Επαγγελματίες μελισσοκόμοι	7665 (39% επί του συνόλου)

ΠΗΓΗ: ΠΑΣΕΓΕΣ 2012

Δομή αγοράς: Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς το κατέχει η εταιρεία Αττική Μελισσοκομία Πίττας που αγγίζει περίπου το 50%. Οι υπόλοιποι είναι μικροπαραγωγοί μελιού. Οι αγοραστές από την άλλη είναι: Supermarkets, Delicatessen, Φαρμακεία, Καταστήματα με Τοπικά Προϊόντα, Λαϊκές Αγορές,, E-Shops, Μικροκαταστήματα-Παντοπωλεία, Ξενοδοχεία, Επιχειρήσεις ζαχαροπλαστικής, Εταιρείες καλλυντικών-Φαρμακευτικές-Ιατρικές.

Σχετικά μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν τα Supermarkets λόγω του μεγάλου μεγέθους του δικτύου, πολλών υποκατάστατων προϊόντων και πολλών ανταγωνιστικών προϊόντων μελιού. Επίσης, έχουν δυνατότητα ενίσχυσης, προβολής και αναγνωρισιμότητας. Οι υπόλοιποι δεν έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη λόγω μικρών ποσοτήτων διακίνησης. Οι καταναλωτές τέλος έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη.

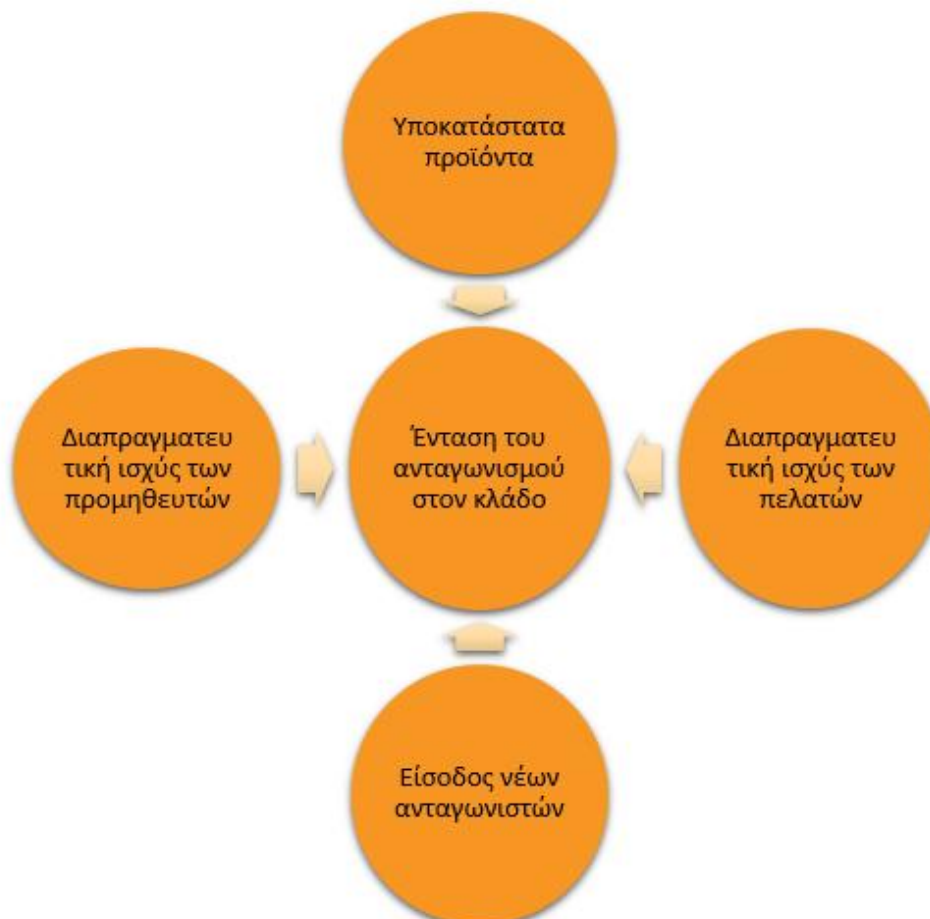
Με βάση την θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter η αγορά δομήθηκε ως εξής:

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: ανήκουν ο εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες, τα χημικά, η συσκευασία (βάζο, ετικέτα, καπάκι), τα αναλώσιμα (ανταλλακτικά μηχανημάτων, απολυμαντικά, στολές). Οι προμηθευτές που παρέχουν τον εξοπλισμό έχουν μεγάλη

διαπραγματευτική δύναμη ενώ οι προμηθευτές που παρέχουν είδη συσκευασίας κλπ., έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη.

Εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων ή προϊόντων: υπάρχουν υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις (όπως εξοπλισμός, μελίτσια). Επιπλέον υπάρχει έλλειψη κεφαλαίου σε συνδυασμό με αδυναμία τραπεζικής χρηματοδότησης και δυσκολία πρόσβασης σε υπάρχοντα κανάλια (πχ supermarkets). Η διαδικασία συσκευασίας από πιστοποιημένο συσκευαστήριο είναι υποχρεωτική (Άρθρο 146 Περί εμπορίας-διακίνησης-διάθεσης του μελιού κ.λπ.). Τέλος οι ευρωπαϊκές επιδοτήσεις και ο επενδυτικός νόμος που αποτελεί το βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την ίδρυση, την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό επιχειρήσεων, μειώνουν τα εμπόδια εισόδου, δίνοντάς τους τη δυνατότητα για επιδότηση σε σημαντικό ποσοστό επί του συνολικού προϋπολογισμού της επένδυσης.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλη όπως μαρμελάδες, ταχίνι, σιρόπι, ζάχαρη, μελάσα, ιμβερτοποιημένο σάκχαρο, σιρόπι αραβοσίτου, πραλίνα φουντουκιού, βιομηχανικό μέλι. Ο βαθμός υποκατάστασης εξαρτάται και από τον τρόπο χρήσης του προϊόντος. Για παράδειγμα το βιομηχανικό μέλι χρησιμοποιείται στη βιομηχανία τροφίμων (αρτοποιία, ζαχαροπλαστική, σιτηρά, ποτά) ως γλυκαντική ουσία και στη βιομηχανία φαρμακευτικών προϊόντων και καλλυντικών ως δραστική συστατική ουσία.



Εικόνα 1Η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter

Ανάλυση P.E.S.T (Political Economical Social Technological Analysis)

Πολιτικό περιβάλλον: Η νομοθεσία είναι συγκεκριμένη για το τι ορίζεται ως μέλι, συγκεκριμένη περί νοθείας του μελιού και της αντιμετώπισης της, όπως και για τη σήμανση της χώρας προέλευσης και την ονομασία ανάλογα την προέλευση των γυρεόκοκκων.

Οικονομικό Περιβάλλον: Η παρατεταμένη σε διάρκεια οικονομική κρίση επιδρά αρνητικά στην αγορά. Παρατηρείται μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, προτίμηση φθηνότερων προϊόντων, και αύξηση των επιτοκίων δανεισμού.

Κοινωνικό Περιβάλλον: Τα τελευταία έτη παρατηρείται αύξηση της ζήτησης στην αγορά βιολογικών και «σπιτικών» τροφίμων, αλλά γενικότερα υπερισχύει η δυσπιστία ως προς τη διαφοροποίηση ενός νέου προϊόντος.

Τεχνολογικό περιβάλλον: Παραμένει σταθερό τα τελευταία έτη. Κύριο χαρακτηριστικό είναι τα ακριβά μηχανήματα, τα οποία ανεβάζουν το κόστος έναρξης των μικρών μονάδων.

4.4.4 Τοποθέτηση στην Αγορά (positioning)

Η γενική τοποθέτηση του μελιού και των παράγωγων του πραγματοποιείται στη βάση της ανώτερης ποιότητας τους. Τοποθετούνται ως 100% φυσικά, παραδοσιακά προϊόντα, τα οποία εμπνέουν αξίες όπως η αγάπη για την οικογένεια, τη φύση και την ελληνική παράδοση και αυθεντικότητα. Εμπνέουν εμπιστοσύνη στα κοινά-στόχο προκειμένου να αγοράσουν τα προϊόντα και να τα χρησιμοποιήσουν στη παρασκευή γευμάτων για αγαπημένα πρόσωπα και για τους ίδιους, για την υγεία τους και για την περιποίηση του σώματος και του προσώπου τους. Πρωταρχικός στόχος λοιπόν είναι η απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των καταναλωτών σε συνδυασμό με υψηλή ποιότητα. Το πλεονέκτημα αυτό θα δημιουργηθεί από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Το σύνθημα της εταιρείας είναι: ***“Ermionis”...μέλι από την φύση του!***

4.4.5 Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ –STRENGTHS	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ- WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Κατέχει δυναμικό μερίδιο αγοράς στην περιοχή της Ερμιόνης • Διαθέτει καλό δίκτυο διανομής και πολύ καλή φήμη στην περιοχή • Υψηλή πιστότητα πελατών • Διαθέτει ιδιόκτητο συσκευαστήριο και σύγχρονα μηχανήματα • Ύπαρξη Μουσείου Μελιού στο κτήμα – προσβάσιμο στους τουρίστες • Ακολουθεί πρότυπο σύστημα ασφαλείας τροφίμων – ISO 22000 • Το μέλι περιέχει και ένα ποσοστό 20% θυμαρίσιου μελιού • Διαθέτει συνεργασίες με πολυτελή και γνωστά ξενοδοχεία • Υπάρχουν συνέργειες στην παραγωγή αλλά και την προώθηση και διανομή των προϊόντων της εταιρείας – ευκολία και μείωση κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρού μεγέθους εταιρία • Ελάχιστη διαφήμιση προϊόντων – πολύ περιορισμένο budget • Έλλειψη δραστηριοποίησης μέσω διαδικτύου • Απουσία τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων • Δραστηριοποιείται ελάχιστα σε περιοχές εκτός της επαρχίας Ερμιόνης • Διαθέτει σχετικά μικρή παραγωγή – απαιτούνται μεγάλα έξοδα για να αυξηθεί. • Δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα έξοδα για να πάρει την πιστοποίηση του βιολογικού μελιού. • Ακριβά μηχανήματα παραγωγής- υψηλό το κόστος αντικατάστασης και συντήρησης • Μεγάλη εξάρτηση της παραγωγής από περιβαλλοντικούς παράγοντες
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-OPPORTUNITIES	ΑΠΕΙΛΕΣ-THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης αγοράς – μεγάλες προοπτικές και ύπαρξη νέων ελκυστικών αγορών - στόχων • Στροφή των Ελλήνων καταναλωτών σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής (μεσογειακή διατροφή και παραδοσιακά προϊόντα • Αύξηση της προτίμησης του τυποποιημένου μελιού έναντι του χύμα-ο καταναλωτής νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια • Στην επαρχία υπάρχει η τάση οι καταναλωτές να προτιμούν προϊόντα από την περιοχή τους και από παραγωγό που γνωρίζουν • Ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής- αξιοποίηση διαδικτύου • Το ελληνικό μέλι θεωρείται πολύ καλής ποιότητας και η αγορά της Ε.Ε δίνει μεγάλες δυνατότητες για επέκταση των εγχώριων εταιριών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά και τον κλάδο της μελισσοκομίας • Αδυναμία κάλυψης οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες. • Διακίνηση φθηνών αμφιβόλου ποιότητας εισαγόμενων προϊόντων • «Ελληνοποιήσεις» μελιού και καταγγελίες για νοθεία πλήττουν τη φήμη του κλάδου • Μεγάλη ευαισθησία σε περιβαλλοντικές συνθήκες • Μεγάλα σταθερά πάγια έξοδα • Αυξανόμενος ανταγωνισμός

Strengths-Δυνάμεις

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που διαθέτει η επιχείρηση είναι ότι αποτελεί μία από τις λίγες ιδιωτικές εταιρίες στην Ελλάδα που διαθέτει δικό της σύγχρονο συσκευαστήριο. Το γεγονός αυτό της προσθέτει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού δεν εξαρτάται από κάποιο άλλο συσκευαστή ή συνεταιρισμό για να βγάλει το μέλι της στην αγορά και έτσι έχει

μεγαλύτερη ανεξαρτησία και ελευθερία κινήσεων. Το αγρόκτημα βρίσκεται σε μία πολύ όμορφη περιοχή της Ελλάδας και κατάλληλο για την παραγωγή μελιού διότι έχει επικλινές έδαφος για αποφυγή πλημμυρών, μακριά από καλλιέργειες οπωροφόρων. Επίσης, το κλίμα είναι ξηρό που βοηθάει στην ανάδειξη των αρωμάτων και στην ποιότητα. Οι τουρίστες μπορούν να επισκεφτούν το συσκευαστήριο ώστε να έρθουν πιο κοντά στη φύση. Στο χώρο υπάρχει ένα μικρό μουσείο με εργαλεία και μηχανήματα που χρησιμοποιούνταν παλιά στη μελισσοκομία αφού η επιχείρηση έχει μακρά παράδοση στον κλάδο(γίνονται επισκέψεις σχολείων και ξεναγήσεις τουριστών). Στους επισκέπτες στις εγκαταστάσεις αφιερώνεται χρόνος και δίνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Παρέχεται δηλαδή μία ξεχωριστή εμπειρία. Τα προϊόντα υφίστανται αναλύσεις από εγκεκριμένο χημείο. Πρόκειται για προϊόντα ανώτερης ποιότητας, ελεγμένα σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Οι υπεύθυνοι έχουν γνώση και πολυετή εμπειρία του αντικειμένου και υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία.

Weakness-Αδυναμίες

Το budget της εταιρίας δεν μπορεί να καλύψει μεγάλα έξοδα ώστε να αυξηθεί πολύ η διαφήμιση των προϊόντων. Η παραγωγή δεν είναι επαρκής ώστε να καλύψει την επέκταση της εταιρίας σε άλλες περιοχές και άλλα κανάλια διανομής. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να αγοραστεί πλήθος νέων κυψελών που συνεπάγεται τόσο έξοδα όσο και χρόνο. Για να πάρει έγκριση ως βιολογικό το μέλι πρέπει να βρίσκεται σε απόσταση 3χλμ. Από καλλιέργειες εσπεριδοειδών και οποιαδήποτε περίπτωση ραντίσματος. Ο χώρος της επιχείρησης πληροί τις προϋποθέσεις αυτές και εφόσον βρεθεί το απαραίτητο χρηματικό απόθεμα η συγκεκριμένη αδυναμία μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και δύναμη της επιχείρησης.

Opportunities-Ευκαιρίες

Το διαδίκτυο αποτελεί ένα ευρέως διαδεδομένο δίκτυο διανομής πια το οποίο η εταιρία μπορεί να εκμεταλλευτεί για να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα και την προώθηση των προϊόντων της με ένα πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο.

Threats-Απειλές

Πολλοί νεοεισερχόμενοι στον κλάδο, ισχυρός ανταγωνισμός και από τους παραγωγούς που πουλούν χύμα και από το διαδίκτυο.

4.5 Επιλογή, Προσδιορισμός και Υλοποίηση Στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη της στρατηγικής.

4.5.1 Στρατηγική Προϊόντος

Οι προϊόντικοί στόχοι της επιχείρησης αφορούν τη βελτίωση και τροποποίηση της συσκευασίας των προϊόντων της. Όσον αφορά το υλικό /φυσικό προϊόν, η επιχείρηση θα διατηρήσει το ήδη υπάρχον σε επίπεδο ποιότητας και στυλ προϊόντος. Επίσης οι αλλαγές στην συσκευασία και την ετικέτα που έχουν προγραμματιστεί, έχουν ως στόχο να αναδείξουν τα φυσικά τους χαρακτηριστικά, καθιστώντας τα στα μάτια των καταναλωτών ως προϊόντα ξεχωριστά από τα ανταγωνιστικά, ανώτερα ποιοτικά και την επίτευξη της ταύτισης της κομψότητας της συσκευασίας με την ποιότητα των προϊόντων.

4.5.2 Πλάνο Marketing

Προϊόν: Το βασικό προϊόν της επιχείρησης είναι το μέλι. Πάνω σε αυτό στηρίχθηκε η επιχείρηση για να φτιάξει το πλάνο marketing. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν στα οποία θα

δώσει έμφαση η επιχείρησή μας είναι τα εξής: *Πρώτα* από όλα το γεγονός ότι πρόκειται για ένα 100% ελληνικό μέλι, φυτικής παραγωγής με ανοιχτό χρώμα, έντονη γεύση και πολλές ευεργετικές ιδιότητες, όπως και το θυμαρίσιο, το οποίο αποτελεί την καλύτερη ποικιλία μελιού της ελληνικής γης, με έντονο άρωμα, γεύση κι αντιβακτηριδιακές ιδιότητες.

Αποφάσεις για το άυλο /διευρυμένο προϊόν:

- Δημιουργία επωνυμίας (σήματος ή μάρκας): Το μέλι Ermionis έχει ήδη κατοχυρώσει τη μάρκα στο μητρώο σημάτων (brand name and brand symbol).
- Συσκευασία: Τα υλικά της συσκευασίας θα αποτελούν τα γυάλινα βάζα και τα μεταλλικά καπάκια. Οι συσκευασίες θα κυκλοφορήσουν σε τρία μεγέθη εκείνο των 750 γρ. εκείνο των 470 γρ. κι εκείνο των 250γρ. Το σχήμα της συσκευασίας θα είναι κυλινδρικό.

Το διευρυμένο προϊόν είναι το σύνολο των ωφελειών τις οποίες λαμβάνει ο αγοραστής ή εμπειρίες που αποκομίζει από την απόκτηση του φυσικού προϊόντος. Η υποχρεωτική αναγραφή της ημερομηνίας λήξης καθώς και του lot number έχει ως σκοπό να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η ιχνηλάτιση των τελικών προϊόντων. Η ιχνηλασιμότητα του τελικού προϊόντος εξασφαλίζεται μέσω της ημερομηνίας λήξης του που δηλώνεται κατά την παραγωγή του και αναγράφεται στην ταινία ασφαλείας ή πάνω στη συσκευασία του. Η ιχνηλασιμότητα των παρεχόμενων προϊόντων επιτυγχάνονται με την ακολουθία:

- Ημερομηνία λήξης προϊόντος
- Ημερομηνία παραγωγής προϊόντος
- Έντυπα παραγωγής όπου φαίνονται οι παρτίδες και οι προμηθευτές των α' υλών
- Ημερομηνία προμήθειας πρώτων υλών
- Στοιχεία προμηθευτών

Συσκευασία: Τα βάζα θα μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν, μετά την κατανάλωση του προϊόντος, για αποθήκευση άλλων τροφίμων, όπως καφέ, ζάχαρη, μαρμελάδες κλπ. Ενώ ακόμα θα μπορούν να ανακυκλωθούν, αφού το γυαλί αποτελεί ανακυκλώσιμο υλικό, όπως και τα καπάκια τους, τα οποία είναι μεταλλικά.

Ακόμα τα βάζα είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν κι ως διακοσμητικά χώρου (βάζα για λουλούδια κλπ.). Τέλος, στην ετικέτα θα αναγράφεται το brand name και το brand symbol της επιχείρησης καθώς και το είδος μελιού. Στην πίσω πλευρά της ετικέτας θα απεικονίζεται ο διατροφικός πίνακας και θα αναγράφονται κάποιες υποχρεωτικές επισημάνσεις, καθώς και το πού παράγεται και συσκευάζεται το μέλι, τα στοιχεία επικοινωνίας, και το γεγονός ότι η εταιρία εφαρμόζει σύστημα ασφαλείας ISO 22000. Στην ταινία ασφαλείας θα αναγράφεται η ημερομηνία λήξης και το Lot number. Ενώ σε ολόκληρη την ετικέτα θα κυριαρχεί το καφέ χρώμα. Θα δημιουργηθεί ένας καινούριος κωδικός που αφορά το βάζο των 750gr στη θέση του προηγούμενου κωδικού που ήταν 940gr. Επίσης η ετικέτα θα είναι γραμμένη και στα αγγλικά, λόγω ότι ως target group έχουμε θέσει και τους τουρίστες.

Η επιχείρηση προβαίνει σε άμεση εκτέλεση των παραγγελιών, καθώς και σε άμεση αντικατάσταση ελαττωματικών τεμαχίων. Η παραπάνω υπηρεσία συμπεριλαμβάνεται στις υπηρεσίες μείωσης του κινδύνου από το προϊόν. Τέλος οι αλλαγές στα άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος πραγματοποιούνται από την επιχείρηση με κύριο στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς του προϊόντος και των πωλήσεων του, όσο και του brand loyalty με τους πελάτες. Ενώ, ακόμα οι αλλαγές αυτές στην συσκευασία και τη ετικέτα, έχουν ως στόχο να αναδείξουν τα φυσικά του χαρακτηριστικά, καθιστώντας το στα μάτια των καταναλωτών ως ένα προϊόν ξεχωριστό από τα ανταγωνιστικά, ανώτερο ποιοτικά και τέλος να επιτευχθεί μέσω

αυτών των αλλαγών η ταύτιση της κομψότητας της συσκευασίας με την ποιότητα του προϊόντος.

Τιμολόγηση: Γενικά, όσον αφορά τη συμπεριφορά των καταναλωτών και τη σχέση που έχουν με τα προϊόντα μελιού, είναι αλήθεια ότι κύριο κίνητρό τους αποτελεί η **αλλαγή του τρόπου ζωής** που ακολουθούσαν μέχρι τώρα και η υιοθέτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής και μίας υγιεινής διατροφής, καθώς το μέλι δεν αποτελεί απλά μία γλυκαντική ουσία, αλλά και φάρμακο, το οποίο βοηθάει σε πολλές ασθένειες, αλλά και στην γενικότερη ευεξία του οργανισμού, την καταπολέμηση του άγχους κλπ. Οι καταναλωτές που έχουν εντάξει το μέλι στη διατροφή τους είναι εκείνοι, οι οποίοι πιστεύουν ότι πρέπει να είμαστε κοντά στη φύση και να επιλέγουμε εκείνα τα προϊόντα που μας προσφέρει, θεωρώντας τα πιο αγνά και φυσικά, συγκριτικά με εκείνα που φτιάχνονται στα εργαστήρια. Οι καταναλωτές λοιπόν αυτοί:

- Είναι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι
- επιλέγουν ελληνικά προϊόντα ως ανώτερα ποιοτικά
- έχουν εντάξει την άσκηση στη ζωή τους

Είναι αναγκαίο, οποιαδήποτε επιχείρηση έχει στόχο να τους εντάξει στη λίστα πελατών της να παρουσιάσει όχι μόνο ποιοτικά προϊόντα, αλλά και μια καλή τιμολογιακή πολιτική. Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης «Ermionis», η λιανική τιμή της κατηγορίας των μελιών κυμαίνεται από 10-12 ευρώ το κιλό. Η επίτευξη κέρδους είναι ο σημαντικότερος στόχος για την επιχείρηση. Υπάρχουν όμως έξοδα και κόστη που επηρεάζουν σημαντικά το περιθώριο κέρδους.

Συγκεκριμένα: Ο λιανέμπορος πρέπει να καλύψει το κόστος λειτουργίας του και τα κέρδη της επένδυσής του, δηλαδή μικτό περιθώριο κέρδους 15-25%. Πριν και μετά τη διάθεση του προϊόντος στο σημείο πώλησης η επιχείρηση πρέπει να δαπανήσει χρήματα για:

- την κάλυψη του κόστους παραγωγής
- την κάλυψη των απωλειών (π.χ. ενδεχόμενη απώλεια υπαρχόντων μελισσιών)
- την προβολή του προϊόντος
- την φυσική διανομή του προϊόντος

Ειδικότερα: Στόχος της τιμολογιακής πολιτικής είναι η προσέγγιση νέων καταναλωτών με μία ανταγωνιστική λιανική τιμή και η οποία πρέπει να κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με τους ανταγωνιστές της συγκεκριμένης προϊόντικης κατηγορίας. Επίσης το μικτό περιθώριο κέρδους επί της εισπραχθείσας τιμής είναι συνήθως από 40 έως 50% ανάλογα τη συσκευασία. Όσον αφορά τώρα το άμεσο μέλλον, η «Ermionis» προσανατολίζεται σε συγκεκριμένες κινήσεις ώστε να αυξήσει το αναμενόμενο κέρδος της. Πιο συγκεκριμένα σε πρώτη φάση θα προσδιοριστούν ποιες είναι οι αλλαγές που επέρχονται στο κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά, οι τιμές των παραγόμενων προϊόντων σε χονδρική και λιανική τιμή:

	Συσκευασία	Λιανική Τιμή	Χονδρική Τιμή
Αρωματικών φυτών με θυμάρι	940 γρ	11	9
	470γρ	6	5
	250γρ	4	3,50
Θυμαρίσιο Μέλι		12	10
Lip balm		3	2,20
Σαπούνι		3	2,20

Κεραλοιφές		10	8,50
Βαλσαμόλαδο		4	3
Γύρη		10	8
Άνθος αλατιού	250γρ	4	3
Μέλι ερείκης	940γρ	12	11
Πρόπολη		8,50	7
Μέλι χαρουπιάς		13	11

Πίνακας 1 Τιμολόγηση Προϊόντων

Διανομή: Σύμφωνα με την υπάρχουσα στρατηγική διανομής της «Ermionis» της οποίας η διοίκηση γνωρίζει πόσο σημαντικός τομέας είναι αυτός για την επίτευξη του προσδοκώμενου κέρδους μέσω των πωλήσεων, το προϊόν διανέμεται στην επαρχία Ερμιονίδας και επιπλέον στα κοντινά νησιά Ύδρα και Σπέτσες.

Ακολουθεί επιλεκτική διανομή και διακινείται στην αγορά μέσω τριών επιμέρους δικτύων διανομής:

- Τα καταστήματα με τοπικά προϊόντα, συνολικά 35.
- Τοπικά supermarkets, συνολικά 7 (Δήμητρα, Παλυβός, Μπίσσιας, Κορδώνης, Μερτύρης κ.α.)
- Στις boutique των πολυτελών ξενοδοχείων Aman Zoe, Hydra Beach και στο Lena Mary.

Η διανομή του προϊόντος είναι άμεση και έμμεση, ενώ η τροφοδότηση των πελατών γίνεται μέσω ιδιόκτητου μεταφορικού μέσου και στα τρία κανάλια διανομής. Η επιχείρηση διαθέτει ένα πελατολόγιο για B2B συνεργασίες. Συγκεκριμένα συνεργάζεται με τα πολυτελή ξενοδοχεία Aman Zoe, Nikki beach, Hydra beach, Λητώ και Ποσειδώνιο με σκοπό την προμήθεια του προϊόντος. Μελλοντικά, θα επιχειρήσουν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος διανομής μέσω Εκπτώσεων- Προσφορών:

- Ειδικότερα στις γυάλινες συσκευασίες, θα επιχειρήσουν μια παραλλαγή της τιμολόγησης του καταλόγου στους πελάτες, ώστε να μην έχουμε απώλεια πωλήσεων, οπότε προτείνουν ανά παραγγελία 18 τεμαχίων να δίνεται ένα τεμάχιο δώρο.
- Επίσης για την έναρξη καλής συνεργασίας με το super market Κρητικός και την τοποθέτηση στο ράφι θα κάνουν την ίδια προσφορά, δηλαδή στα 18 τεμάχια ένα δώρο, για τις 3 γυάλινες συσκευασίες που θα διανέμονται σε αυτό.

Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουν αφετέρου μεν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος, αλλά και να χτίσουν μια καλή σχέση συνεργασίας με την εταιρία Κρητικός, η οποία σχέση θα είναι αμοιβαία επικερδής για τις δυο επιχειρήσεις.

Προώθηση/προβολή πωλήσεων: Από την πλευρά της, η οικογένεια Μπαϊρακτάρη, ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική προβολής – προώθησης πωλήσεων για τα προϊόντα της επιχείρησης «Ermionis», γνωρίζοντας πόσο σημαντική είναι μια συγκροτημένη και αποδοτική μια τέτοια πολιτική, για να αντιμετωπίσουν τους πολυάριθμους ανταγωνιστές στον κλάδο του μελιού.

Στόχοι της προβολής λοιπόν είναι:

- Αναγνωρισιμότητα του brand «Ermionis» από τους καταναλωτές.
- Ταύτιση της επωνυμίας με το ελληνικό μέλι.
- Σύνδεση του ονόματος της επιχείρησης με φυσικά και ανώτερα ποιοτικά προϊόντα.

Στόχος της προώθησης πωλήσεων από την άλλη είναι:

- να προκαλέσει την δοκιμή του προϊόντος και να κτίσει την αναγνωρισιμότητα του brand. Χρησιμοποίησε κατά κύριο λόγο τη χρήση stand δαπέδου, ενώ μερίμνησε για την θέση των προϊόντων της στο ράφι των καταστημάτων, που τα διανέμει.

Επίσης χρησιμοποιήθηκαν διάφορα εργαλεία δημοσίων σχέσεων, όπως:

- Χορηγίες σε διάφορους φορείς (όπως στον αθλητικό όμιλο Κρανιδίου, στον μουσικό σύλλογο Ερμιόνης), είτε με χρήματα, είτε με δωρεά του προϊόντος.
- Συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις με σκοπό την αποτελεσματική προβολή των προϊόντων στο ευρύ κοινό, στους καταναλωτές που ενδιαφέρονται για τα προϊόντα μελιού.

Έως τώρα, η διοίκηση της «Ermionis» έχει χρησιμοποιήσει κάποιους συγκεκριμένους τρόπους προβολής και προώθησης των προς πώληση προϊόντων.



Οι ενέργειες που έχουν γίνει όσον αφορά την προώθηση, είναι κατά κύριο λόγο οι συμμετοχές σε **εκθέσεις** στην Πελοπόννησο και στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής (περιοχές στις οποίες βρίσκεται η πλειοψηφία των αγοραστών των προϊόντων της «Ermionis»), η δημιουργία ιστοσελίδας, blog και διάφορων μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως Facebook page, twitter, Instagram, Google+, και LinkedIn.

Στην προώθηση ακόμα έχει συμβάλει η **διαφήμιση** της σελίδας στο Facebook όπως και οι διαγωνισμοί που τρέχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα (στην Facebook page). Η δημιουργία διαφημιστικών φυλλαδίων, επαγγελματικών καρτών, νέων ετικετών και καινούργιων συσκευασιών βοηθάει εξίσου στην προώθηση της επιχείρησης. Έγινε επίσης επιτυχημένη δοκιμή του προϊόντος με δείγματα σε διάφορα μαγαζιά.

Ακόμα, η καταχώρηση του Μουσείου Μελιού στο **Trip Advisor**, έχει βοηθήσει στην προώθηση του μουσείου και κατ' επέκταση ολόκληρης της επιχείρησης, αφού μέσω αυτής της πλατφόρμας, γίνεται γνωστή σε πολλούς Έλληνες, αλλά και ξένους τουρίστες.



Οι χορηγίες επίσης βοηθάνε στην προώθηση, συγκεκριμένα η επιχείρηση μας προσφέρει **χορηγίες** σε διάφορες αθλητικές και πολιτιστικές ομάδες, που δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στην περιοχή της Ερμιονίδας. Αξίζει να αναφερθεί και ότι στην προβολή της «Ermionis» έχει συμβάλει και η καταχώρηση σε διάφορες τοπικές εφημερίδες και σε περιοδικά όπως το Icons Travelers και Greek Riviera και η

προβολή σε κάποιες τηλεοπτικές εκπομπές, όπως το «Μένουμε Ελλάδα» του τηλεοπτικού καναλιού ΕΡΤ, «Οι ιστορίες της Γης» του τηλεοπτικού καναλιού ΣΚΑΪ και το «το Πρωινό» του τηλεοπτικού σταθμού ΑΝΤ1.

Στην προώθηση της επιχείρησης έχει βοηθήσει και το όνομα «Ermionis», το οποίο αποτελεί και το όνομα της επαρχίας Ερμιονίδας στα αρχαία Ελληνικά. Δηλώνει άμεσα στον πελάτη την **προέλευση** των προϊόντων και έτσι όταν κάποιος τουρίστας θέλει να αγοράσει ένα τοπικό προϊόν, επιλέγει το δικό μας ανάμεσα στα ανταγωνιστικά. Αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι συντελεί και σε ένα ακόμα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** απέναντι στους τοπικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Τέλος, μια μεγάλη επιτυχία της επιχείρησης που θα συντελέσει και στην αναγνωρισιμότητα της, είναι ότι το θυμαρίσιο μέλι αποκλειστικά συλλεγμένο από την επαρχία της Ερμιονίδας διακρίθηκε στα φετινά βραβεία Great Taste awards του Λονδίνου.

4.5.3 Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Σε μια ατομική επιχείρηση όπως η «Ermionis» υπάρχουν κάποιες αδυναμίες στο διοικητικό επίπεδο. Όπως έχει τονιστεί από την ίδια την επιχείρηση υπάρχει αδυναμία στον τομέα των παραγγελιών καθώς δεν υπάρχει άτομο το οποίο να βρίσκεται πάντα στο πόστο του καθώς όλοι ασχολούνται συνέχεια με άλλα καθήκοντα της επιχείρησης. Ανάγκη για προσωπικό υπάρχει και συγκεκριμένα στην παραγωγή αλλά δεν έχουν ασχοληθεί ακόμα με το συγκεκριμένο θέμα. Το μισθολογικό καθεστώς που θα ακολουθήσει η επιχείρηση όταν προσλάβει κάποιον εργαζόμενο είναι ο βασικός μισθός.

Η επιχείρηση όπως προαναφέρθηκε δεν έχει προσλάβει μέχρι τώρα κάποιον εργαζόμενο, οπότε δεν έχει σχετική εμπειρία για το τι προνόμια θα προσφέρονται στους εργαζομένους. Αν όμως προσληφθεί υπάρχει η δυνατότητα εκπαίδευσης από τον κύριο Κοσμά τον πρώτο μήνα εργασίας του στην επιχείρηση.

4.5.4 Πιστωτική Πολιτική

Όσο αφορά την πιστωτική πολιτική της επιχείρησης «Ermionis» η πίστωση που δίνεται για τις αγορές των πελατών είναι έως 6 μήνες. Ειδική μείωση έως 5% δίνεται στους πελάτες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες του προϊόντος.

Ερωτηθείς η διοίκηση της επιχείρησης αν χρειάζεται πραγματικά να πωλούν με πίστωση και αν είναι συνήθης πρακτική στον τομέα που δραστηριοποιείται η «Ermionis», όπως και αν είναι κάτι που το περιμένουν οι πελάτες της, απάντησε ότι *«Οπωσδήποτε είναι απαραίτητη αυτή η στρατηγική, που έχει καθιερωθεί πλέον στον κλάδο κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, κυρίως σε χονδρικό εμπόριο»*.

Στη συνέχεια, η διοίκηση ρωτήθηκε ποια θα είναι η πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά το ποιος θα τυγχάνει πίστωσης και το ύψος αυτής. Απάντησαν ότι ο καλός πελάτης, ο οποίος είναι έμπιστος θα έχει πίστωση. Όσο αφορά το ύψος της δυνατής πίστωσης που θα μπορεί να δοθεί, η απάντηση που λάβαμε ήταν ότι ανάλογα την επιχείρηση για παράδειγμα αν μια επιχείρηση κάνει τζίρο 200 ευρώ ανά 2 ημέρες το ύψος θα είναι μεγαλύτερο από 1000-2000 ευρώ.

Μια πολύ σημαντική ερώτηση που ετέθη μετά και αφορά ένα ομολογουμένως δύσκολο προς επίλυση ζήτημα είναι το πώς θα ελέγχεται η φερεγγυότητα αυτών που θα ζητούν πίστωση για πρώτη φορά. Η απάντηση που μας έδωσαν είναι ότι η απόφαση για παροχή πίστωσης θα αφορά την τύχη, δηλαδή θα γίνεται αποδεκτή μια δόση ρίσκου, αλλά και βάσει φήμης του πελάτη όσο αφορά τις γενικότερες επιχειρηματικές του κινήσεις και την συνέπειά του ως προς άλλες οικονομικές υποχρεώσεις. Τέλος, θα ερωτώνται και άλλοι επιχειρηματίες που προμήθευσαν τον εν λόγω πελάτη για την φερεγγυότητά του προς αυτούς.

Επιπροσθέτως, η διοίκηση της «Ermionis» ερωτήθηκε τι όρους θα προσφέρουν στους πελάτες τους, δηλαδή πόση πίστωση θα τους προσφέρουν και πότε θα καταβάλουν την οφειλή, εφόσον φυσικά συμφωνήσουν με τον πελάτη για το ότι θα γίνει πίστωση. Απάντησαν ότι θα λαμβάνουν τα πρώτα χρήματα του ποσού, ως προκαταβολή σε ένα μήνα με 45 μέρες από τη σύναψη της συμφωνίας, και τα υπόλοιπα κάθε 45 μέρες.

Η προτελευταία ερώτηση που θέσαμε στην διοίκηση ήταν αν θα προσέφεραν κάποια έκπτωση στον πελάτη για έγκαιρη πληρωμή. Η απάντηση που λάβαμε ήταν *«Όχι γιατί ήδη η επιχείρηση κινείται σε χαμηλές τιμές για να είναι πιο ανταγωνιστική στην Αγορά»*.

Τέλος, ερωτήθηκαν αν ξέρουν τί θα τους κοστίζει να προσφέρουν πίστωση. Επίσης αν έχουν συμπεριλάβει το κόστος στις τιμές τους. Απάντησαν ότι η παροχή πίστωσης σε πελάτες κοστίζει αρκετά στην επιχείρηση γιατί δεν θα υπάρχει ρευστό άμεσα για να ξεχρεώσει άλλες ανάγκες της. Το κόστος πίστωσης επίσης δεν έχει συμπεριληφθεί στις τιμές των προϊόντων της «Ermionis».

4.6 Οικονομικό Πλάνο

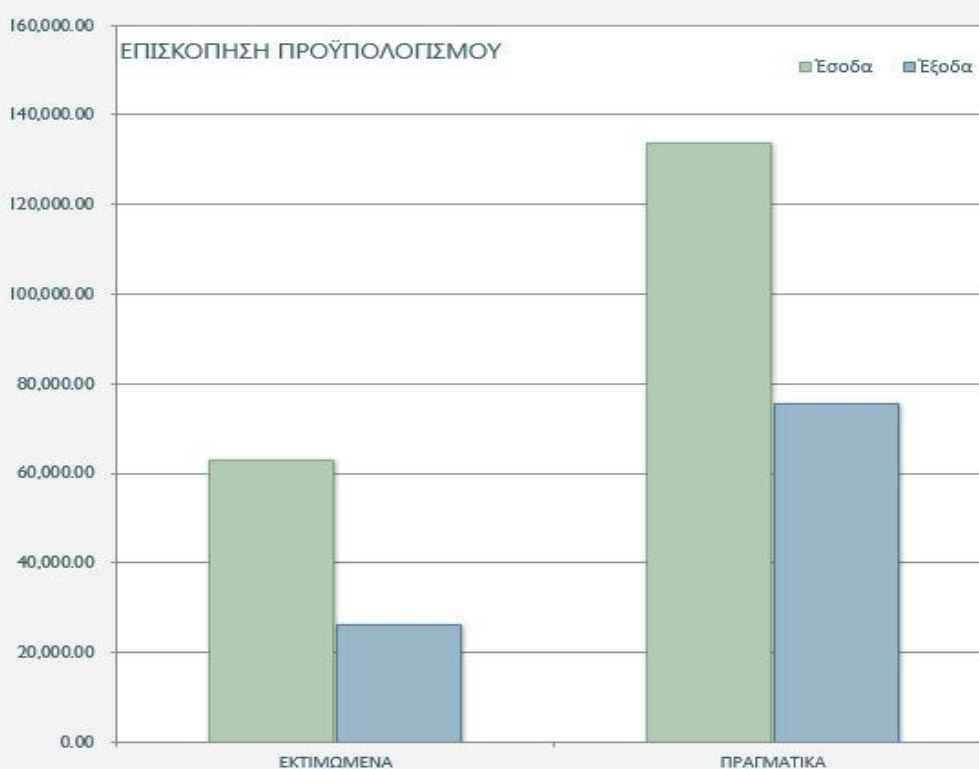
Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία προς παρουσίαση είναι των προηγούμενων ετών.

4.6.1 Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

Ermionis

ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΣΥΝΟΛΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ	ΔΙΑΦΟΡΑ
Έσοδα	62,907.70	133,622.71	70,715.01
Έξοδα	26,256.76	75,368.03	(49,111.27)
Υπόλοιπο (έσοδα μείον έξοδα)	36,650.94	58,254.68	21,603.74



ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΡΩΤΑ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΜΟΥ;

ΕΞΟΔΑ	ΠΟΣΟ	% ΕΞΟΔΩΝ	ΜΕΙΩΣΗ 15%
Απόσβεση	8,500.00	11.3%	1,275.00
Επισφαλείς απαιτήσεις	5,000.00	6.6%	750.00
Ενοίκιο ή στεγαστικό	4,500.00	6.0%	675.00
Ασφάλιση	3,800.00	5.0%	570.00
Εκπτώσεις μετρητών	2,175.00	2.9%	326.25
Σύνολο	23,975.00	31.8%	3,596.25

ΕΣΟΔΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2013	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2014	ΔΙΑΦΟΡΑ
Χονδρική Πώληση Προϊόντων	26,947.40	36,068.29	9,120.89
Λιανική Πώληση Προϊόντων	9,360.02	5,972.14	(3,387.88)
Λοιπά Έσοδα Δραστηριότητας		572.50	572.50
Σύνολο	36,307.42	42,612.93	6,305.51

ΕΣΟΔΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2014	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2015	ΔΙΑΦΟΡΑ2
Χονδρική Πώληση Προϊόντων	36,068.29	47,712.63	11,644.34
Λιανική Πώληση Προϊόντων	5,972.14	6,450.48	478.34
Λοιπά Έσοδα Δραστηριότητας	572.50	539.25	(33.25)
Σύνολο	42,612.93	54,702.36	12089.43

ΕΣΟΔΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2015	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ 2016	ΔΙΑΦΟΡΑ2
Χονδρική Πώληση Προϊόντων	47,712.63	54,869.52	7,156.89
Λιανική Πώληση Προϊόντων	6,450.48	7,418.05	967.57
Λοιπά Έσοδα Δραστηριότητας	539.25	620.13	80.88
Σύνολο	54,702.36	62,907.70	8205.34

ΕΞΟΔΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2013	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2014	ΔΙΑΦΟΡΑ
Εισφορές σε ταμεία ΟΑΕΕ	4,231.08	3,959.88	271.20
Διάφορα Έξοδα	6,978.05	8,296.77	(1,318.72)
Αποσβέσεις παγίων	10,042.99	8,547.52	1,495.47
Ιδιόχρηση	5,673.02		5,673.02
Σύνολο	26,925.14	20,804.17	6,120.97

ΕΞΟΔΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2014	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2015	ΔΙΑΦΟΡΑ2
Εισφορές σε ταμεία ΟΑΕΕ	3,959.88	3,815.64	144.24
Διάφορα Έξοδα	8,296.77	11,188.63	-2891.86
Αποσβέσεις παγίων	8,547.52	7,771.86	775.66
Ιδιόχρηση		4,862.59	0
Σύνολο	20,804.17	27,638.72	-1971.96

ΕΞΟΔΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ 2015	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ 2016	ΔΙΑΦΟΡΑ2
Εισφορές σε ταμεία ΟΑΕΕ	3,815.64	3,624.85	190.79
Διάφορα Έξοδα	11,188.63	10,629.19	559.44
Αποσβέσεις παγίων	7,771.86	7,383.26	388.60
Ιδιόχρηση	4,862.59	4,619.46	243.13
Σύνολο	27,638.72	26,256.76	1,381.96

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ	ΔΙΑΦΟΡΑ
Διαφήμιση	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Επισφαλείς απαιτήσεις	2,000.00	5,000.00	(3,000.00)
Εκπτώσεις μετρητών	1,500.00	2,175.00	(675.00)
Κόστη παραδόσεων	2,000.00	1,500.00	500.00
Απόσβεση	8,000.00	8,500.00	(500.00)
Οφειλές και συνδρομές	500.00	525.00	(25.00)
Ασφάλιση	5,000.00	3,800.00	1,200.00
Νομικά και ελεγκτικά	1,000.00	800.00	200.00
Συντήρηση και επισκευές	3,000.00	2,000.00	1,000.00
Προμήθειες γραφείου	800.00	750.00	50.00
Ταχυδρομικά	400.00	350.00	50.00
Ενοίκιο ή στεγαστικό	4,100.00	4,500.00	(400.00)
Έξοδα πωλήσεων	350.00	700.00	(350.00)
Μεταφορά και αποθήκευση	900.00	840.00	60.00
Τηλέφωνο	300.00	600.00	(300.00)
Υπηρεσίες κοινής ωφελείας	1,400.00	1,385.00	15.00
Άλλο	1,000.00	750.00	250.00
Σύνολο λειτουργικών	34,250.00	35,175.00	(925.00)

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρίας «Ermionis» από το

2013 μέχρι το 2015 καθώς επίσης και τα λειτουργικά έξοδα. Όπως φαίνεται η εταιρία όσο περνούν τα χρόνια έχει καταφέρει να αυξήσει τις πωλήσεις της με αποτέλεσμα τα έσοδά της να αυξάνονται. Εκτιμούμε ακόμα ότι τα συνολικά της έσοδά το 2016 με βάση τις πωλήσεις θα αυξηθούν κατά ένα ποσοστό 15%. Παράλληλα είναι φανερό ότι τα έξοδα της μειώνονται και εκτιμούμε ότι τα συνολικά της έξοδα το 2016 θα καταφέρει να τα μειώσει μέχρι και 5%.

4.6.2 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Κάθε επιχείρηση διαθέτει το δικό της νεκρό σημείο και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της είναι ίσες με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της και επομένως το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι μηδέν. Αν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από το νεκρό σημείο τότε πραγματοποιείται κέρδος αν είναι μικρότερες τότε η επιχείρηση έχει ζημία.

Η γνώση του νεκρού σημείου για τις διάφορες πτυχές της επιχείρησης είναι ένα απλό, όμως ισχυρό ποσοτικό εργαλείο που λειτουργεί ως οδηγός στη διαχείριση μιας επιτυχούς επιχείρησης και επιτρέπει στον επιχειρηματία να προγραμματίσει το μέλλον με σταθερά θεμέλια. Όταν μια επιχείρηση υπολογίσει το νεκρό σημείο της, γνωρίζει ακριβώς πόσο θα κερδίσει με κάθε πώληση. Ακόμη, θα είναι σε θέση να προγραμματίσει ακριβώς πόσες πωλήσεις πρέπει να πραγματοποιήσει, τι πρέπει να κάνει για να επιτύχει εκείνο το επίπεδο πωλήσεων και ακόμη και πόσο μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα από τις μειωμένες δαπάνες.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Πρέπει να είναι μέρος κάθε επιχειρησιακού σχεδίου, επειδή είναι το θεμέλιο για την ακριβή λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα από τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης «Ermionis» μπορούμε να διακρίνουμε τις σταθερές και μεταβλητές δαπάνες. Στις σταθερές δαπάνες είναι η συντήρηση και επισκευές, οι αποσβέσεις, το ενοίκιο ή στεγαστικό, τα έξοδα ασφάλισης, οι υπηρεσίες κοινής ωφελείας, τα νομικά και ελεγκτικά έξοδα, οι οφειλές και συνδρομές και οι διαφημίσεις. Στις μεταβλητές δαπάνες είναι η μεταφορά και αποθήκευση, τα ταχυδρομικά έξοδα, οι προμήθειες γραφείου, τα κόστη παραδόσεων, τα έξοδα πωλήσεων και το τηλέφωνο. Το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών δαπανών δίνει το νεκρό σημείο της επιχείρησης. Έτσι αφού ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης είναι μεγαλύτερος από το νεκρό σημείο τότε η επιχείρηση είναι κερδοφόρα.

4.6.3 Προσδιορισμός και Διαχείριση Κινδύνου

Η ανάλυση, η διαχείριση και η ερμηνεία του κινδύνου στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες θεωρούνται ουσιαστικές δραστηριότητες διότι σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την αποδοχή ή απόρριψη ενός μελλοντικού προγράμματος δράσης. Με την ανάλυση κινδύνου μπορούμε να διακρίνουμε τις αβεβαιότητες και τα εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της στοχοθεσίας παράλληλα καθιστά τη λήψη αποφάσεων ευκολότερη.

Στην εταιρία «Ermionis» οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουμε είναι αρκετοί και συγκεκριμένα στον λειτουργικό κίνδυνο όπου υπάρχει αδυναμία στις παραγγελίες καθώς δεν υπάρχει άτομο το οποίο να βρίσκεται πάντα στο πόστο του καθώς όλοι ασχολούνται συνέχεια με κάτι άλλο. Ένας άλλος κίνδυνος, συγκεκριμένα ο κλαδικός κίνδυνος είναι όταν κάποιος ανταγωνιστής παρουσιάζει ένα προϊόν το οποίο είναι χαμηλής ποιότητας αλλά και χαμηλής τιμής οι καταναλωτές όμως θα το προτιμήσουν. Επίσης λόγω αύξησης κόστους πρώτων υλών, ΦΠΑ και εφόσον υπάρχει πρόβλημα στις επισφαλείς απαιτήσεις η επιχείρηση βγαίνει εκτός στις δικές τις υποχρεώσεις. Υπάρχουν ακόμα κάποιοι πολιτικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουμε και συγκεκριμένα με τα capital controls υπάρχει ανασφάλεια στον κόσμο, μεγάλη πτώση των πωλήσεων και ταυτόχρονα κάθε αλλαγή που γίνεται στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας επηρεάζει πάρα πολύ την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα και ανάλυση στατιστικών

5.1 Σκοπός της έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, επιλέχθηκε ως μέσο για την συλλογή στοιχείων ένα ερωτηματολόγιο² έρευνας αγοράς. Σκοπός του ερωτηματολογίου στοχεύει αφενός στην ανίχνευση των σύγχρονων καταναλωτικών προτιμήσεων για το μέλι και τα προϊόντα μελιού και αφετέρου στην διερεύνηση των τάσεων που αφορούν τα προϊόντα Ermionis. Απώτερος στόχος της έρευνας αυτής είναι να ωφεληθεί η επιχείρηση στο να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην τοπική αλλά και την εγχώρια αγορά.

5.2 Στατιστικά εργαλεία και διαδικασίες

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε την ενσωμάτωση επιμέρους θεμάτων που αφορούν την κατανάλωση μελιού, καθώς επίσης και την κατανάλωση στα προϊόντα «Ermionis». Για το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου για την γρήγορη διαδικασία συλλογής των δεδομένων καθώς και να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους κατά την συμπλήρωση του.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών του δήμου Ερμιονίδας. Στη δεύτερη ενότητα καταγράφεται η στάση των καταναλωτών στην αγορά μελιού, δηλαδή κατά πόσο γνωρίζουν τον κλάδο του μελιού, τις προτιμήσεις τους κ.ά. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται και ερωτήματα που αφορούν τα κριτήρια που επηρεάζουν την επιλογή τους στην αγορά ενός δοχείου μελιού, από όπου προμηθεύονται το μέλι. Στην Τρίτη ενότητα διερευνάται η στάση των καταναλωτών απέναντι στα προϊόντα «Ermionis». Συγκεκριμένα εξετάζονται η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων «Ermionis», η ποιότητα, η

² Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο κεφάλαιο 8 παράρτημα, ερωτηματολόγια πελατών

τιμή, η συσκευασία των προϊόντων. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνεται επίσης και ένα εξίσου σημαντικό ερώτημα που αφορά την αναγνωρισιμότητα που έχει το κτήμα Μπαϊρακτάρη καθώς και το μουσείο που στεγάζεται εκεί. Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την καταγραφή των μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, από τα οποία οι καταναλωτές επιθυμούν να ενημερώνονται για τα προϊόντα «Ermionis». Σημειώνεται ότι το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε συνεργασία με την διεύθυνση της εταιρείας «Ermionis».

Αφού συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια από 63 κατοίκους του Δήμου Ερμιονίδας, έγινε η κατάλληλη προετοιμασία για την εισαγωγή των στοιχείων τους σε υπολογιστικά φύλλα μέσω της εφαρμογής λογιστικών φύλλων Excel, έτσι οργανώσαμε ταχύτερα και με ακρίβεια τα δεδομένα.

Μετέπειτα έγινε εισαγωγή των στοιχείων στο πρόγραμμα SPSS για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων (διαγράμματα, υπολογισμοί κτλ.). Τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται με μορφή πίνακα.

Σε κάθε πίνακα των αποτελεσμάτων, η πρώτη στήλη εμφανίζει τα έγκυρα στοιχεία που εισάγαμε στις μεταβλητές στον πίνακα κωδικοποίησης του προγράμματος (Έγκυρα ή Valid). Η δεύτερη κατά σειρά στήλη εμφανίζει τη συχνότητα κάθε τιμής, πόσοι από τους ερωτηθέντες δηλαδή επέλεξαν τη συγκεκριμένη απάντηση στο αντίστοιχο ερώτημα (Συχνότητα ή Frequency). Το ποσοστό επί τοις εκατό της συγκεκριμένης τιμής στο σύνολο των περιπτώσεων εμφανίζεται στην τρίτη στήλη (**Σχετική Συχνότητα ή Percent**). Στην επόμενη στήλη εμφανίζεται το ποσοστό επί τοις εκατό των έγκυρων απαντήσεων (**Έγκυρο Ποσοστό ή Valid Percent**). Στην περίπτωση που δεν υπάρχουν ελλιπείς τιμές και είναι όλες έγκυρες, η στήλη Σχετικής Συχνότητας ταυτίζεται με τη στήλη Έγκυρου Ποσοστού. Τέλος, η **Αθροιστική Συχνότητα (ή Cumulate Percent)** εμφανίζεται ως τελευταία στήλη του πίνακα και αναγράφει το αθροιστικό ποσοστό. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα διαδοχικά ανά κατηγορία.

5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

5.3.1 Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων

Στην πρώτη κατηγορία του ερωτηματολογίου οι καταναλωτές καλούνται να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις το φύλο, ηλικία, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, επάγγελμα. Μετά τις απαντήσεις τους, πήραμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

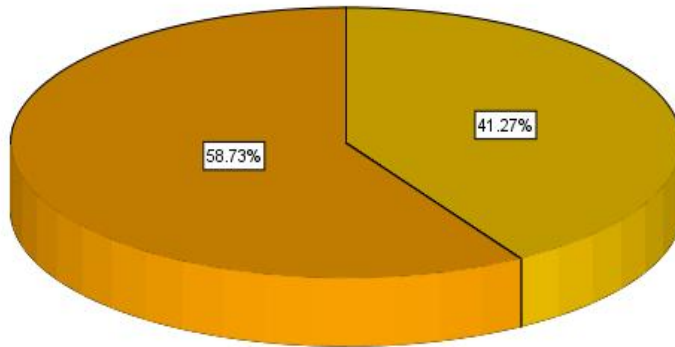
Από το σύνολο των καταναλωτών που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια το 41,3 % ήταν Άνδρες και το 58,7 Γυναίκες

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική συχνότητα %
Έγκυρο Άνδρας	26	41.3	41.3
Γυναίκα	37	58.7	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 2

Φύλο

■ Άνδρας
■ Γυναίκα



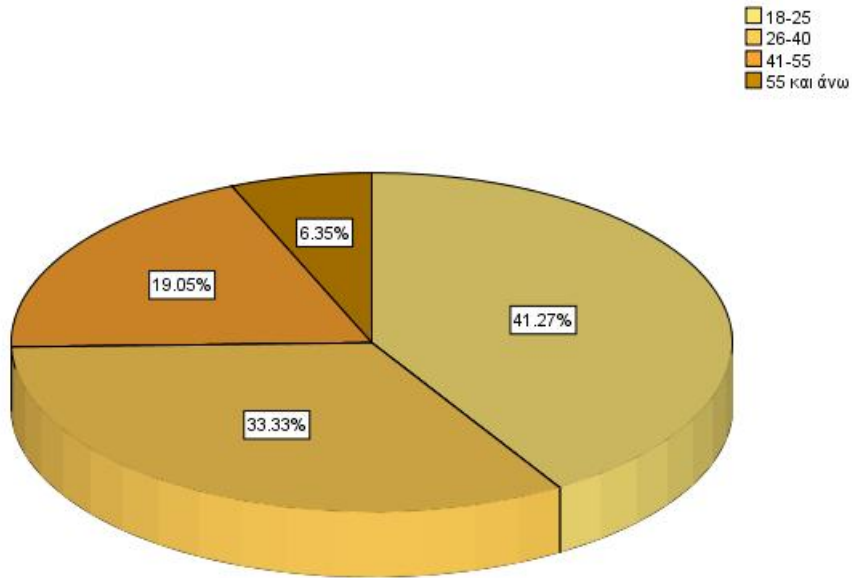
Διάγραμμα 1. Κατανομή φύλου στο δείγμα

Ηλικιακά, το δείγμα αποτελείται κατά 41,3% από άτομα ηλικίας 18-25 ετών και κατά 33,3% από άτομα ηλικίας 26-40 ετών. Δέκα εννέα τοις εκατό (19,0%) του δείγματος είναι ηλικίας 41-55 και 6,3% ηλικίας είναι άνω των 56 χρόνων.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο 18-25	26	41.3	41.3
26-40	21	33.3	74.6
41-55	12	19.0	93.7
55 και άνω	4	6.3	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 3

Ηλικία



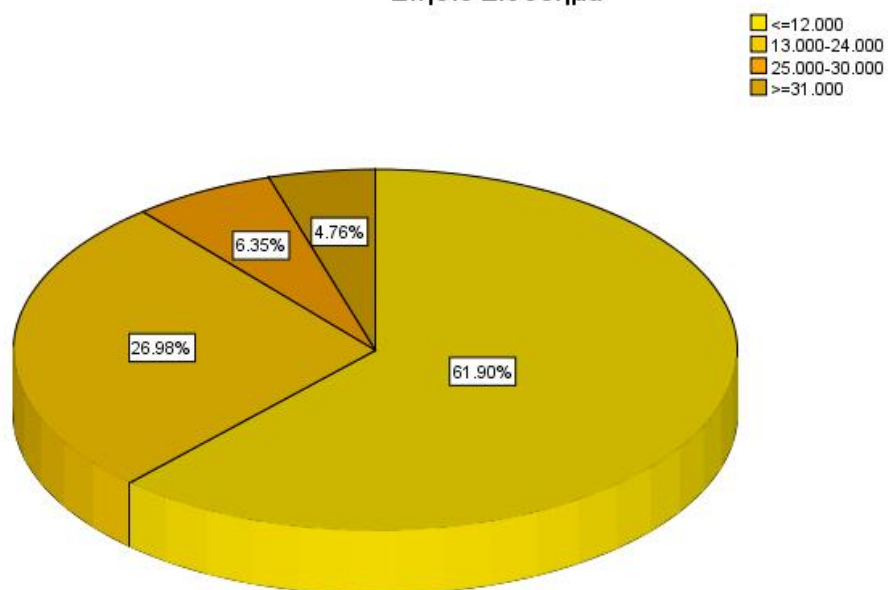
Διάγραμμα 2. Ηλικίες σε ποσοστά, των ατόμων του δείγματος

Το 61,9% των καταναλωτών που απάντησαν στην έρευνα έχουν ετήσιο εισόδημα ≤ 12.000 ευρώ, ενώ το 27,0% έχει εισόδημα από 13.000-24.000 ευρώ. Τέλος, το 6,3% του δείγματος δήλωσε ότι διαθέτει ετήσιο εισόδημα 25.000-30.000 και το άλλο 4,8% πάνω από 31.000 ευρώ.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο ≤ 12.000	39	61.9	61.9
13.000-24.000	17	27.0	88.9
25.000-30.000	4	6.3	95.2
≥ 31.000	3	4.8	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 4

Ετήσιο Εισόδημα



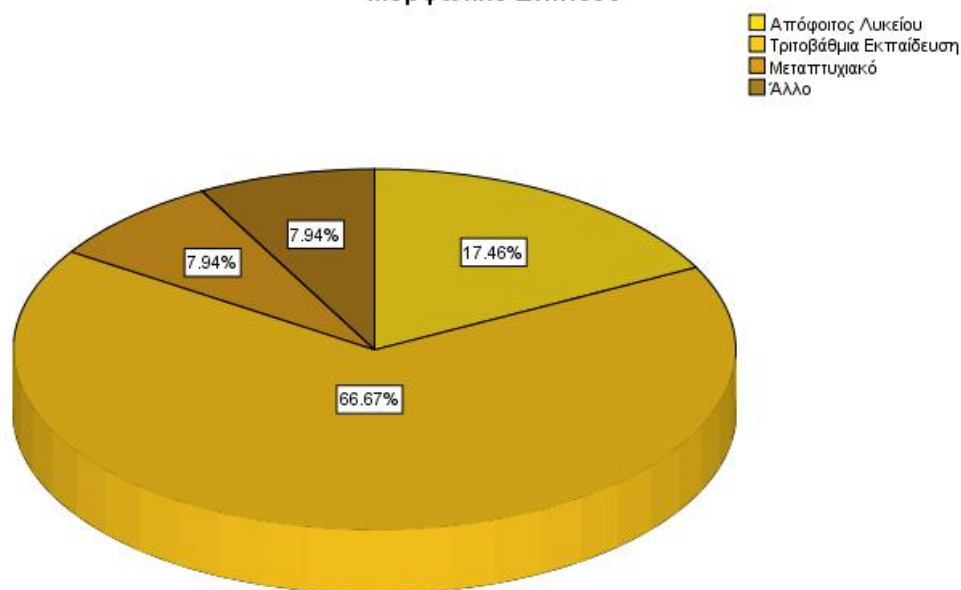
Διάγραμμα 3. Εισόδημα του δείγματος σε ποσοστά

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το 66,7% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ και ΤΕΙ και 17,5% απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης. Μόνο το 7,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και άλλο ένα 7,9% κατέχουν άλλο πτυχίο εκπαίδευσης.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική συχνότητα
Έγκυρο Απόφοιτος Λυκείου	11	17.5	17.5
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	42	66.7	84.1
Μεταπτυχιακό	5	7.9	92.1
Άλλο	5	7.9	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 5

Μορφωτικό Επίπεδο



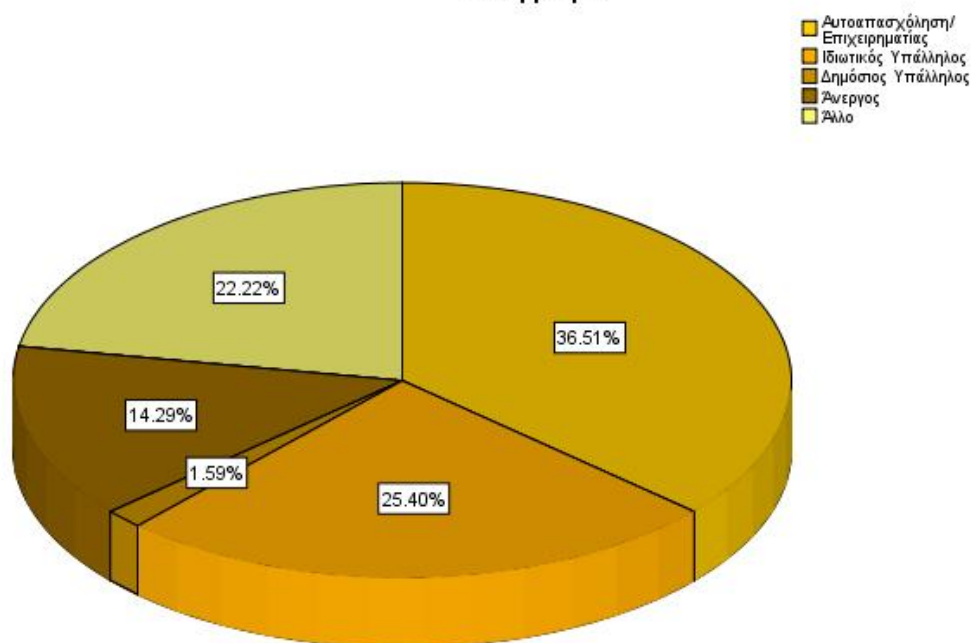
Διάγραμμα 4. Μορφωτικό επίπεδο των ατόμων του δείγματος

Τέλος, η σύνθεση του δείγματος με βάση το επάγγελμα/ την ενασχόληση των ερωτώμενων, αποτελείται από το 36,5% από αυτοαπασχολούμενους επιχειρηματίες, από 25,4% ιδιωτικούς υπαλλήλους 1,6% δημόσιους ενώ το 14,3% δηλώνουν άνεργοι.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Αυτοαπασχόληση/ Επιχειρηματίας	23	36.5	36.5
Ιδιωτικός Υπάλληλος	16	25.4	61.9
Δημόσιος Υπάλληλος	1	1.6	63.5
Άνεργος	9	14.3	77.8
Άλλο	14	22.2	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 6

Επάγγελμα



Διάγραμμα 5. Το επάγγελμα/ ενασχόληση των ατόμων του δείγματος

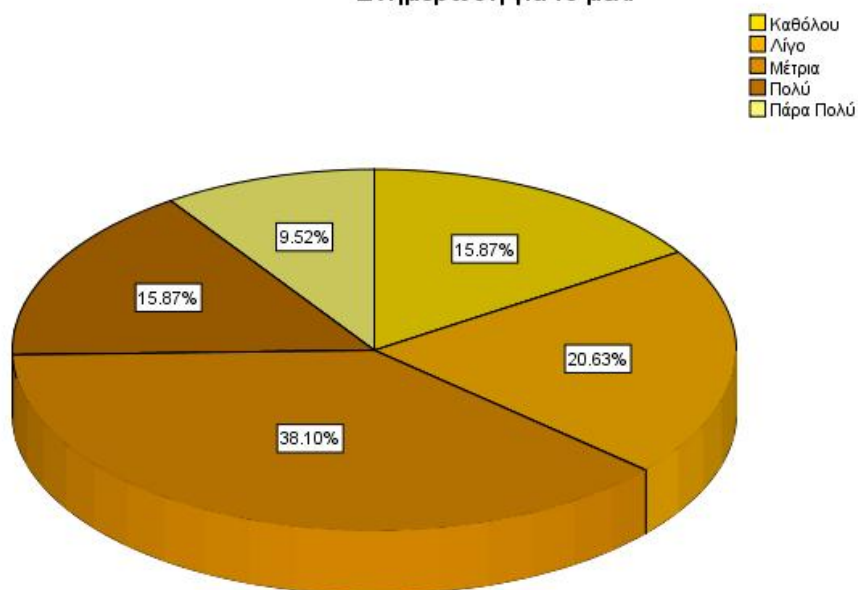
5.3.2 Γενική στάση καταναλωτών στην αγορά μελιού

Μόνο το 25% περίπου δηλώνει ‘Πολύ’ και ‘Πάρα Πολύ’ ενημερωμένο για το μέλι. Το 38,1% των καταναλωτών που ρωτήθηκαν δήλωσαν ότι είναι μέτρια ενημερωμένοι για το μέλι και το 36% περίπου δήλωσαν ότι είναι λίγο και καθόλου ενημερωμένοι.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Καθόλου	10	15.9	15.9
Λίγο	13	20.6	36.5
Μέτρια	24	38.1	74.6
Πολύ	10	15.9	90.5
Πάρα Πολύ	6	9.5	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 7

Ενημέρωση για το μέλι



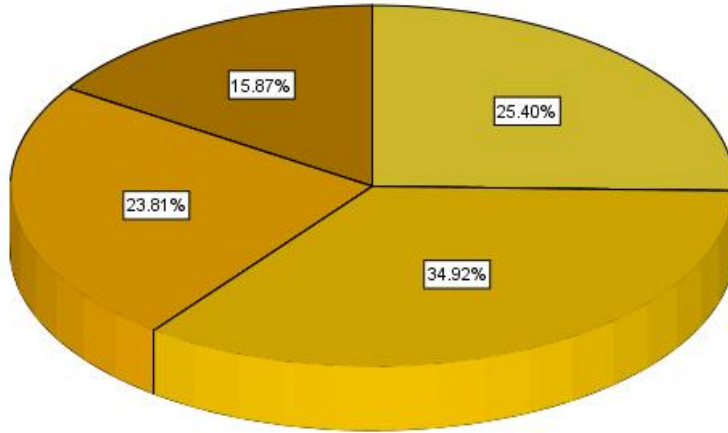
Διάγραμμα 6. Κατά πόσο είναι ενημερωμένοι οι ερωτώμενοι για το μέλι

Η συχνότητα κατανάλωσης μελιού παρουσιάζει ενδιαφέρον. Περίπου το 35% του δείγματος δηλώνει ότι καταναλώνει μέλι 1-2 φορές την εβδομάδα και το 24% περίπου 1-2 φορές το μήνα. Το 25,4 % καταναλώνει μέλι καθημερινά ενώ το 15,9 σπάνια.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Καθημερινά	16	25.4	25.4
1-2 φορές την εβδομάδα	22	34.9	60.3
1-2 φορές το μήνα	15	23.8	84.1
Σπάνια	10	15.9	100.0
Σύνολο	63	100.0	

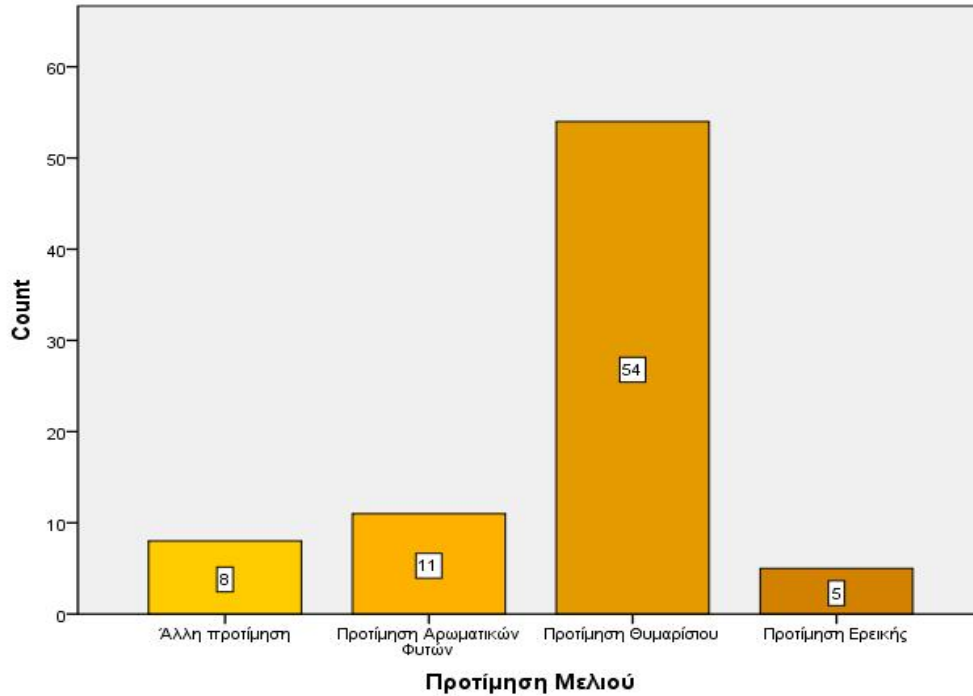
Συχνότητα κατανάλωσης μελιού

- Καθημερινά
- 1-2 φορές την εβδομάδα
- 1-2 φορές το μήνα
- Σπάνια



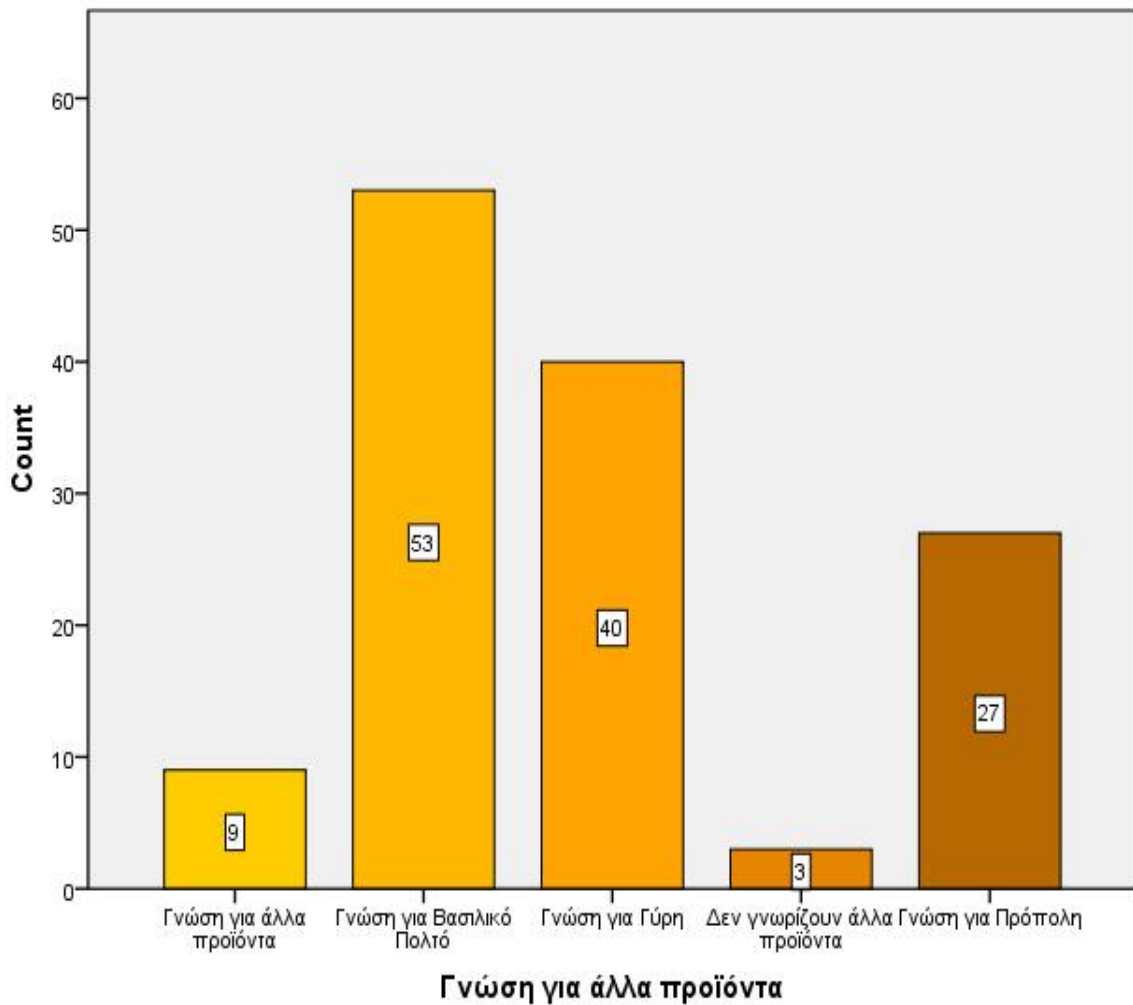
Διάγραμμα 7. Πόσο συχνά καταναλώνουν μέλι οι καταναλωτές

Στην ερώτηση ποια ποικιλία μελιού προτιμάτε, από τους 63 ερωτώμενους συλλέξαμε 78 απαντήσεις, καθώς η ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει το θυμαρίσιο μέλι με περίπου 69% το οποίο αντιστοιχεί σε 54 απαντήσεις. Ακολουθεί το μέλι αρωματικών φυτών με 14% (11 απαντήσεις) και το υπόλοιπο 17% αντιστοιχεί στις απαντήσεις στο μέλι ερείκης και άλλη προτίμηση ποικιλίας.



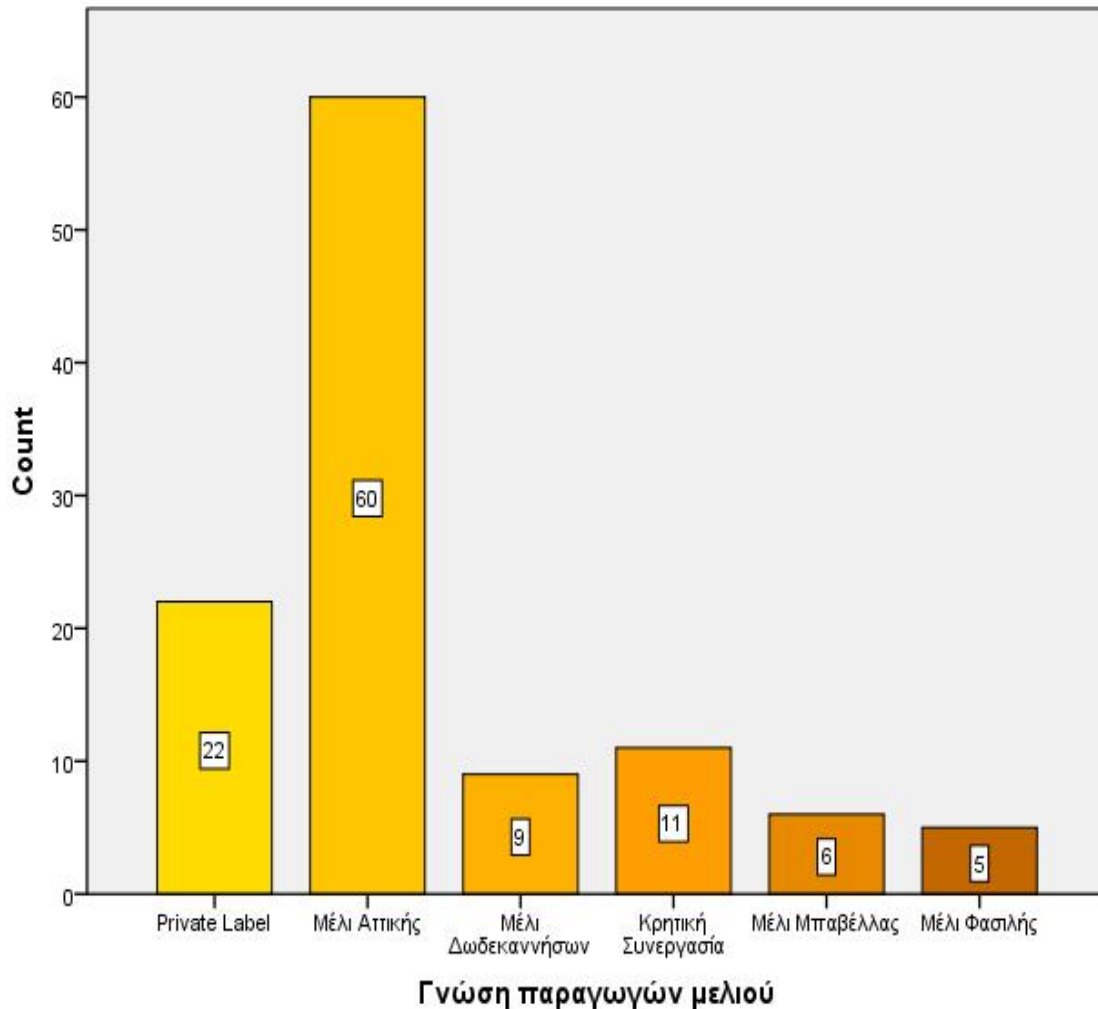
Διάγραμμα 8. Ποια ποικιλία μελιού προτιμούν οι καταναλωτές

Στην επόμενη ερώτηση συλλέχθηκαν 132 απαντήσεις, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε ο βασιλικός πολτός με περίπου 40% (53 απαντήσεις). Με 40 απαντήσεις και 30% ακολουθεί η γύρη, με 20% συνεχίζει η πρόπολη και το υπόλοιπο 10% κατέχουν οι απαντήσεις γνώση για άλλα προϊόντα και δεν γνωρίζουν για άλλα προϊόντα.



Διάγραμμα 9. Γνώση των καταναλωτών για άλλα προϊόντα

Μετάπειτα, συλλέχθηκαν 113 απαντήσεις από τις οποίες το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκε στην επιχείρηση μέλι Αττικής με ποσοστό 53%. Το 19% περίπου κατείχαν οι παραγωγοί ιδιωτικής ετικέτας (Private Label) και το άλλο 19% περίπου το έχουν οι παραγωγοί μέλι Δωδεκανήσων και Κρητική συνεργασία. Τέλος, οι παραγωγοί μέλι Μπαβέλλας και μέλι Φασιλής κατέχουν το μικρότερο ποσοστό στις προτιμήσεις των καταναλωτών με 9%.



Διάγραμμα 10. Γνώση των καταναλωτών για άλλους παραγωγούς

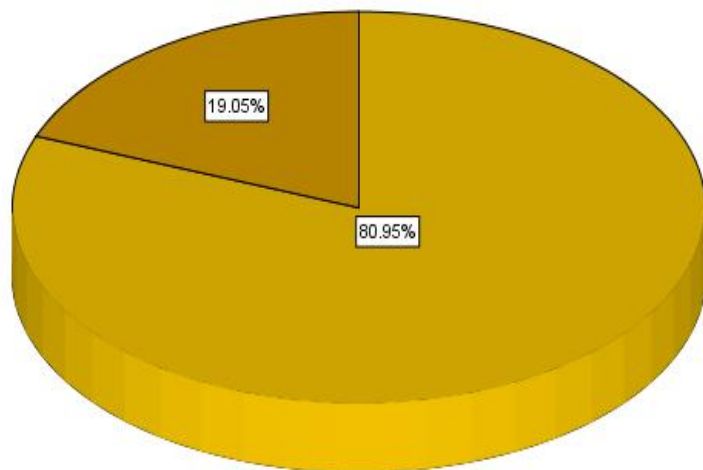
Αναφορικά με την προέλευση του μελιού, το 81% των ερωτηθέντων προτιμούν το μέλι να είναι τοπικής παραγωγής, το άλλο 19% εγχώριο.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Τοπικό	51	81.0	81.0
Εγχώριο	12	19.0	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 8

Προτίμηση Προέλευσης

■ Τοπικό
■ Εγχώριο



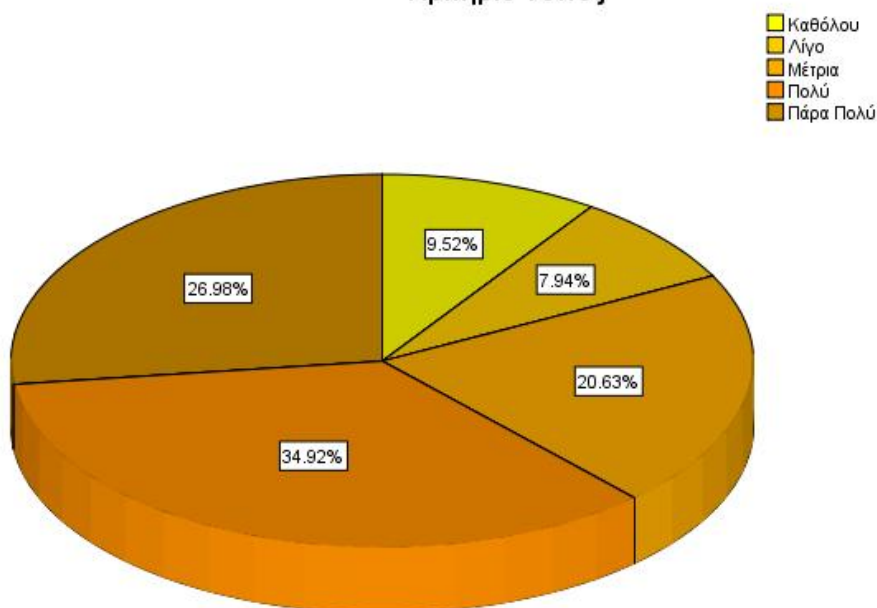
Διάγραμμα 11. Προτιμήσεις καταναλωτών όσον αφορά τη προέλευση του μελιού

Σύμφωνα με το κριτήριο τόπος το 27% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι ο τόπος παραγωγής επηρεάζει 'πέρα πολύ' την αγορά κατανάλωσης του μελιού. Περίπου το 35% δηλώνει ότι επηρεάζει 'πολύ' την αγορά ενώ το 20,6% δηλώνει ότι επηρεάζει 'μέτρια' την αγορά. Το 7,9% δηλώνει ότι επηρεάζει 'λίγο' ενώ το 9,5% 'καθόλου'.

	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Καθόλου	6	9.5	9.5
Λίγο	5	7.9	17.5
Μέτρια	13	20.6	38.1
Πολύ	22	34.9	73.0
Πέρα Πολύ	17	27.0	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 9

Κριτήριο Τόπος



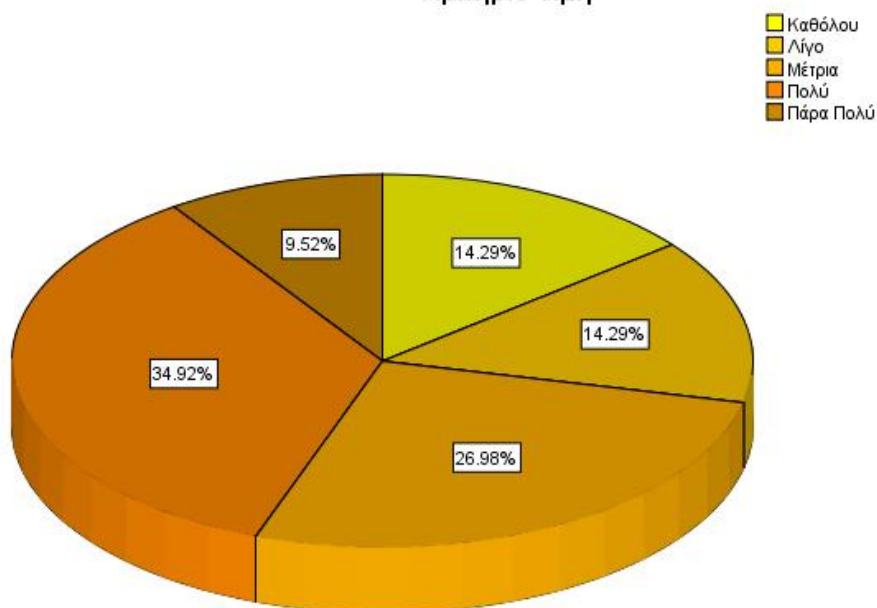
Διάγραμμα 12. Πόσο επηρεάζει ο τόπος στην αγορά κατανάλωσης μελιού

Αναφορικά με το κριτήριο τιμή το 44,4% των καταναλωτών απάντησαν ότι επηρεάζει ‘πάρα πολύ’ και ‘πολύ’ την αγορά κατανάλωσης του μελιού. Το 27% δηλώνει ότι επηρεάζει ‘μέτρια’ ενώ αντίστοιχα το 14,3% δηλώνει ότι επηρεάζει ‘λίγο’ και 14,3% ‘καθόλου’.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Καθόλου	9	14.3	14.3
Λίγο	9	14.3	28.6
Μέτρια	17	27.0	55.6
Πολύ	22	34.9	90.5
Πάρα Πολύ	6	9.5	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 10

Κριτήριο Τιμή



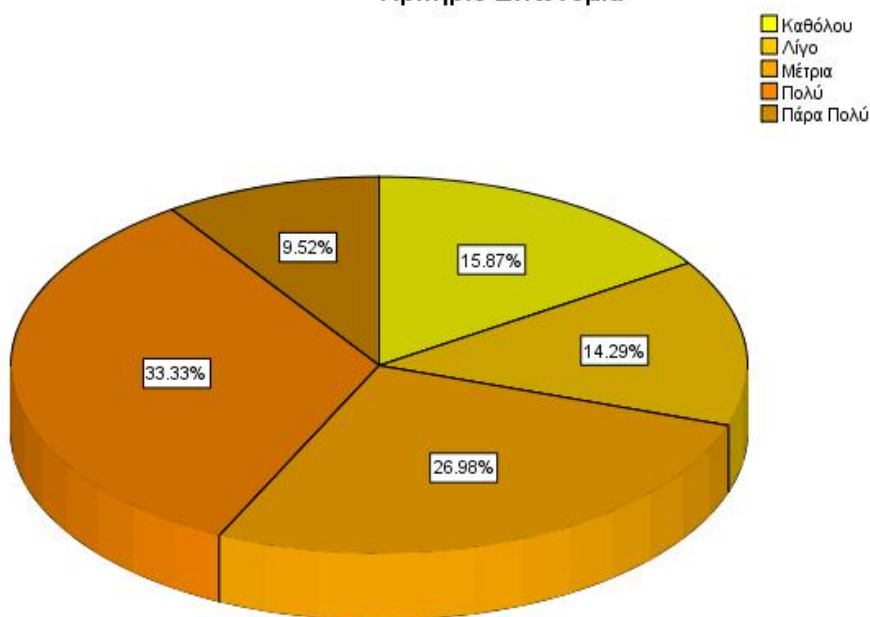
Διάγραμμα 13. Πόσο επηρεάζει η τιμή στην αγορά κατανάλωσης μελιού

Περίπου το 42,8% αναφέρει ότι το κριτήριο επωνυμία επηρεάζει ‘πάρα πολύ’ και ‘πολύ’ την αγορά κατανάλωσης του μελιού. Το 27% δηλώνει ότι επηρεάζει ‘μέτρια’ και το 14,3% δηλώνει ότι επηρεάζει ‘λίγο’ την αγορά. Τέλος, το 15,9% δηλώνει ότι το κριτήριο επωνυμία δεν επηρεάζει ‘καθόλου’ την αγορά κατανάλωσης του μελιού.

	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστική συχνότητα %
Έγκυρο Καθόλου	10	15.9	15.9
Λίγο	9	14.3	30.2
Μέτρια	17	27.0	57.1
Πολύ	21	33.3	90.5
Πάρα Πολύ	6	9.5	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 11

Κριτήριο Επωνυμία



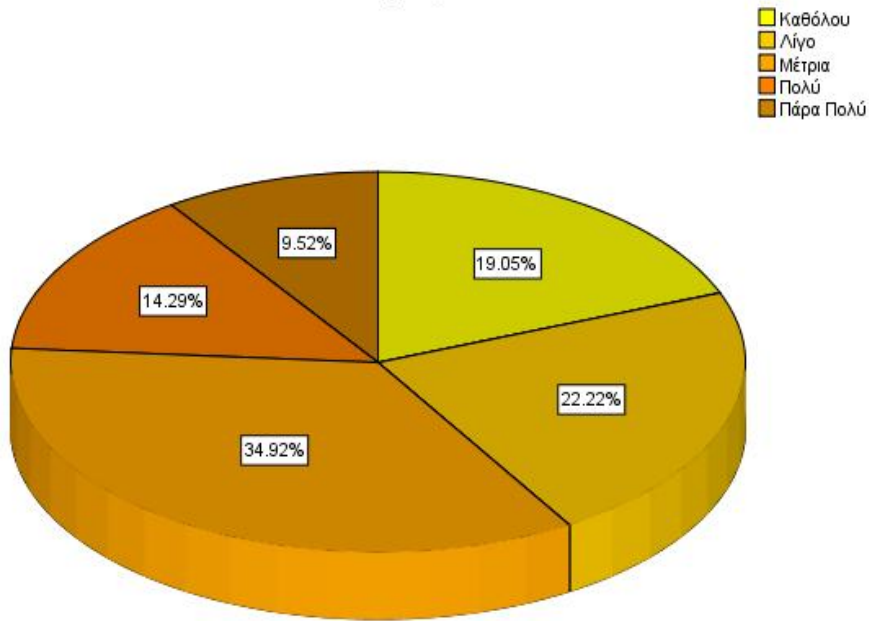
Διάγραμμα 14. Πόσο επηρεάζει η επωνυμία στην αγορά κατανάλωσης μελιού

Το 23,8% των καταναλωτών δηλώνει ότι η συσκευασία επηρεάζει την αγορά κατανάλωσης του μελιού 'πάρα πολύ' και 'πολύ'. Το 35% δηλώνει ότι επηρεάζει 'μέτρια', το 22,2% 'λίγο' ενώ το 19% δηλώνει ότι δεν επηρεάζει 'καθόλου'.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Καθόλου	12	19.0	19.0
Λίγο	14	22.2	41.3
Μέτρια	22	34.9	76.2
Πολύ	9	14.3	90.5
Πάρα Πολύ	6	9.5	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 12

Κριτήριο Συσκευασία



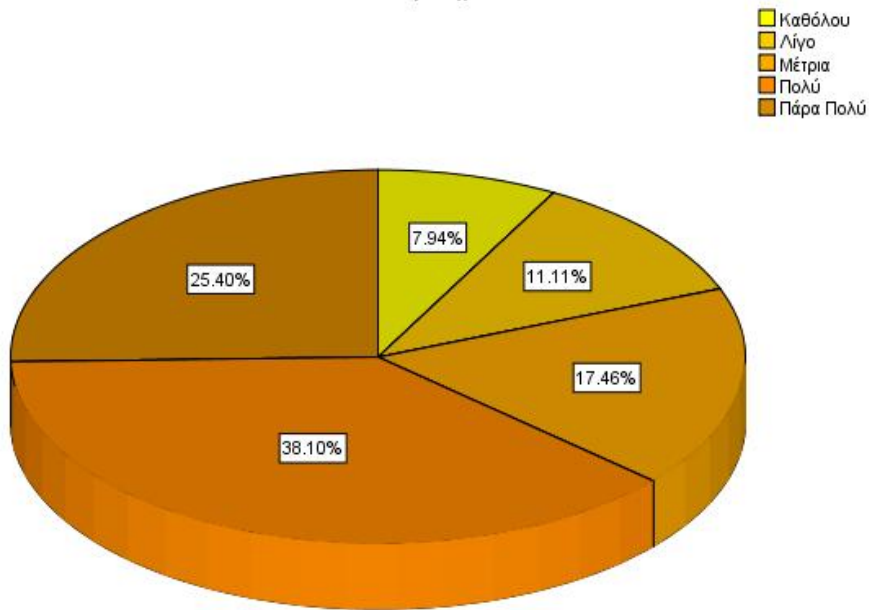
Διάγραμμα 15. Πόσο επηρεάζει η συσκευασία στην αγορά κατανάλωσης μελιού

Αναφορικά με το κριτήριο ποικιλία το 25,4% δηλώνει ότι επηρεάζει ‘πάρα πολύ’ την αγορά στην κατανάλωση μελιού. Το 38,1% δηλώνει ότι επηρεάζει ‘πολύ’ ενώ το 17,5% ότι επηρεάζει ‘μέτρια’. ‘Λίγο’ έως ‘καθόλου’ δηλώνει το 19% ότι επηρεάζει η ποικιλία την αγορά κατανάλωσης μελιού.

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο	Καθόλου	5	7.9	7.9
	Λίγο	7	11.1	19.0
	Μέτρια	11	17.5	36.5
	Πολύ	24	38.1	74.6
	Πάρα Πολύ	16	25.4	100.0
	Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 13

Κριτήριο Ποικιλία



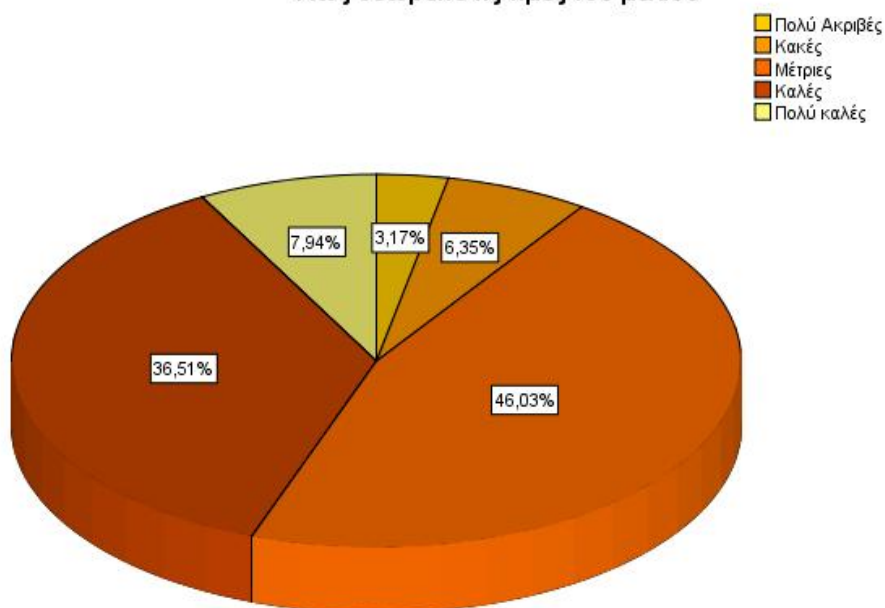
Διάγραμμα 16. Πόσο επηρεάζει η ποικιλία στην αγορά κατανάλωσης μελιού

Η πλειοψηφία των καταναλωτών χαρακτηρίζει τις τιμές του μελιού 'Μέτριες' έως 'Πολύ Καλές' (90,5%). Το υπόλοιπο 9,5% τις θεωρεί απαράδεκτες και κακές.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Πολύ Ακριβές	2	3.2	3.2
Κακές	4	6.3	9.5
Μέτριες	29	46.0	55.6
Καλές	23	36.5	92.1
Πολύ καλές	5	7.9	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 14

Πως θεωρείτε τις τιμές του μελιού



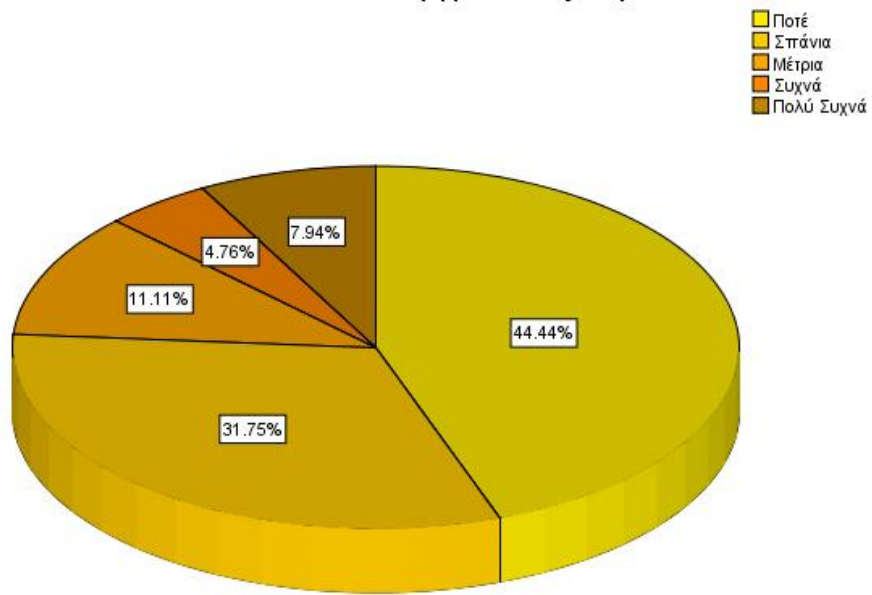
Διάγραμμα 17. Πως χαρακτηρίζουν οι καταναλωτές τις τιμές του ελληνικού μελιού

Τα προϊόντα μελιού δεν επιλέγονται ως δώρο από το αγοραστικό κοινό. 44,4% δήλωσε ότι δεν θα τα πήγαινε ποτέ ως δώρο. Τρεις στους δέκα θα πήγαινε σπάνια, ενώ εκείνοι που τα επιλέγουν μέτρια, συχνά και πολύ συχνά αγγίζουν περίπου μόνο το 24%.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Ποτέ	28	44.4	44.4
Σπάνια	20	31.7	76.2
Μέτρια	7	11.1	87.3
Συχνά	3	4.8	92.1
Πολύ Συχνά	5	7.9	100.0
Σύνολο	63	100.0	

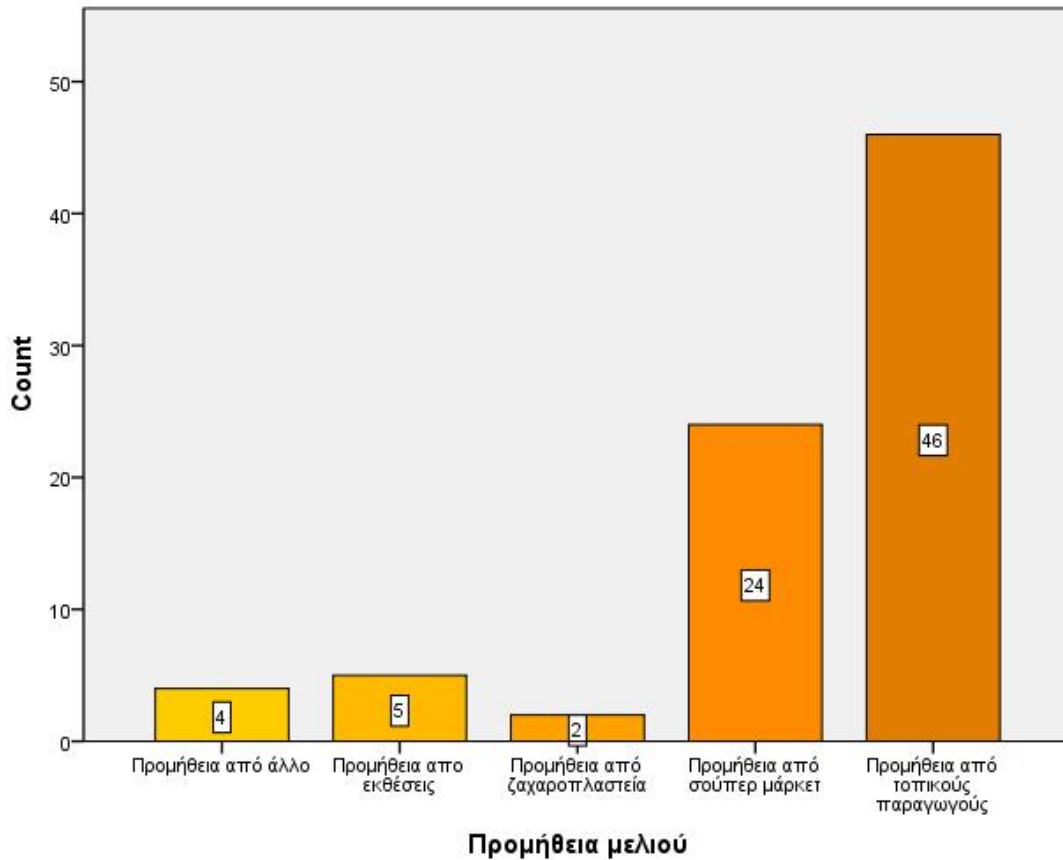
Πίνακας 15

Επιλογή μελιού ως δώρο



Διάγραμμα 18. Συχνότητα προσφοράς προϊόντων μελιού ως δώρο

Στην ερώτηση από πού προμηθεύονται συνήθως μέλι οι καταναλωτές, δόθηκαν 81 απαντήσεις από τις οποίες το 57% περίπου ανήκε στην προμήθεια από τοπικούς παραγωγούς. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν τα σούπερ μάρκετ με 30% περίπου και το υπόλοιπο 13% κατέχουν τα ζαχαροπλαστεία και οι εκθέσεις.



Διάγραμμα 19. Από πού προμηθεύονται οι καταναλωτές συνήθως μέλι

5.3.3 Στάση καταναλωτών στα προϊόντα Μπαϊρακτάρη

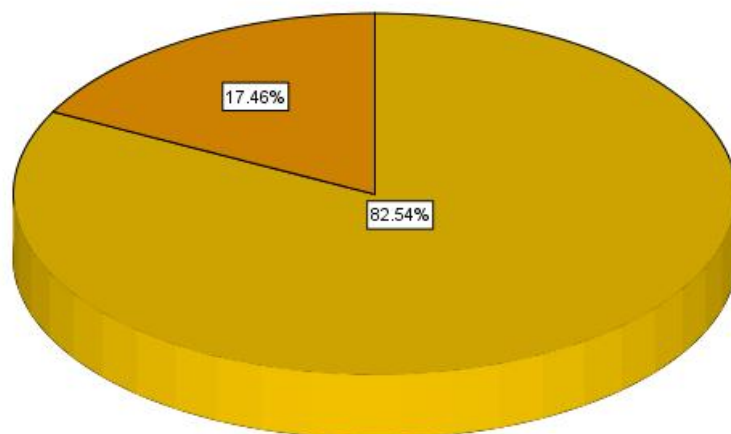
Το 82,5% δήλωσε ότι γνωρίζει την επιχείρηση «Ermionis».

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο	Ναι	52	82.5	82.5
	Όχι	11	17.5	100.0
Σύνολο		63	100.0	

Πίνακας 16

Γνωρίζετε την εταιρεία ermionis

■ Ναι
■ Όχι



Διάγραμμα 20. Κατά πόσο οι ερωτώμενοι γνωρίζουν την εταιρεία Ermionis

Από αυτούς που γνωρίζουν την εταιρεία «Ermionis» το 88,5% έχει αγοράσει τουλάχιστον μια φορά προϊόντα της επιχείρησης και το άλλο 11,5% δεν έχει αγοράσει.

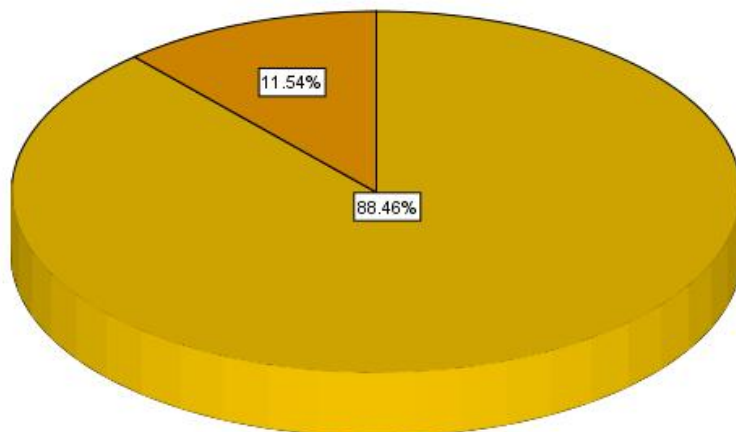
Αγορά προϊόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο	Ναι	46	73.0	88.5	88.5
	Όχι	6	9.5	11.5	100.0
	Σύνολο	52	82.5	100.0	
Ελλειπείς	-9999	11	17.5		
Σύνολο		63	100.0		

Πίνακας 17

Αγορά προϊόντων

■ Ναι
■ Όχι



Διάγραμμα 21. Πόσοι από τους ερωτώμενους που γνωρίζουν την επιχείρηση Ermionis έχουν προβεί στη αγορά των προϊόντων της

Οι λόγοι για τους οποίους κάποιοι καταναλωτές δεν έχουν αγοράσει προϊόντα Ermionis είναι ότι το 1,6 % θεωρεί τα προϊόντα χαμηλής ποιότητας και το άλλο 7,9% δεν την επιλέγει για άλλους λόγους.

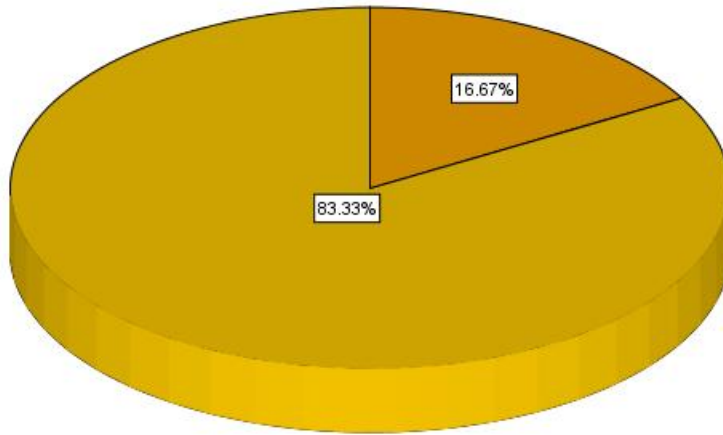
Αν όχι αγορά, γιατί

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο	Χαμηλή Ποιότητα	1	1.6	16.7	16.7
	Άλλο	5	7.9	83.3	100.0
	Σύνολο	6	9.5	100.0	
Ελλιπείς	-9999	57	90.5		
Σύνολο		63	100.0		

Πίνακας 18

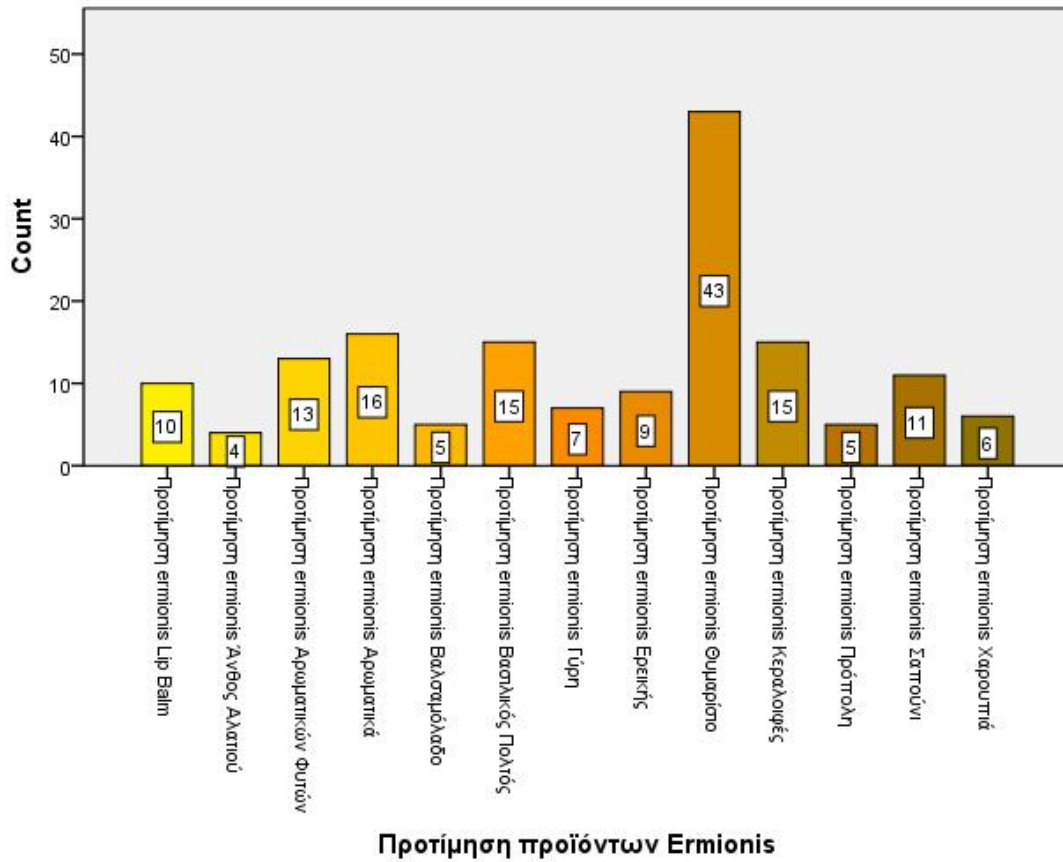
Αν όχι αγορά, γιατί

Χαμηλή Ποιότητα
Άλλο



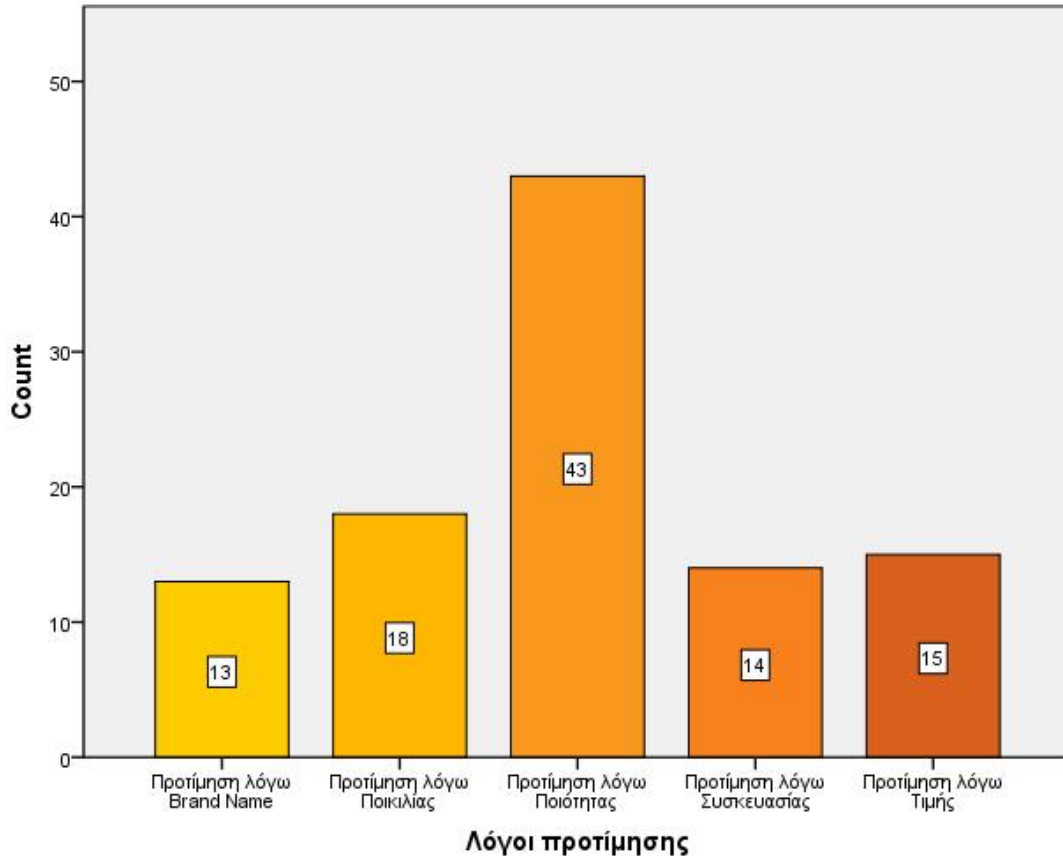
Διάγραμμα 22. Για ποιους λόγους οι ερωτώμενοι δεν αγοράζουν προϊόντα «Ermionis»

Στην επόμενη ερώτηση δόθηκαν 159 απαντήσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό έχει το θυμαρίσιο μέλι Ermionis με 27% (43 απαντήσεις). Ακολουθούν τα Αρωματικά με, ποσοστό 10,06 ο βασιλικός πολτός και οι κεραλοιφές με ποσοστό 9,43% το κάθε ένα. Το υπόλοιπο 44% κατέχουν τα εναπομείναντα προϊόντα.



Διάγραμμα 23. Ποία προϊόντα Ermionis προτιμούν οι καταναλωτές

Στην συνέχεια, για τους λόγους που οι καταναλωτές προτιμούν την επιχείρηση Ermionis δόθηκαν 103 απαντήσεις, με 42% να κατέχει η ποιότητα των προϊόντων Ermionis. Το αμέσως επόμενο ποσοστό ανήκει στην προτίμηση της ποικιλίας προϊόντων με 17% περίπου. Η τιμή είναι το τρίτο κριτήριο στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων με ποσοστό 14% και τέλος η προτιμήσεις λόγω brand name και συσκευασίας κατέχουν ποσοστό 27%.



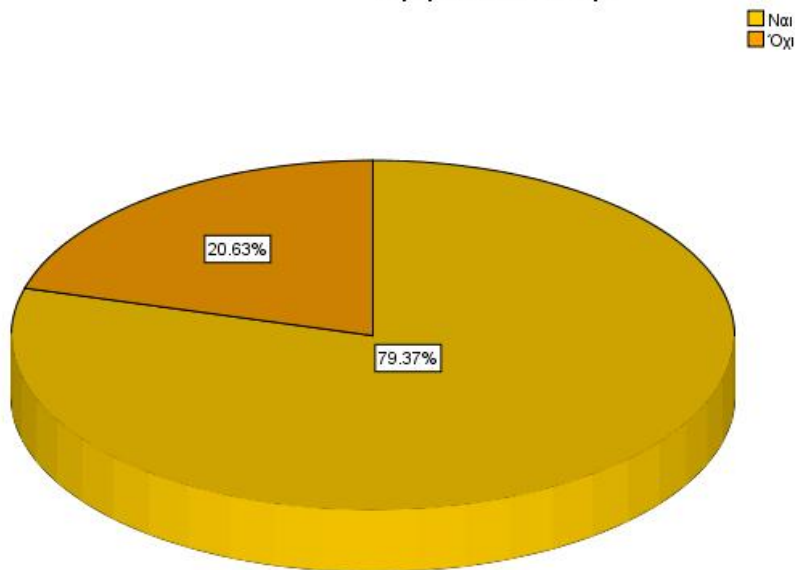
Διάγραμμα 24. Για ποιους λόγους προτιμούν την επιχείρηση Ermionis οι καταναλωτές

Ένα μεγάλο ποσοστό, το 79,4% των ερωτηθέντων είναι πρόθυμοι να αγοράσουν προϊόντα της επιχείρησης από ηλεκτρονικό κατάστημα.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Ναι	50	79.4	79.4
Όχι	13	20.6	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 19

Αγορά απο e-shop



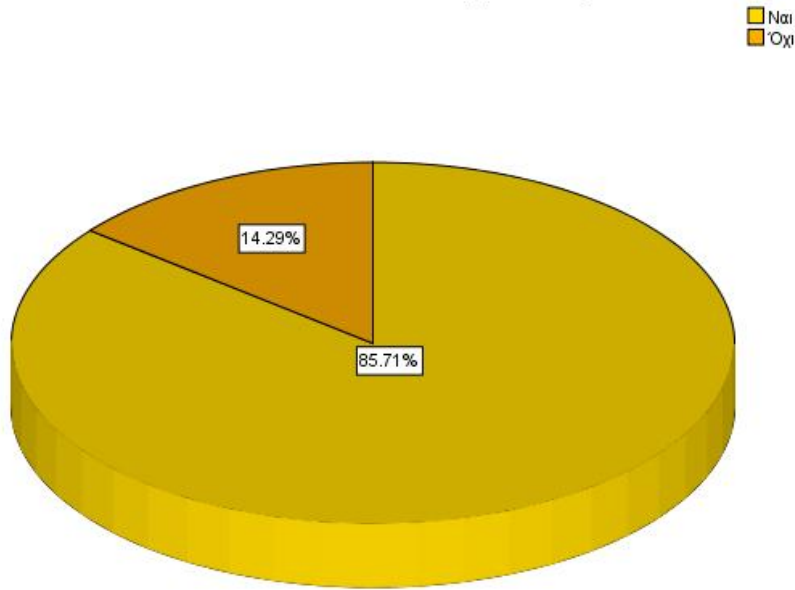
Διάγραμμα 25. Πρόθεση αγοράς προϊόντων από ηλεκτρονικό κατάστημα

Όλοι οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν θα επισκεπτόταν το κτήμα Μπαϊρακτάρη, το μεγαλύτερο ποσοστό το 85,7% απάντησαν ότι θα ήθελαν να το επισκεφτούν.

	Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο Ναι	54	85.7	85.7
Όχι	9	14.3	100.0
Σύνολο	63	100.0	

Πίνακας 20

Επίσκεψη στο κτήμα



Διάγραμμα 26. Πρόθεση καταναλωτών να επισκεφτούν το κτήμα Μπαϊρακτάρη

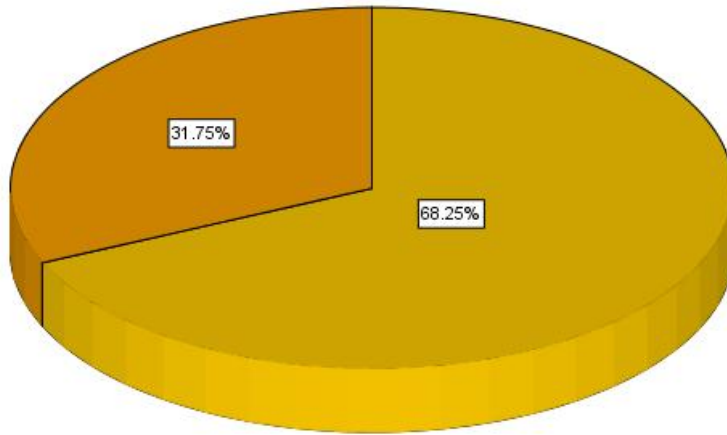
Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν επίσης για το αν γνωρίζουν ότι υπάρχει μουσείο στο κτήμα Μπαϊρακτάρη. Το 68% απάντησε ότι το γνωρίζει και το 32% όχι.

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστική Συχνότητα
Έγκυρο	Ναι	43	68.3	68.3
	Όχι	20	31.7	100.0
Σύνολο		63	100.0	

Πίνακας 21

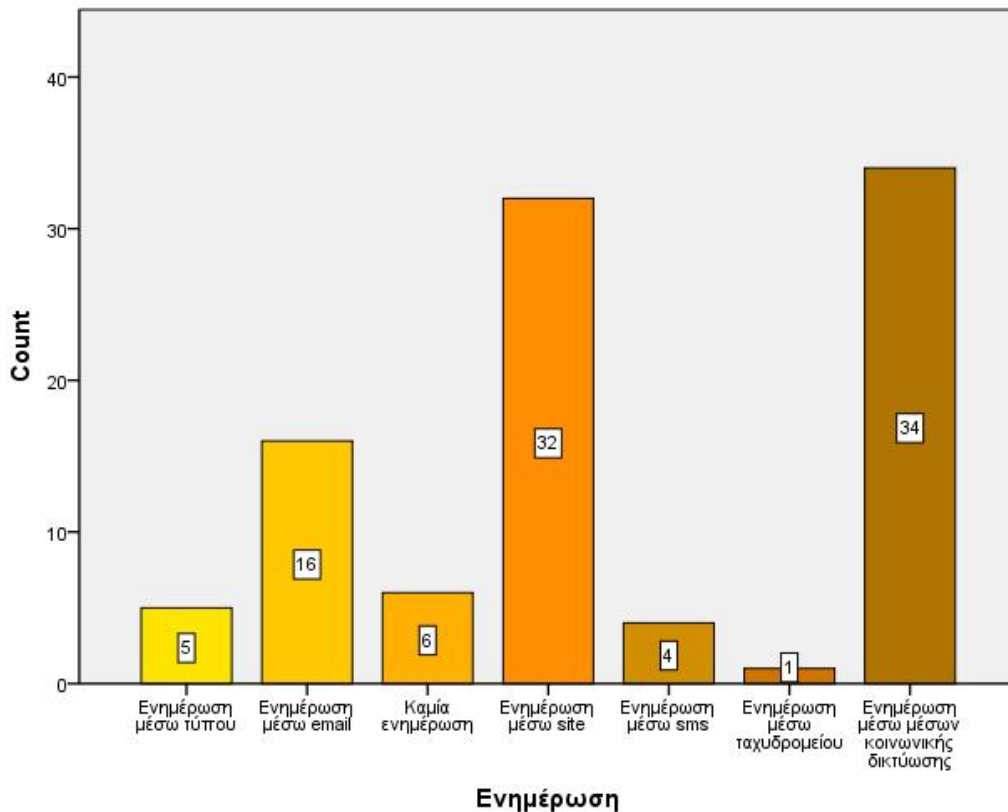
Υπαρξη μουσείου

■ Ναι
■ Όχι



Διάγραμμα 27. Αν γνωρίζουν οι καταναλωτές την ύπαρξη μουσείου.

Στην ερώτηση με ποιόν τρόπο θέλουν να ενημερώνονται οι καταναλωτές για τυχόν εκδηλώσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η ενημέρωση μέσω κοινωνικής δικτύωσης με 33%. Η επόμενη μεγαλύτερη προτίμηση είναι μέσω site της επιχείρησης Ermionis με ποσοστό που αγγίζει το 31%. Το υπόλοιπο 36% κατέχουν οι υπόλοιπες απαντήσεις.



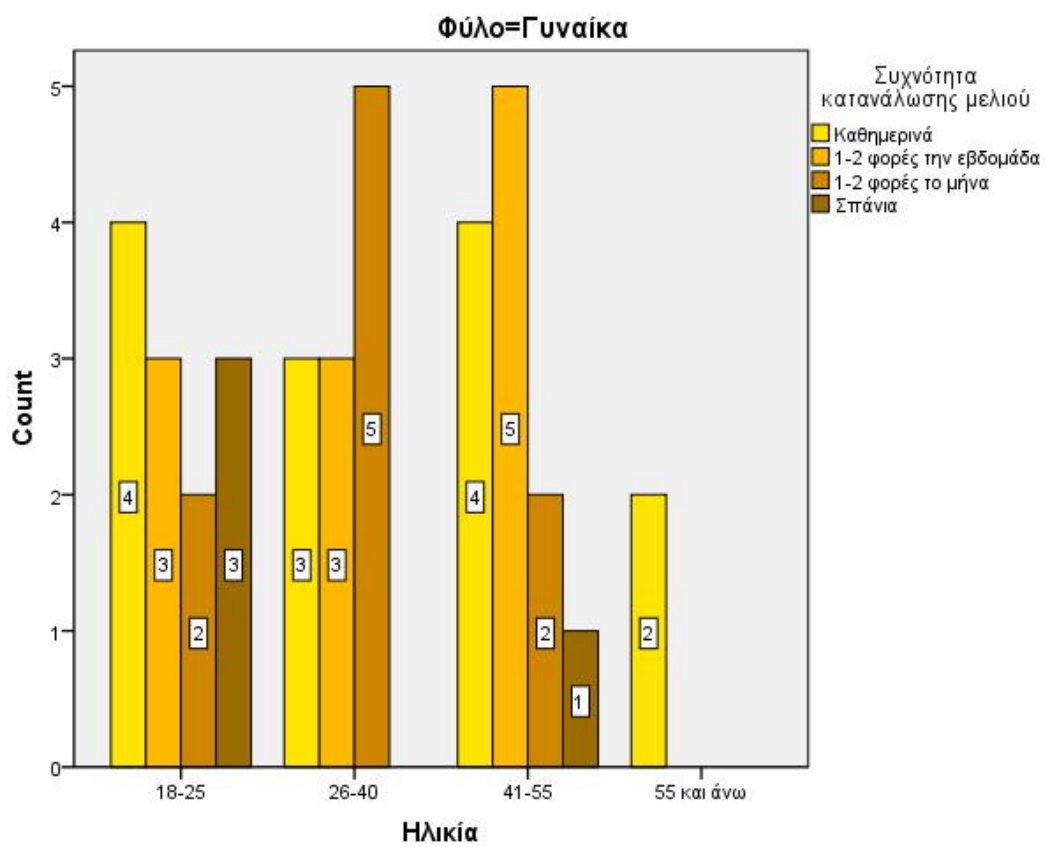
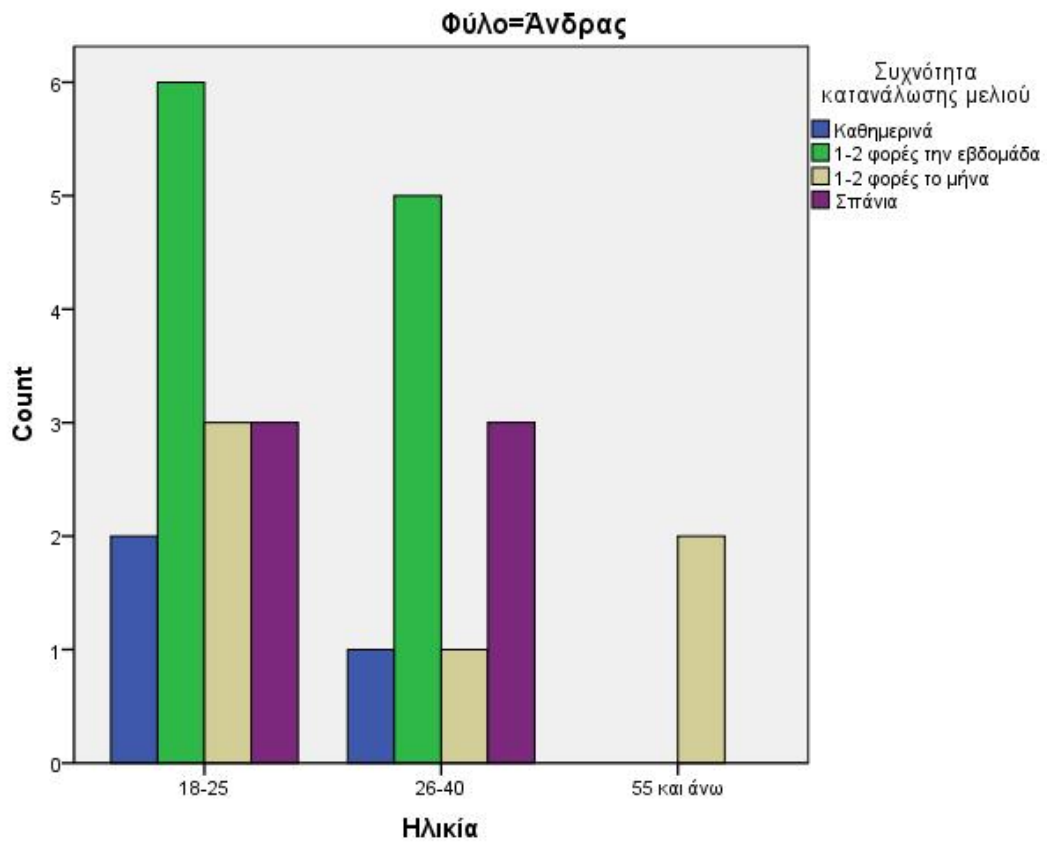
Διάγραμμα 28. Με ποιον τρόπο θέλουν να ενημερώνονται οι καταναλωτές για τυχόν εκδηλώσεις της επιχείρησης

Πραγματοποιήθηκε και συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση το φύλο, την ηλικία και την συχνότητα κατανάλωσης μελιού. Όσον αφορά τους άνδρες στις ηλικίες από 18-25 βλέπουμε το μεγαλύτερο ποσοστό (49%) καταναλώνει μέλι μια με δυο φορές την εβδομάδα. Στις ηλικίες 26-40 το μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρείται επίσης στην κατανάλωση μελιού με 50% ενώ το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται σχεδόν ισάριθμα. Τέλος, οι δυο απαντήσεις που δόθηκαν από άτομα 55 ετών και άνω αντιστοιχούν σε κατανάλωση μελιού μια με δυο φορές το μήνα.

Περνώντας στις γυναίκες στις ηλικίες από 18-25 ετών παρατηρείται μια σχετικά ισάριθμη κατανομή με το 33,3% αυτών να καταναλώνει μέλι καθημερινά. Οι γυναίκες ηλικίας 26-40 ετών καταναλώνουν μέλι μια με 2 φορές το μήνα με ποσοστό 45,5%. Από 27,3 % συγκεντρώνει η καθημερινή κατανάλωση και η κατανάλωση μια με δυο φορές την εβδομάδα ενώ στην σπάνια κατανάλωση δεν αντιστοιχεί καμία απάντηση. Στις ηλικίες 41-55 το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει η κατανάλωση μια με δυο φορές την εβδομάδα με 41,7% και τέλος στις ηλικίες 55 ετών και άνω το απόλυτο ποσοστό 100% καταλαμβάνει η καθημερινή κατανάλωση με δυο απαντήσεις.

Ηλικία * Συχνότητα κατανάλωσης μελιού * Φύλο Crosstabulation

Φύλο				Συχνότητα κατανάλωσης μελιού				Σύνολο
				Καθημερινά	1-2 φορές την εβδομάδα	1-2 φορές το μήνα	Σπάνια	
Άνδρας	Ηλικία	18-25	Count	2	6	3	3	14
			% within Ηλικία	14.3%	42.9%	21.4%	21.4%	100.0%
	26-40	Count	1	5	1	3	10	
		% within Ηλικία	10.0%	50.0%	10.0%	30.0%	100.0%	
	55 και άνω	Count	0	0	2	0	2	
		% within Ηλικία	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%	
	Σύνολο	Count	3	11	6	6	26	
		% within Ηλικία	11.5%	42.3%	23.1%	23.1%	100.0%	
Γυναίκα	Ηλικία	18-25	Count	4	3	2	3	12
			% within Ηλικία	33.3%	25.0%	16.7%	25.0%	100.0%
	26-40	Count	3	3	5	0	11	
		% within Ηλικία	27.3%	27.3%	45.5%	.0%	100.0%	
	41-55	Count	4	5	2	1	12	
		% within Ηλικία	33.3%	41.7%	16.7%	8.3%	100.0%	
	55 και άνω	Count	2	0	0	0	2	
		% within Ηλικία	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
	Σύνολο	Count	13	11	9	4	37	
		% within Ηλικία	35.1%	29.7%	24.3%	10.8%	100.0%	



Από την συγκριτική ανάλυση που έγινε, φαίνεται στον επόμενο πίνακα ότι την εταιρεία Ermionis την γνωρίζουν από τις 37 γυναίκες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο οι 33. Ενώ από τους 26 άνδρες που απάντησαν την γνωρίζουν 19.

Φύλο * Γνωρίζετε την εταιρεία ermionis Crosstabulation

Count		Γνωρίζετε την εταιρεία ermionis		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Φύλο	Ανδρας	19	7	26
	Γυναίκα	33	4	37
Σύνολο		52	11	63

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Στα κεφάλαια της παρούσας πτυχιακής εργασίας έγινε μια μικρή αναφορά στους όρους της επιχειρηματικότητα, του επιχειρηματικού σχεδίου και την σημαντικότητα του, καθώς επίσης και μια περιγραφή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης Ermionis. Παρουσιάστηκαν τα βασικότερα στοιχεία του κλάδου της μελισσοκομίας και οι ενέργειες marketing που γίνονται για την προώθηση του μελιού. Επίσης παρουσιάστηκαν ο σκοπός, η έρευνα και τα αποτελέσματα από την έρευνα που έγινε για τα προϊόντα Μπαϊρακτάρη.

Από την έρευνα που έγινε, προκύπτει ότι το μέλι είναι ένα προϊόν το οποίο παράγεται και εμπορεύεται από τα αρχαία χρόνια και αποτελεί μια ώριμη βιομηχανία. Σήμερα ο κλάδος του μελιού εξελίσσεται και αναπτύσσεται τόσο στον τρόπο παραγωγής όσο και στις ενέργειες marketing που γίνονται για το μέλι.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας απορρέουν συμπεράσματα σχετικά με τις προτιμήσεις που έχουν οι καταναλωτές στο Δήμο Ερμιονίδος απέναντι στο μέλι και τα παράγωγα του, καθώς και τις καταναλωτικές τους τάσεις απέναντι στα προϊόντα «Ermionis». Γενικά η έρευνα έδειξε ότι οι καταναλωτές εντάσσουν το μέλι στην καθημερινότητα τους και μάλιστα το ελληνικό, τοπικό μέλι. Τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τα στοιχεία της έρευνα συνοψίζονται ως εξής:

- Αν και το μέλι από τους περισσότερους καταναλώνεται μέσα στην εβδομάδα πάνω από δύο φορές, το καταναλωτικό κοινό θεωρεί ότι δεν είναι πλήρως ενημερωμένο για τις ιδιότητες τους μελιού και των παραγώγων του.
- Περίπου το 40% καταναλώνει μέλι 1 με 2 φορές την εβδομάδα, ενώ το 25% περίπου δείχνει να καταναλώνει μέλι σε καθημερινή βάση.
- Οι καταναλωτές προτιμούν το θυμαρίσιο μέλι και ακολουθεί το μέλι αρωματικών φυτών.
- Από τα παράγωγα του μελιού οι καταναλωτές γνωρίζουν το βασιλικό πολτό, την γύρη και την πρόπολη.
- Το μέλι αττικής κυριαρχεί με βάσει της απαντήσεων των καταναλωτών στην διεθνή αγορά και ακολουθεί το μέλι ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία πωλούνται συνήθως σε σουπερ μάρκετ.
- Η πλειοψηφία των καταναλωτών προτιμά να αγοράζει τοπικό μέλι και καθόλου διεθνές.
- Ο 'Τόπος', η 'Τιμή', η 'Επωνυμία' και η 'Ποικιλία' είναι οι σημαντικότεροι παράμετροι /κριτήρια για την επιλογή μελιού από τους καταναλωτές.

- Τις τιμές του ελληνικού μελιού τις θεωρούν μέτριες και μόνο το 36% καλές.
- Επίσης το μέλι δεν επιλέγεται ως δώρο από το αγοραστικό κοινό.
- Τέλος, για την αγορά μελιού οι καταναλωτές φαίνεται ότι εμπιστεύονται τοπικούς παραγωγούς και σούπερ μάρκετ.

Όσον αφορά τη στάση των καταναλωτών απέναντι στο μέλι Μπαϊρακτάρη, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η αναγνωρισιμότητα της εταιρείας «Ermionis» θεωρείται ικανοποιητική καθώς το 82% περίπου των καταναλωτών την γνωρίζουν.
- Επίσης το 73% έχει αγοράσει προϊόντα της επιχείρησης. Το υπόλοιπο ποσοστό το οποίο δεν αγοράζει από την επιχείρηση θεωρεί ότι τα προϊόντα είναι χαμηλής ποιότητας ή έχουν άλλες προτιμήσεις.
- Τα πιο δημοφιλή προϊόντα της επιχείρησης είναι το θυμαρίσιο μέλι, το μέλι αρωματικών φυτών, ο βασιλικός πολτός και οι κεραλοιφές.
- Οι καταναλωτές που γνωρίζουν τα προϊόντα τα θεωρούν ποιοτικά και με μεγάλη ποικιλία.
- Θα προτιμούσαν να αγοράζουν προϊόντα από το διαδίκτυο και να ενημερώνονται οι καταναλωτές για τυχόν εκδηλώσεις της επιχείρησης.
- Τέλος, φαίνεται ότι το δυνατό αλλά ανεκμετάλλευτο σημείο προώθησης των προϊόντων «Ermionis», αποτελεί το κτήμα της εταιρεία. Πολλοί καταναλωτές θα ήθελαν να το επισκεφτούν. Το κτήμα Μπαϊρακτάρη θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ, αφού το 86% των ερωτηθέντων θα ήθελαν να το επισκεφτούν. Επίσης και το μουσείο μελιού που στεγάζεται εκεί θα μπορούσε να παίξει καθοριστικό ρόλο στην αναγνωρισιμότητα της.

Από την συγκριτική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε φαίνεται ότι οι νέοι άνδρες και νέες γυναίκες έχουν εντάξει το μέλι στην καθημερινότητα τους και φαίνεται να έχουν ακολουθήσει έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής.

Κεφάλαιο 7. Βιβλιογραφία

7.1 Αρθρογραφία

Paul, Tiffany. & Steven, D. Peterson. (2005), *Business Plans For Dummies*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. Μετάφραση: Αριστογείτων, Γρηγοριάδης. (2

008) *Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για πρωτάρηδες*, Αθήνα, εκδ. Κλειδάριθμος.

Βασίλης, Ν. Κέφης. & Πέτρος Παπαζαχαρίου. (2009), *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα, εκδ. Κριτική.

Finch, B. (2001), *How to write a Business Plan*, ed. Kogan Page.

Stutely, R. (2003), *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*, Εκδ. Παπασωτηρίου.

Σωτήρης, Κ. Καρβούνης. (2006), *Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, εκδ. Σταμούλη.

7.2 Πηγές Διαδικτύου

- <http://eujournal.org/files/journals/1/articles/2817/public/2817-8404-1-PB.pdf>
- <http://quickbooks.intuit.com/r/financial-management/>
- <http://smallbusiness.chron.com/importance-of-business-communication>
- <http://smallbusiness.chron.com/marketing-plans/>
- <http://www.tutor2u.net/business/reference/sales-promotion>
- <https://www.euretirio.com/paragogi/>
- http://www.acci.gr/acci/Portals/0/Departments/keme/national/%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%9A%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%91_%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9D_%CE%99%CE%94%CE%A1%CE%A5%CE%A3%CE%97_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pdf
- www.About.com
- Wikipedia.org
- Chron.com
- <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF/Business-plan.html>
- <http://getbusy.gr/Section/Details/19/%CE%A3%CF%8D%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%B7%20%CE%B5%CE%BD%CF%8C%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%20%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%AF%CE%BF%CF%85>
- <https://www.career.tuc.gr/index.php?id=3575&type=0#c8137>
- http://www.lib.teipat.gr/ptyxiakes/sdo/sdo_esps/2001-2005/4497pe.pdf
- <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1/%CE%9F-%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B1-%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%BA%CE%B1.html>
- https://dasta.auth.gr/uploaded_files/634998261064000135.pdf
- <http://www.bluewavemag.com/blueart087.htm>
- http://www.oetak.gr/downloads/Simeivseis_seminariou_12_6_2014.pdf
- <http://opencourses.uom.gr/assets/site/public/1127/821-Marketing-03-Vlaxopoulou.pdf>
- <https://www.sba.gov/user/register?destination=tools/business-plan/1>
- <https://www.entrepreneur.com/article/228220>
- <http://smallbiztrends.com/2013/01/10-reasons-write-business-plan.html>
- http://moke.teicm.gr/docs/odhgos_epix.pdf

- <http://entre.gr/business-plan-ousiwdes-ergaleio/>
- http://books.eudoxus.gr/publishers/CID_821/cid_00821-0504-ABS.pdf
- <http://ermionis.gr/>

Κεφάλαιο 8. Παράρτημα

8.1 Ερωτηματολόγια πελατών



Ermionis®

Μελισσοκομία Μπαϊρακτάρη

SINCE 1914

Ερωτηματολόγιο Καταναλωτών

Το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνά αφενός τη γενική συμπεριφορά των καταναλωτών στην αγορά των προϊόντων της μελισσας και αφετέρου τη συμπεριφορά τους στα προϊόντα Μπαϊρακτάρη. Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για μία νέα ή μία υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα του εμπορικού τομέα». Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες, παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων.

Α. Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία

- 18-25 26-40 41-55 55 και άνω

Ετήσιο Εισόδημα

- ≤12.000 13.000-24.000 25.000-30.000 ≥31.000

Μορφωτικό Επίπεδο

- Απόφοιτος Λυκείου ΑΕΙ-ΤΕΙ-Ιδιωτική Σχολή
 Μεταπτυχιακό Άλλο

Επάγγελμα/Ενασχόληση

- Αυτοαπασχόληση/Επιχειρηματίας Ιδιωτικός υπάλληλος
 Δημόσιος υπάλληλος Άνεργος
 Άλλο

Β. Στάση Καταναλωτών στην αγορά Μελιού

Πόσο ενημερωμένοι είστε για το μέλι;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Πόσο συχνά καταναλώνετε μέλι;

- Καθημερινά 1-2 φορές την εβδομάδα
 1-2 φορές το μήνα Σπάνια

Ποιά ποικιλία μελιού προτιμάτε; (πολλαπλής επιλογής)

- Θυμαρίσιο Αρωματικών Φυτών
 Ερείκης Άλλο

Γνωρίζετε άλλα προϊόντα της μέλισσας; (πολλαπλής επιλογής)

- Όχι Βασιλικός Παλτός
 Πρόπολη Γύρη
 Άλλο

Ποιούς παραγωγούς μελιού γνωρίζετε; (πολλαπλής επιλογής)

- Μέλι Αττικής Μέλι Δωδεκανήσων
 Μέλι Μπαβέλλας Κρητική Συνεργασία
 Μέλι Φασουλής Private Label (ιδιωτικής ετικέτας μέλι)

Τί προέλευσης προτιμάτε να είναι το μέλι;

- Τοπικό
 Εγχώριο
 Διεθνές

Β. Στάση Καταναλωτών στην αγορά Μελιού

Κατά πόσο τα παρακάτω κριτήρια σας επηρεάζουν στην αγορά προϊόντων μελιού;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Τόπο Προέλευσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τιμή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επωνυμία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συσκευασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποικιλία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Τις τιμές του ελληνικού μελιού τις θεωρείτε:

	1	2	3	4	5	
Πολύ Ακριβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ Καλές

Επιλέγετε να προσφέρετε ως δώρο προϊόντα μελιού;(π.χ. βασιλικό πολτό)

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ συχνά

Από που προμηθεύεστε συνήθως μέλι; (πολλαπλής επιλογής)

- Σούπερ Μάρκετ
- Τοπικούς Παραγωγούς-Μελισσοκομία
- Εκθέσεις
- Ζαχαροπλαστεία
- Άλλο

Γ. Στάση Καταναλωτών Στα Προϊόντα Μπαϊρακτάρη

Γνωρίζετε την μελισσοκομία Μπαϊρακτάρη "Ermionis" ;

- Ναι Όχι

*Αν απαντήσατε "Όχι" στην παραπάνω ερώτηση παραλείψτε τις τέσσερις επόμενες ερωτήσεις

Έχετε αγοράσει ποτέ προϊόντα Ermionis;

- Ναι
 Όχι

Αν η απάντησή σας στην προηγούμενη ερώτηση ήταν όχι, για ποιόν από τους παρακάτω λόγους συμβαίνει αυτό;

- Χαμηλή ποιότητα
 Κακή εξυπηρέτηση
 Υψηλές τιμές
 Άλλο

* Αν η παραπάνω ερώτηση απαντήθηκε, παραλείψετε τις δύο επόμενες ερωτήσεις

Γ. Στάση Καταναλωτών Στα Προϊόντα Μπαϊρακτάρη

Ποια από τα προϊόντα Ergionis προτιμάτε περισσότερο;
(πολλαπλής επιλογής)

- Μέλι Χαρουπιάς
- Μέλι Θυμαρίσιο
- Μέλι Αρωματικών Φυτών
- Μέλι Ερεικής
- Βασιλικός Πολτός
- Γύρη
- Πρόπολη
- Αρωματικά(Δενδρολίβανο,θυμάρι,φασκόμηλο,ρίγανη,χαμομήλι)
- Κεραλοιφές(Ρόδι & Μέλι,Βρώμη & Μέλι,Δενδρολίβανο & Μέλι,Χαμομήλι & Μέλι,Φασκόμηλο & Μέλι,Πρόπολη & Μέλι)
- Σαπούνι(Ρόδι & Μέλι,Βρώμη & Μέλι,Δενδρολίβανο & Μέλι,Χαμομήλι & Μέλι,Φασκόμηλο & Μέλι,Πρόπολη & Μέλι)
- Βαλσαμόλαδο
- Lip Balm
- Άνθος Αλατιού

Γ. Στάση Καταναλωτών Στα Προϊόντα Μπαϊρακτάρη

Γιατί προτιμάτε την μελισσοκομία Μπαϊρακτάρη;
(πολλαπλής επιλογής)

- Ποιότητα Ποικιλία
 Τιμή Brand Name
 Συσκευασία

Θα αγοράζατε προϊόντα μελιού από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα της επιχείρησης Ermionis;

- Ναι Όχι

Θα θέλατε να επισκεφθείτε το κτήμα Μπαϊρακτάρη;

- Ναι Όχι

Γνωρίζετε πως υπάρχει Μουσείο Μελιού στο κτήμα;

- Ναι Όχι

Θα θέλατε να ενημερώνεστε σχετικά με τα προϊόντα Ermionis ή κάποια εκδήλωση που μπορεί να διοργανώνει ή να συμμετάσχει η επιχείρηση; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
(πολλαπλής επιλογής)

- Από την ιστοσελίδα της επιχείρησης
 Μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail)
 Μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, κ.τ.λ.)
 Μέσω sms
 Από τον έντυπο Τύπο
 Ταχυδρομικώς
 Δεν θα ήθελα να ενημερώνομαι

Ευχαριστούμε Πολύ Για Την Συμμετοχή Σας!

8.2 Ερωτηματολόγιο επιχείρησης

Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης κλάδου

Παρακάτω ακολουθεί ένα ερωτηματολόγιο που έχει ως στόχο να ερμηνεύσει αποτελέσματα σχετικά με τον κλάδο με τον οποίο ασχολείται η επιχείρησή και την αγορά στην οποία ανήκει.

Αριθμός ανταγωνιστών στον κλάδο σας

Πολλοί

Κάποιοι

Λίγοι

?

Ο κλάδος σας κυριαρχείται από πολλές μεγάλες εταιρίες;

Ναι

Όχι

?

Το συνολικό μερίδιο αγοράς των τριών μεγαλύτερων εταιριών στον κλάδο σας είναι:

~40%

Ανάμεσα

>80%

?

Νέες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο εργασίας στον κλάδο σας κάθε:

1 χρόνο

5 χρόνια

10 χρόνια

?

Οι φραγμοί για έναν νέο ανταγωνιστή που θέλει να μπει στον κλάδο σας είναι:

Υψηλοί

Μέτριοι

Χαμηλοί

?

Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης κλάδου

Οι φραγμοί που εμποδίζουν τους ανταγωνιστές σας να φύγουν από τον κλάδο σας είναι:

- Υψηλοί
- Μέτριοι
- Χαμηλοί
- ?

Η συνολική ζήτηση της αγοράς του κλάδου σας είναι:

- Αυξανόμενη
- Σταθερή
- Μειούμενη
- ?

Υπάρχει μεγάλη ανεκμετάλλευτη αγορά την οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί ο κλάδος σας:

- Ναι
- Ίσως
- Όχι
- ?

Οι επιλογές και οι δυνατότητες που προσφέρουν τα προϊόντα στον κλάδο σας είναι:

- Εκτενείς
- Μέτριες
- Οριακές
- ?

Στον κλάδο σας, οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα με βάση σχεδόν μόνο την τιμή:

- Ναι
- Όχι
- ?

Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης κλάδου

Οι πελάτες μπορούν να βρουν εναλλακτικά προϊόντα στη θέση των προϊόντων του κλάδου σας;

- Εύκολα
- Δύσκολα
- Οχι
- ?

Οι προμηθευτές του κλάδου σας επηρεάζουν εύκολα τον καθορισμό των όρων;

- Ναι
- Οχι
- ?

Οι πελάτες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ όταν αγοράζουν προϊόντα ο κλάδου σας;

- Ναι
- Ισως
- Οχι
- ?

Οι διανομείς έχουν μεγάλη ισχύ και παίζουν καθοριστικό ρόλο στον κλάδο σας;

- Ναι
- Οχι
- ?

Το συνολικό κόστος στον κλάδο σας είναι:

- Μειούμενο
- Σταθερό
- Αυξανόμενο
- ?

Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης κλάδου

Τα περιθώρια κέρδους στον κλάδο σας είναι:

Μεγάλο

Μέτρια

Μικρά

?

11