

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 2015-2016

«Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ  
ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ Ή ΜΙΑ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ»



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΑΡΙΑ ΠΑΝΑΓΑΡΗ**

**ΠΟΛΥΞΕΝΗ ΚΑΣΤΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: κ. κ. Χ. ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΠΑΤΡΑ 2017**

## Περιχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.1.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.2 Ανάλυση του Ευρύτερου – Μάκρο Περιβάλλοντος .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ – ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ - ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.2 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΟΣ MARKETING PLAN .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.1.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.1.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.1.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.1.4 ΑΠΕΙΛΕΣ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1.3 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1.4 ΗΓΕΣΙΑ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1.6 ΑΝΑΦΟΡΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>

4.1.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.1.8 ΈΛΕΓΧΟΣ.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.2.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	38
5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΠΑ.....	41
5.2 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΠΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	43
5.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΣΠΑ 2014 – 2020.....	43
5.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΠΑ .....	51
6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	6
6.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	6
6.3 ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	7
6.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΒΛΕΨΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	8
6.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	9
7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	51
7.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	52
7.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	53
7.4 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ .....	53
7.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΟΤΥΠΙΑ .....	54
7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	55
7.6.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	55
7.6.2 ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	55
7.6.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	56
7.7 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ.....	57
7.8 SWOT ANALYSIS .....	59
7.9 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ .....	61
7.10 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	62
7.11 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ .....	70
7.12 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	70
7.12 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	71
7.12 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	72
7.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών, στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Στόχος αυτής της πτυχιακής είναι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον αγροτικό τομέα, δηλαδή μια επιχείρηση η οποία θα τυποποιεί αγροτικά προϊόντα και στη συνέχεια θα πραγματοποιεί λιανικές ή χονδρικές πωλήσεις.

Αρχικά θα παρουσιάσουμε τα προφίλ της επιχείρησης καθώς και το προϊόντα και τις υπηρεσίες στο σύνολο τους. Έπειτα θα παραθέσουμε την απαραίτητη θεωρία προκειμένου να γίνει κατανοητή η ανάλυση που θα πραγματοποιήσουμε ως αναφορά την ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών, το σχέδιο μάρκετινγκ και άλλες έννοιες οι οποίες είναι απαραίτητες προκειμένου να έχουμε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο.

Παράλληλα με την ανάλυση της θεωρίας θα εφαρμόζουμε πρακτικά πραγματικά στοιχεία της επιχείρησης ώστε όταν θα ολοκληρωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο να έχουμε τη δυνατότητα να το καταθέσουμε για παράδειγμα ως πρόταση σε επιχορηγούμενο πρόγραμμα ΕΣΠΑ.

Εν κατακλείδι θέλουμε να ευχαριστήσουμε την επιβλέπουσα καθηγήτρια μας κ. Παπαθανασοπούλου η οποία μας βοήθησε πάρα πολύ ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία. Την ευχαριστούμε πολύ για όλα όσα μας δίδαξε, για το επιστημονικό υλικό που μας προσέφερε, τις συμβουλές της, την συμπαράσταση της και τις ώρες που μας αφιέρωσε.

## ABSTRACT

This project took place in the Supreme Technological Educational Institute of Patras, in Business Administration. The aim of this project is the development of a business plan for a company active in the agricultural sector, that is a business that will standardize agricultural products and below would carry retail or wholesale.

First we will describe the essential theory in order to understand the analysis we will have to refer the Forces analysis, Weaknesses, Opportunities, Threats, marketing plan and other concepts that are necessary in order to have a complete business plan. Then we will present the profile of the company and the products and services in their entirety.

Along with the analysis of the theory will apply practical facts of business that when completed the business plan to be able to deposit, for example, as a proposal in a subsidized ESPA program.

In conclusion we want to thank our supervisor professor miss Papathanasopoulou who helped us a lot in order to complete this work. We thank her for everything she taught us, the scientific material that offered us the advice, support and the hours spent for us.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

---

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Για να πετύχει μια επιχείρηση χρειάζεται κάτι παραπάνω από όνειρα και χρήματα. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθάει για το ξεκίνημα των επιχειρήσεων. Επίσης είναι μια περίληψη των δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης, (Κέφης & Παπαζαχαρίου). Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό έγγραφο που συγκροτείται από τον επιχειρηματία. Αναφέρεται στα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία για το οποίο προβλέπεται να ακολουθήσει μια νέα επιχείρηση. Επίσης είναι μια ολοκλήρωση των λειτουργιών σχεδίων όπως το σχέδιο μάρκετινγκ, το χρηματοοικονομικό σχέδιο, το σχέδιο παραγωγής κ.α ([http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post\\_7273.html](http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_7273.html))

Ο Σ. Καρβούνης<sup>1</sup>, εξηγεί ότι απλουστευμένα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που περιέχει λειτουργικά και χρηματοοικονομικά θέματα της επιχειρήσεως. Το παρομοιάζει, σαν έναν οδικό χάρτη, που εξυπηρετεί στον εντοπισμό, του πού είναι η επιχείρηση, του πού θέλει να πάει και του πως θα πάει εκεί. Αν αυτό είναι καλά διατυπωμένο, η επιχείρηση κρατείται σε επαφή με τους στόχους της και δεν παραβλέπει τους πιθανούς κινδύνους και τα πιθανά κέρδη. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι βασικός παράγοντας για να πείσει επενδυτές, πιστωτές και ενδεχόμενους συνεταιίρους. (Σωτήρης Κ. Καρβούνης, 2006 σελ. 187-188)

## 1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός. Γι' αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση από τον ιδρυτή, την διοικητική ομάδα και το προσωπικό όσο και από εξωτερικούς φορείς όπως είναι οι επενδυτές ή πιθανούς συνεργάτες. Ο κυρίαρχος σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν προωθητικό υλικό. Από την στιγμή που ο

επιχειρηματίας έχει εμπνευστή την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούργιας δραστηριότητας. Έπειτα να δημιουργήσει η ομάδα η οποία θα την πλαισιώσει και μετά από έρευνες και συζητήσεις να φτάσουν στο στάδιο να αναζητήσουν το απαιτούμενο κεφάλαιο. Τους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση στην οποία θα αναφέρεται τα οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα για τα οποία οι επενδυτές θα θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης και αυτός ο σκοπός εξυπηρετεί το επιχειρηματικό σχέδιο (Κέφης & Παπαζαχαρίου).

### 1.3 ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

«Δεν υπάρχει μια και μοναδική φόρμουλα για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Δεν υπάρχει τέλειο μέγεθος ή επίπεδο λεπτομέρειας. Δεν υπάρχει μια και μοναδική λίστα περιεχομένων. Ούτε καν ένας τρόπος ταξινόμησης του περιεχομένου» (Stutely, 2003, σελ. 4)

Υπάρχουν κάποια σημαντικά σημεία που μπορούν να πούμε και να τα αναλύσουμε σε μια τυπική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτά είναι:

- Σελίδα τίτλου: αναφέρεται στο όνομα , την διεύθυνση , τηλέφωνα, επικοινωνίας της επιχείρησης και το όνομα των στελεχών.
- Πίνακας περιεχομένων : δίνεται μια σύντομη περιγραφή για τα βασικά τμήματα του business plan συμπεριλαμβάνοντας και τις αντίστοιχες σελίδες.
- Σύνοψη (executive summary): στην περίληψη πρόκειται να διαβάσει κάποιος στις ακόλουθες σελίδες είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
- Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης: αυτό που περιλαμβάνει η περιγραφή της επιχείρησης ( νομική υπόσταση, ιστορικό, στόχοι, οργανόγραμμα, ανθρώπινο δυναμικό, προϊόντα και δραστηριότητα)
- Σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan): εδώ αναφέρεται στην ανάλυση της τιμολογιακής πολιτικής και στις στρατηγικές προώθησης .
- Χρηματοοικονομική ανάλυση – χρηματοδότηση: εδώ γίνεται η παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης του μετοχικού της

κεφαλαίου και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό του κόστους και της αποτίμησης του επενδυτικού σχεδίου

- Επίλογος: αναφέρονται ξανά οι στόχοι και οι βλέψεις της επιχείρησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Ο επίλογος θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος και ξεκάθαρος και να αφήνει θετικές εντυπώσεις.

## **1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΒΛΕΨΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Τα επιχειρηματικά σχέδια σύμφωνα με τα παραπάνω εξυπηρετούν για πολλούς και διάφορους σκοπούς. Όπως :

- Αίτημα χρηματοδότησης
- Πλαίσιο έγκρισης
- Επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού.
- Εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκηση

**Ποιο αναλυτικά:**

### **Αίτημα χρηματοδότησης**

« Πίσω από ένα σχέδιο κρύβεται πάντα ένα κίνητρο χρηματοδότησης. Το σχέδιο μπορεί να χρησιμεύσει για να συγκεντρωθεί κεφάλαιο για μια επιχείρηση, πρόσθεση χρηματοδότηση για μια υπάρχουσα επιχείρηση, δανειακό κεφάλαιο για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση ή ακόμα και εμπορική πίστωση. Μπορεί να έχει σκοπό να ενθαρρύνει την συμμετοχή σε κοινοπραξία με έναν επιχειρηματικό συνεργάτη π.χ έναν προμηθευτή. Μπορεί να σχεδιαστεί για να υποστηρίξει μια συγχώνευση ή μια εξαγορά. Αφετέρου μπορεί να χρησιμεύει για να δικαιολογήσει την παροχή εσωτερικών πόρων (παρακρατηθέντων κερδών) σε συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.»<sup>3</sup>(Richard Stutely, 2003, σελ. 10 )

### **Πλαίσιο έγκρισης**

Το πλαίσιο έγκρισης για μια επιχείρηση είναι η έγκριση του σχεδίου σημαίνει η έγκριση της χρηματοδότησης.

### **Επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού**

«Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν πρέπει να αποτελεί απλά μια γραφειοκρατική άσκηση, αυτό δεν βοηθάει κανένα. Αν, όμως όσο το δυνατόν



περισσότεροι άνθρωποι ασχοληθούν με την ανάπτυξη και την αναθεώρηση του, τόσο πιθανότερο είναι να καταλάβει τελικά η ομάδα διεύθυνσης καλύτερα το στόχο του, να έχει καλύτερο κοινό όραμα και αίσθηση σκοπού» (Stutely, 2003, σελ. 10 )

### **Εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης**

Ένα business plan για μια επιχείρηση ξεκινάει από την συνολική στρατηγική. Το εργαλείο του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελείται σε μέτρο σύγκρισης. Είναι αυτό που θέτει τα όρια και τους στόχους με βάση τους οποίους μετράτε η πραγματική απόδοση.

## **1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Τα πλεονεκτήματα που έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι καλύπτει όλες τις πτυχές τις νέας δραστηριότητας και αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επενδυτές αλλά και για τους επιχειρηματίες. Αντίθετα ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να μην είναι πάντα καλό και να το απορρίψουν χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και γι' αυτό μπορεί να έχουν μια πιθανόν αποτυχία για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Τέλος τα πλεονεκτήματα συνήθως αφορούν και τους επιχειρηματίες αλλά και τους επενδυτές στην προσπάθεια τους ανεύρεσης του κεφαλαίου για να μπορεί να γίνει η χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.( Βασίλης Ν. Κέφης , Πέτρος Παπαζαχαρίου).

Μια επιχείρηση εκτός από την δημιουργία του επιχειρηματικού πλάνου για την οργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας, θα πρέπει να λάβει σοβαρά το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να λειτουργεί. Βασικό εργαλείο για να προσδιορίσει η επιχείρηση τη θέση της είναι τα ευρύτερα πλάνα της οικονομικής αγοράς ξ οποία είναι «Ερευνά θέσεων της εργασίας» δηλαδή γνωστή ως SWOT ανάλυση. Με λίγα λόγια η SWOT ανάλυση μας δείξει τα πλεονεκτήματα /μειονεκτήματα και τις ευκαιρίες/ απειλές που έχει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, άλλοι και από όλες επιχειρήσεις του κλάδου. ( Βασίλης Ν. Κέφης , Πέτρος Παπαζαχαρίου).

Το επιχειρηματικό σχέδιο σε διεθνές επίπεδο είναι πολύ αξιόπιστο εργαλείο επειδή γίνεται η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση

της επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας οι οποίες είναι : η σύνταξη της αίτησα χρηματοδότησης ,η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο ανάμεσα στον επιχειρηματία και του επενδυτή έχει χαρακτηριστεί ως ένας κωδικός επικοινωνίας χωρίς να αναφέρεται πάντα μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότησης. Δυστυχώς όμως είναι λίγες οι επιχειρήσεις που εκτιμάται η χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτό όμως θα μπορούσαμε να το δικαιολογήσουμε γιατί η υιοθέτηση των κανόνων που πρέπει να ακολουθήσουμε είναι μια σωστή οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές προκειμένου να διατηρήσει την δομή της και όλο αυτά τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και γι' αυτό στα ελληνικά δεδομένα χρειάζεται ένας καλός οδηγός σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου γιατί πάντα δεν μπορούμε να καλύψουμε τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται. (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/SofronasEleutherios/document/sofronas.pdf>)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

---

## 1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν είτε άμεσα, είτε έμμεσα ασκώντας επιρροή στο περιβάλλον της επιχείρησης. Διαχωρίζεται λοιπόν σε έμμεσο και άμεσο. Πιο αναλυτικά, το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μάκρο) αποτελείται από Οικολογικούς, Τεχνολογικούς, Οικονομικούς, Διεθνείς, Πολιτικούς και Κοινωνικούς παράγοντες. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μίκρο) αποτελείται από τους ανταγωνιστές, την κεφαλαιαγορά, τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, το δημόσιο τομέα και το εργατικό δυναμικό που προσφέρεται για εργασία. (Στειακάκης & Καντζός (2002)).

### 2.1.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητά ευκαιρίες και να ψάχνει τρόπους να αποφύγει πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί π.χ. στην ίδια χώρα), και το μικρο – περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης). Το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις:

- (α) το οικονομικό,
- (β) το τεχνολογικό,

(γ) το πολιτικό – οικονομικό και, τέλος,

(δ) το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον.

## **2.2 Ανάλυση του Ευρύτερου – Μάκρο Περιβάλλοντος**

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιασθεί στις τάσεις του περιβάλλοντος και στα γεγονότα εκείνα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα. Η ανάλυση PEST (Πολιτική – Νομική, Οικονομική, Κοινωνικό – πολιτιστική, Τεχνολογική) μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση όλων εκείνων των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατό να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση, είτε ιστορικά, είτε σε όρους που αφορούν στην μελλοντική τους εξέλιξη.

### **2.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ – ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται κατά κύριο λόγο στο πολιτικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον. Η πολιτική – νομική διάσταση περιλαμβάνει τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς καθώς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα, είτε έμμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο υπόκεινται. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές, όσο και ευκαιρίες, για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν πως δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις σε διεθνή βάση. Είναι φανερό λοιπόν ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης (βλέπε τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπ. 2001 στη Ν. Υόρκη).

### **2.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς επίσης και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία έντασης κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία φαίνεται να είναι αρκετά δυνατή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή κρίσιμη περίοδο ή πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Ο λόγος που θεωρητικά θα κάναμε αυτό το εγχείρημα σε μια τέτοια οικονομία είναι πολύ ξεκάθαρος. Οι επενδύσεις είναι μη αναστρέψιμες και δεν θα πρέπει να επιχειρούνται σε οικονομικά ασταθή περιβάλλοντα. Η βιομηχανία έντασης εργασίας χρησιμοποιεί «μαλακούς» πόρους (ανθρώπινο δυναμικό), το οποίο έχει ελάχιστο κόστος «αναστροφής» (δηλαδή απόλυσης). Σε ορισμένες περιπτώσεις, θα πρέπει να μην μελετάται αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας, αλλά να μελετάται ολόκληρη η οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυσή της. Συχνά, ακόμα και σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό και παρατηρείτε να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη άνοδο και ανάπτυξη.

### **2.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η κοινωνικό – πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Τα σημαντικότερα ζητήματα και ταυτόχρονα αυτά στα οποία πρέπει να επιστήσουμε την προσοχή μας είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η κατανομή του εισοδήματος στην κοινωνία, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών καθώς και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο που έχουν στην διάθεσή τους. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελεί για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενη απειλή, όσο και ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη. Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονισθούν και να αναλυθούν οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο μια επιχείρηση όπως και τις στρατηγικές που αυτή χαράσσει.

Διάφορα δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση, καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και στη σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία που αποτελούν πηγή πληροφόρησης κάθε ενδιαφερόμενου στελέχους επιχείρησης. Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως πηγάζει ως επί το πλείστον από χώρες που δεν έχουν τα κατάλληλα μέσα να την υποστηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Κατά συνέπεια, αύξηση του συνολικού πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών και αύξηση της ζήτησης γενικότερα. Δεν σημαίνει όμως απαραίτητα και ανάπτυξη στις αγορές ή αύξηση της παραγωγικότητας παρά μόνον εφόσον υπάρχει και επαρκής αγοραστική δύναμη στις ενδιαφερόμενες αγορές.
- Μετακίνηση από τις μαζικές (μάκρο) αγορές στις μικρο – αγορές. Πιο αναλυτικά, πολλές εταιρίες ‘‘μειώνουν’’ την προσοχή που δίνουν στο «μέσο καταναλωτή» και στις ανάγκες ή τις προτιμήσεις του και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική που μέχρι τώρα ακολουθούσαν σε συγκεκριμένες μικρο – αγορές. Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μεσοπρόθεσμα και για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση οφείλει να οραματίζεται υιοθετώντας μια σχετικά ευέλικτη στρατηγική, η οποία θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

#### **2.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά όλες τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την επιχείρηση και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις

επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευθούν και να τις εισάγουν άμεσα και αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Παρόλα αυτά μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, αν αυτή δεν προσαρμοσθεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Είναι γεγονός πως ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που συνεχώς δημιουργούνται και εξελίσσονται. Η μετάβαση μιας επιχείρησης σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντική, αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιβίωσή της. Απαιτούνται λοιπόν προσεκτικά βήματα, στρατηγικά σχεδιασμένα όπως και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ωστόσο, η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όλες εκείνες οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με βάση την προηγούμενη τεχνολογία, θα αποκοπούν ή θα αντιμετωπίσουν άμεσα το φάσμα της εξαφάνισης. Αρκετά συχνά είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε με οποιαδήποτε βεβαιότητα τις μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο. Πολλές φορές οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να μένουν ικανοποιητικές για μια σημαντική περίοδο, κυρίως γιατί οι επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν συνεχίζουν να τη στηρίζουν και να τη βελτιώνουν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε πως είναι συχνά δύσκολο να προβλεφθεί το αποτέλεσμα που θα έχει η εισαγωγή μιας καινούργιας τεχνολογίας σε έναν κλάδο.

## **2.3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ - ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Για τη μελέτη των παραγόντων που αποτελούν με τη σειρά τους το εσωτερικό περιβάλλον σε μια επιχείρηση, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο – περιβάλλοντος.



Στην ανάλυση του κλαδικού εσωτερικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων, δηλαδή της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό το πλαίσιο είναι γνωστό ως το υπόδειγμα του Porter και αποτελεί έναν τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείτε η επιχείρησή. Σύμφωνα με το υπόδειγμα, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

#### **α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

και πιο αναλυτικά, όλα εκείνα τα εμπόδια που συναντάμε και αποτρέπουν την είσοδο στις επιχειρήσεις που έχουν ως εξής:

- Οικονομίες κλίμακας, δηλαδή η μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και αφορά την παραγωγή ενός οποιουδήποτε προϊόντος
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια – χρηματοδότηση
- Συστήματα παραγωγής - κόστος παραγωγής
- Διαφοροποίηση προϊόντων/υπηρεσιών
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία



- Φόβος αντιποίνων από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

**(β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες**

Η απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα έχει να κάνει με την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, και κατά πόσο επιδρούν οι τιμές σε αυτά ,έχουν να κάνουν με τις τάσεις των καταναλωτών, καθώς και τα Συμπληρωματικά προϊόντα που προτιμά ο καταναλωτής γίνονται επιδραστικά ανάλογα με τη ζήτηση που έχουν. Τέλος, η επίδραση τεχνολογίας καθορίζει τις τάσεις τις αγορές άλλα κατευθύνει και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

**(γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθος και τη σημασία του προμηθευτή, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων των εκάστοτε προμηθευτών, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων αυτών , και τέλος, την κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός.

**(δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**, αφορά το Μέγεθος και τον αριθμό των αγοραστών. Έχει να κάνει με τη δομή της αγοράς (αριθμός προμηθευτών), τις πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προϊόντος / υπηρεσίας, την ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή, τα χαρακτηριστικά( διαφοροποίηση) του κάθε προϊόντος/υπηρεσίας και τέλος, κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

**ε) ανταγωνιστές μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων**( επιχειρήσεων του κλάδου),έχει να κάνει με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα στοιχεία κόστους και τις οικονομίες κλίμακας, τη Δομή της αγοράς(μερίδια αγοράς - συγκέντρωση κλάδου), το βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών και τέλος την ύπαρξη εμποδίων εισόδου στην αγορά.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατό να την επηρεάσουν και αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει.

## 2.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και, κυρίως, να απομακρύνουν εκείνες που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει πως η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα είναι πάντοτε κακή και θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να αποφεύγεται. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες, χάρη σε κάποιους λόγους, αναπτύσσονται εταιρίες ανώτερου επιπέδου και δυνατοτήτων σε χώρες που δε θα περίμενε κανείς. Τέτοιες εταιρίες, στην προσπάθειά τους να αναπτυχθούν, προσπαθούν να επηρεάσουν κυβερνήσεις έτσι ώστε να ξεπεράσουν νομικά και θεσμικά ζητήματα που τις περιορίζουν, τα οποία είναι έτσι και αλλιώς συνήθως παρωχημένα (εclass Ραφαηλίδης).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> MARKETINGPLAN

---

## 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Το Πλάνο Μάρκετινγκ είναι ένα σχέδιο που απεικονίζει την στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός καθώς επίσης και λεπτομέρειες που αφορούν τα προγράμματα και τις πρακτικές μάρκετινγκ.

Συντάσσεται συνήθως ετήσια και περιλαμβάνει τις διαθέσιμες και δυνατές επιλογές τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Από τις διαθέσιμες αυτές επιλογές και με προσεκτική μελέτη και έρευνα καθορίζεται η βέλτιστη στρατηγική με βάση τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ([www.Wikipeda.com](http://www.Wikipeda.com) 01/04/2016).

Το Marketing Plan είναι μια εξαιρετικά λεπτομερής αναφορά, η οποία αξιολογείται από πολλούς εντός και εκτός της επιχείρησης. Αποτελεί απαραίτητο έγγραφο για μεγάλα εταιρικά τμήματα μάρκετινγκ, καθώς και για νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά το Marketing Plan αναγκάζει το τμήμα μάρκετινγκ να κοιτάξει στο

εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον προκειμένου να κατανοήσει πλήρως τα αποτελέσματα των προηγούμενων αποφάσεων άλλα και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Σκοπός του είναι να θέσει μελλοντικούς στόχους και να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις για τις μελλοντικές προσπάθειες μάρκετινγκ τις οποίες θα πρέπει να κατανοήσει και υποστηρίξει ο καθένας εργαζόμενος εντός της επιχείρησης. Τέλος αποτελεί βασικό συστατικό για τη λήψη χρηματοδότησης της υλοποίησης του έργου νέων πρωτοβουλιών ( openeclassspanepisthmiomakedonias, 01/04/2016).

### 3.2 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΟΣ MARKETING PLAN

Το Marketing Plan υλοποιείται για τους ακόλουθους λόγους:

- i. Απαιτείται, ως μέρος της ετήσιας διαδικασίας σχεδιασμού, στα πλαίσια του τμήματος marketing
- ii. Απαιτείται για μια εξειδικευμένη στρατηγική για την εισαγωγή κάτι νέου (προϊόν, αγορά, στρατηγική)
- iii. Αποτελεί ένα βασικό συστατικό ενός γενικού Business Plan

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την ανάπτυξη και διαμόρφωση ενός Marketing Plan. Η δομή που θα ακολουθηθεί περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

1. Σκοπός και Αποστολή (Purpose and Mission )
2. Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης (Situational Analysis)
3. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Στόχοι (Marketing Strategy and Objectives)
4. Τακτικές του Μάρκετινγκ (Tactical Programs Budgets)
5. Προϋπολογισμοί, Ανάλυση Απόδοσης και Εφαρμογή (Performance Analysis and Implementation)
6. Επιπρόσθετα Ζητήματα (Additional Consideration)

Η Εισαγωγή θα πρέπει να παρέχει στον αναγνώστη τις απαραίτητες πληροφορίες για να κατανοήσει πλήρως το σκοπό του Marketing Plan.

Τα δύο βασικά συστατικά του είναι:

#### A. Ο Σκοπός του Marketing Plan (Purpose of the Marketing Plan)

- Σύντομη αιτιολόγηση του σκοπού εκπόνησης του σχεδίου (π.χ. εισαγωγή νέου προϊόντος, εισαγωγή σε νέες αγορές, συνέχιση ανάπτυξης υφιστάμενων προϊόντων, ετήσια επανεξέταση και σχεδιασμός)
- Προσδιορισμός στόχων σύμφωνα με τις πληροφορίες που περιέχονται στο σχέδιο (π.χ. οριοθέτηση στόχων για το επόμενο έτος, αναφορά ενός τμήματος που θα περιληφθεί σε ένα Business Plan)

#### B. Η Δήλωση Αποστολής της Επιχείρησης (Mission Statement)

- Αποτελείται μια σύντομη και καλογραμμένη παράγραφο
- Προσδιορίζει το σταθερό και μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού, βάσει του ιστορικού της επιχείρησης, των πόρων και των ικανοτήτων της, καθώς και του περιβάλλοντός της

### **3.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Οι αναγνώστες ενός Marketing Plan χρειάζονται μια σαφή εικόνα για την κατεύθυνση του προϊόντος. Δεν αρκούνται σε γενικές κατευθυντήριες γραμμές, αλλά θέλουν να δουν συγκεκριμένες και μετρήσιμες δράσεις.

#### Στόχοι Μάρκετινγκ

Προσδιορισμός της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Οι γενικότερες κατευθύνσεις μιας Στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθες:

- 1) Ανάπτυξη αγοράς (ansoff matrix). Μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά (Αύξηση πωλήσεων, αύξηση κατανάλωσης από τους υπάρχοντες πελάτες)
- 2) Νέες αγορές. Πωλήσεις σε αγορές ή τμήματα που δεν αποτελούσαν στόχο (ανάπτυξη νέων προϊόντων για τους υπάρχοντες πελάτες, ανάπτυξη νέων προϊόντων για νέους πελάτες)
- 3) Σταθερότητα αγοράς. Τεχνικές για διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (χρησιμοποιείται κυρίως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή συρρίκνωσης)

της αγοράς). Γενικά, απαιτείται η λήψη του μεριδίου αγοράς από τους άλλους στη βιομηχανία

- 4) Έλεγχος του κόστους. Τεχνικές για περιορισμό των εξόδων ή βελτίωση της παραγωγικότητας, έξοδος από την αγορά

### Προσδιορισμός των Στόχων του Μάρκετινγκ

#### **Προοπτικές της αγοράς στόχου**

- Μερίδιο αγοράς
- Πελάτες
- Αγορές

#### **Στόχοι Προώθησης**

- Επίγνωση brand name
- Κινητικότητα
- Δοκιμές
- Δυναμική πωλήσεων
- Στόχοι καναλιών διανομής
- Έμποροι
- Επεξεργασία παραγγελίας και παράδοση

#### **Στόχοι έρευνας αγοράς**

#### **Στόχοι έρευνας και ανάπτυξης**

#### **Άλλοι Στόχοι (πχ. Νέες συνεργασίες)**

### **3.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Εάν η αγορά-στόχος παραμένει η ίδια, ο προσδιορισμός είναι σχετικά εύκολος.

Όσον αφορά τις νέες αγορές, μια πιο λεπτομερής ανάλυση είναι απαραίτητη και για την ενίσχυση της αξιοπιστίας του Σχεδίου marketing ενδείκνυται η παρουσίαση Σεναρίων.

Αρχικά κάνουμε μια αναλυτική περιγραφή της αγοράς-στόχου. Παρουσιάζουμε δηλαδή μια συνοπτική επισκόπηση της τρέχουσας αγοράς και προσπαθούμε να προσδιορίσουμε επερχόμενες αλλαγές. Στη συνέχεια προχωράμε σε μια αναλυτική

επισκόπηση της θέσης του προϊόντος(της σχέσης του δηλαδή με τα ανταγωνιστικά προϊόντα καθώς και τη σύγκρισή του με αυτά). Μετά, προσδιορίζουμε τις επερχόμενες αλλαγές, προσπαθούμε να τις κατανοήσουμε και να τις δικαιολογήσουμε με το παρακάτω τρόπο:

- Περιγραφή τακτικών για την επίτευξη των αλλαγών
- Πρόβλεψη πωλήσεων για κάθε προϊόν
- Συνοπτική επισκόπηση των τρεχουσών πωλήσεων
- Προσδιορισμός αλλαγών
- Σύνοψη αλλαγών στις προβλέψεις
- Αιτιολόγηση προβλέψεων
- Περιγραφή προβλέψεων (συνολικά, ανά κατηγορία, ανά κανάλι διανομής)

#### **Τακτικές του Μάρκετινγκ – Προϊόν**

- Συνοπτική επισκόπηση των σημερινών προϊόντων για πελάτες και διανομείς
- Βασικά χαρακτηριστικά/ ιδιότητες
- Branding
- Συσκευασία
- Ετικέτα

Προσδιορισμός σχεδιαζόμενων αλλαγών (βάσει αποτελεσμάτων, έρευνας, ανταγωνισμού, άλλο)

Περιγραφή σχεδιαζόμενων αλλαγών

Στόχοι (τροποποίηση / επέκταση υφισταμένων προϊόντων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη νέων ωφελειών για τα υφιστάμενα προϊόντα, κτλ)

#### **Βασικά χαρακτηριστικά/ ιδιότητες:**

- Branding
- Συσκευασία
- Ετικέτα
- Προσδιορισμός σχεδιαζόμενων αλλαγών στα κανάλια διανομής
- Διαφήμιση (ενίσχυση εικόνας, ενθάρρυνση δοκιμής, αλλαγή στάσης, απόκριση σε κινήσεις ανταγωνιστών, αύξηση χρήσης, υποστήριξη άλλων μεθόδων κτλ)
- Προώθηση πωλήσεων (χτίσιμο αποριών, αύξηση δοκιμών, ενθάρρυνση επαναγοράς)

- Προσωπικές πωλήσεις (ανάπτυξη νέων πελατών, υποστήριξη/διατήρηση πελατών, κτλ)
- Δημόσιες σχέσεις (απόκριση σε άσχημα νέα, χτίσιμο εικόνας, προετοιμασία αγορών για μελλοντικές κινήσεις, ενθάρρυνση δοκιμών, αλλαγή στάσεων, κτλ)

### **Τακτικές του Μάρκετινγκ – Διανομή**

- Συνοπτική επισκόπηση των σημερινών καναλιών διανομής
- Είδη καναλιών (άμεσα – έμμεσα – συνδυασμός)
- Κάλυψη αγοράς (εντατική – αποκλειστική – επιλεκτική)
- Καταστήματα (είδη, γεωγραφική κάλυψη, αριθμός)
- Αντιληπτή τοποθέτηση του προϊόντος (σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- Κόστος διανομής
- Προσδιορισμός σχεδιαζόμενων αλλαγών (βάσει αποτελεσμάτων, έρευνας, ανταγωνισμού, άλλο)
- Περιγραφή σχεδιαζόμενων αλλαγών
- Στόχοι
- Είδος καναλιών που θα χρησιμοποιηθούν
- Κάλυψη αγοράς
- Καταστήματα
- Τοποθέτηση προϊόντος

### **Τακτικές του Μάρκετινγκ – Τιμολόγηση**

- Συνοπτική επισκόπηση της τρέχουσας τιμολόγησης
- Περιγραφή τιμολόγησης ανά μοντέλο / προϊόν, τμήμα, κανάλι, περιοχή
- Εκπτώσεις και όροι πληρωμής

Προσδιορισμός σχεδιαζόμενων αλλαγών (βάσει αποτελεσμάτων, έρευνας, ανταγωνισμού, άλλο)

### **Περιγραφή σχεδιαζόμενων αλλαγών**

- Στόχοι (απόδοση Ι.Κ., μερίδιο αγοράς, επίπεδο κέρδους, ηγεσία τιμής, κτλ)
- Παράγοντες καθορισμού τιμών (σταθερά και μεταβλητά κόστη)

- Προσδοκίες πελατών
- Προσδοκίες εταιρίας
- Θέματα Ζήτησης (ελαστικότητα, κύκλος προϊόντος)
- Ανταγωνισμός
- Οικονομικές συνθήκες
- Νομικοί περιορισμοί
- Επιλογές τιμολόγησης
- Υποστήριξη πελατών
- Συνοπτική επισκόπηση της τρέχουσας υποστήριξη πελατών (π.χ. τηλεφωνικό κέντρο, online, γραφείο εξυπηρέτησης)
- Ποιοι εξυπηρετούνται (π.χ., οι υφιστάμενοι πελάτες, δυνητικοί πελάτες, δίκτυο διανομής)

#### **Προσδιορισμός και Περιγραφή σχεδιαζόμενων αλλαγών**

- Στόχοι (π.χ., διαθεσιμότητα, χρόνος απόκρισης, επίπεδο ικανοποίησης)
- Τύποι που προσφέρονται
- Πελάτες που εξυπηρετούνται
- Μέθοδος εξυπηρέτησης
- Κόστη και χρονοδιαγράμματα

#### **Έρευνα αγοράς**

- Υπευθυνότητα έρευνας
- Μεθοδολογία
- Περιορισμοί
- Κόστη και χρονοδιαγράμματα

### **3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Στρατηγική Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία η οποία μπορεί να επιτρέψει σ' έναν οργανισμό να προσηλώνεται στους περιορισμένους πόρους του με τις καλύτερες ευκαιρίες, ώστε να αυξάνει τις μικτές απολαβές και να επιτυγχάνει παράταση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να επικεντρώνεται γύρω από την έννοια κλειδί πως ο κύριος σκοπός είναι η ικανοποίηση του πελάτη.



Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι μια μέθοδος εστίασης των ενεργειών και πόρων ενός οργανισμού σε μια διαδικασία δράσης που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις και επικράτηση μιας στοχευόμενης θέσης στην αγορά.

Μια στρατηγική μάρκετινγκ συνδυάζει ανάπτυξη προϊόντων, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση, σχέση με τη διοίκηση και άλλα στοιχεία, όπως εξακρίβωση των καθορισμένων στόχων μάρκετινγκ και πώς αυτοί μπορούν να επιτευχθούν ιδανικά εντός ενός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Η στρατηγική μάρκετινγκ προσδιορίζει την επιλογή των αντικειμενικών στόχων και την κατανομή των πόρων. Είναι αποτελεσματικότερο όταν αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της γενικής σταθερής στρατηγικής, καθορίζοντας πώς ο οργανισμός θα προσελκύσει επιτυχημένα πελάτες, πιθανούς αγοραστές και ανταγωνιστές στο χώρο της αγοράς. Δεδομένου ότι ο πελάτης αποτελεί την εισοδηματική πηγή της εταιρείας, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις πωλήσεις. Ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να κρατάς σε επικοινωνία το μάρκετινγκ με τη κυρίαρχη αποστολή της εταιρείας που έχει διακηρυχθεί.

Μια στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση ενός πλάνου μάρκετινγκ. Ένα πλάνο μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται ώστε να εκτελεσθεί επιτυχημένα μια στρατηγική μάρκετινγκ.

Μια στρατηγική αποτελείται από μια καλά μελετημένη σειρά από τακτικές, ώστε να γίνει ένα πλάνο μάρκετινγκ αποτελεσματικότερο. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ χρησιμεύουν ως βασικό θεμέλιο των πλάνων μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς και να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό του μάρκετινγκ. Πλάνα και αντικειμενικοί στόχοι είναι συνήθως δοκιμασμένα για μετρήσιμα αποτελέσματα.

Μια στρατηγική μάρκετινγκ συχνά ενοποιεί τους στόχους του μάρκετινγκ, τις πολιτικές και τις επιπτώσεις πράξης (τακτικές) μιας εταιρίας σε ένα συνεκτικό σύνολο. Ομοίως, διάφορα σκέλη από τη στρατηγική, που θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνουν τη διαφήμιση, τα κανάλια μάρκετινγκ, το διαδικτυακό μάρκετινγκ, την προώθηση και τις σχέσεις του κοινού, μπορεί να είναι προγραμματισμένα να προκληθούν. Πολλές εταιρείες συνδέουν διαδοχικά μια στρατηγική σ' ολόκληρο τον οργανισμό δημιουργώντας τακτικές στρατηγικής που

έπειτα γίνονται στρατηγικοί στόχοι για την επόμενη βαθμίδα ή ομάδα. Κάθε μία ομάδα αναμένεται να λάβει αυτό το στρατηγικό στόχο και να αναπτύξει μια σειρά από τακτικές προκειμένου να τον επιτύχει. Και αυτό γιατί, είναι σημαντικό ώστε να επιτευχθεί ο κάθε στρατηγικός στόχος.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι δυναμικές και διαδραστικές. Είναι εν μέρη προσχεδιασμένες και εν μέρη απροσχεδίαστες.

Αν και δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη μορφή ενός πλάνου μάρκετινγκ αλλά διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, υπάρχουν αρκετά προσχέδια που παρουσιάζουν τη γενική δομή που θα πρέπει να διέπει ένα πλάνο μάρκετινγκ. Έτσι ορισμένα σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο μάρκετινγκ είναι:

- Εισαγωγικό άνοιγμα από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο
- Ανάλυση Τωρινής Κατάστασης
- Ανάλυση Προϊόντος
- Ελκυστικότητα Κλάδου
- Ανάλυση για κάθε κατηγορία / γκάμα προϊόντος και για κάθε προϊόν της κάθε κατηγορίας
- Ανάλυση Αγοράς
- Τμήματα της αγοράς
- Αγορές στόχοι
- Ανάλυση Ανταγωνισμού (Ξεχωριστή ανάλυση για κάθε ένα ανταγωνιστή μας)
- Ανάλυση ΜάκροΠεριβάλλοντος ή ανάλυση PEST
- Ανάλυση SWOT

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

---

## 4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η ανάλυση SWOT άρχισε να δημιουργείται τις αρχές της δεκαετίας του 1960 στην Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ο σκοπός της δημιουργίας της ανάλυση από τον Andrews ήταν να «ταιριάζει» μεταξύ του εξωτερικού – εσωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρετε σε μια επιχείρηση δηλαδή της ευκαιρίες και τις απειλές ενώ στο εσωτερικό περιβάλλον αναφέρετε τις ικανότητες και στα χαρακτηριστικά δηλαδή στο πιο ισχυρό σημεία που είναι οι δυνάμεις και στις αδυναμίες. Επίσης η ανάλυση SWOT αναφέρετε στο βασικό πλεονέκτημα που έχει από τις καταστάσεις που προκύπτουν και αυτό μας δείχνει τις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές που έχει μια επιχείρηση. Η εφαρμογή της ανάλυση SWOT δημιουργεί μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο για κάθε ένα από τα στοιχεία (Σιώμοκος , 2004)

### ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



Μόλις η ανάλυση SWOT πραγματοποιηθεί, η επιχείρηση αυξάνει τους στόχους για την περίοδο κατά την οποία καταστρώνει σχέδια. Οι στόχοι για την επίτευξη αυτών είναι ο τομέας δραστηριότητας που θα πρέπει να παρακολουθήσει τις κύριες εξωτερικές δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές / οικονομικές , πολιτικές /νομικές και κοινωνικές ) και οι σημαντικότεροι παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος (πελάτες , ανταγωνιστές κανάλια διανομής και προμηθευτές ) οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκομίσει κέρδη ( Kotler, 2000).

Στο να διακρίνει η επιχείρηση απλά τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το να έχει τη δυνατότητα να πετύχουν αυτές τις ευκαιρίες. Γι' αυτό τον λόγο η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία. Έτσι ένα εξωτερικός σύμβουλος εξετάζει τις ικανότητες που έχει η επιχείρηση στους τομείς όπως το μάρκετινγκ , στον οικονομικό τομέα , στον τομέα της παραγωγής και στην οργάνωση (Kotler, 2000).

Ένα από τα λάθη που κάνουν τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού της SWOT ανάλυση είναι η δημιουργία μια και μόνο ανάλυση για όλη την επιχείρηση. Επομένως μια επιχείρηση ξεκινάει με μια ανάλυση SWOT σύμφωνα με τους ανταγωνιστές και για τα προϊόντα ή τμήματα της αγοράς που θα δημιουργηθούν ξεχωριστές αναλύσεις. Τέλος η ξεχωριστές αναλύσεις SWOT αφορούν πολλούς διαφορετικούς συνδυασμούς προϊόντα- αγοράς αλλά πρέπει να είναι προσανατολισμένες για τον πελάτη (Σιώμκος ,2004).

## **4.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT**

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που αφορούν την επιχείρηση. Η έμφαση δίδεται στο ότι η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερη σε σχέση με τους ανταγωνιστές αλλά και να δει ποιές είναι οι αδυναμίες. Στην ανάλυση SWOT δείχνουν όταν είναι οι δυνάμεις σημαντικές μόνο όταν βοηθάει την επιχείρηση για να μπορέσει να ικανοποιήσει καλύτερα την ανάγκη ή την επιθυμία ενός πελάτη. Αντίθετα δεν υπάρχει η περίπτωση οι αδυναμίες να βελτιωθούν και παραμένουν αδυναμίες και γι' αυτό μετατρέπονται σε αρνητικά και εμφανείς για τους πελάτες.

Οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αφορούν την ανάλυση SWOT πιο αναλυτικά:

### 4.2.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Η σημαντική δύναμη για μια επιχείρηση είναι όταν την βοηθάει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες για τους καταναλωτές. Η δύναμη που μετατρέπει την ικανότητα της επιχείρησης να πετύχει την μεγαλύτερη προσφορά για τους καταναλωτές από ότι τους προσφέρουν οι ανταγωνιστές. (Σιώμκος, 2004).

Οι δυνάμεις που αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις σχετίζονται με το πόσο γνωστές είναι στην αγορά και διαθέτουν καλούς πόρους. Ενώ οι μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα μπορεί να είναι περισσότερο βολικές. Γι' αυτό και τις δύο περιπτώσεις είναι πολύ σημαντικό, να έχουν ως δύναμη την καλή οργάνωση πωλήσεων , καλό δίκτυο διανομής , να παράγουν τα προϊόντα τους εγχώρια αλλά και να έχουν μια εικόνα «ποιότητας» (Σιώμκος, 2004).

### 4.2.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέπει τις αδυναμίες της σε δυνάμεις καθώς αν δεν βελτιωθούν καταλήγουν να είναι περιορισμοί για αυτήν. Σε περίπτωση που δεν είναι εφικτό πρέπει τουλάχιστον να ελαχιστοποιήσει την επίδραση τους (Σιώμκος, 2004).

Οι αδυναμίες μπορούν να χαρακτηριστούν αν μια επιχείρηση έχει ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων ,όταν ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αντικατασταθεί, όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού, η κακή εικόνα που υπάρχει σε ότι αφορά την ποιότητα, είναι ανεπαρκές το καλό δίκτυο διανομής , η έλλειψη δικτύου εξυπηρέτησης πελατών και τέλος αν η επιχείρηση είναι μικρή και οι ανταγωνιστές τις είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά(Σιώμκος, 2004).

### 4.2.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Ο λόγος που γίνεται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι για να μπορέσει να εντοπίσει τις νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ. Η επιχείρηση μπορεί να αποδώσει κέρδος από τις ανάγκες του αγοραστή. (Kotler, 2000)

Η ταξινόμηση των ευκαιριών γίνεται σύμφωνα με την ελκυστικότητα και την πιθανότητα επιτυχίας. Μια επιχείρηση έχει την πιθανότητα της επιτυχίας από δυο παραμέτρους:

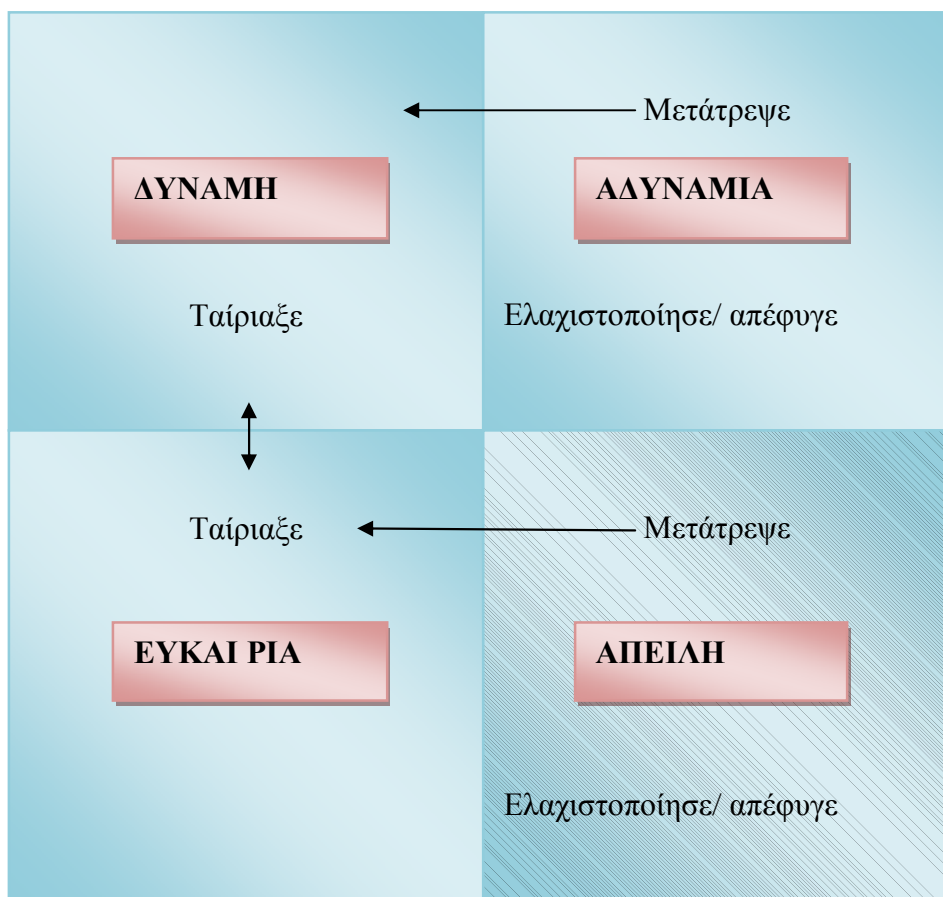
- αν οι δυνατότητες της δραστηριότητας ταιριάζουν μεταξύ τους. Οι προϋποθέσεις της επιτυχίας για να μπορέσει να λειτουργήσει στην αγορά-στόχο,
- αν μπορούν και έχουν την ικανότητα να υπερβαίνουν τις δυνατότητες που έχουν οι ανταγωνιστές. (Kotler, 2000)

#### **4.2.4 ΑΠΕΙΛΕΣ**

Η απειλή έχει να κάνει με μία πρόκληση που παρουσιάζεται από την εξέλιξη στο εξωτερικό προβάλλον. Στην περίπτωση που δεν υπάρξει αμυντική ενέργεια τότε τα αποτελέσματα δεν θα είναι και τόσο καλά προς στις πωλήσεις και τα κέρδη. Οι παράγοντες για την ταξινόμηση των απειλών είναι η σοβαρότητα και η πιθανότητα που θα εμφανίζει. Μια επιχείρηση για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις απειλές θα πρέπει να δημιουργήσει σχέδια έκτακτης ανάγκης τα οποία θα δείχνουν τις αλλαγές που θα χρειαστεί να κάνει η επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τις απειλές αν και αυτές μπορεί να μην είναι τόσο σοβαρές.( Kotler, 2000)

#### **4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

Μέσα από την ανάλυση SWOT αυτό που καταλαβαίνουμε είναι οι στρατηγικές κατεύθυνσης μας βοηθάνε στην καλύτερη επιλογή στρατηγικής στο πλαίσιο ανάπτυξης του σχεδίου όπως βλέπουμε παρακάτω:



Πηγή: Σιώμκος, 2004

Το βασικό νόημα για την ανάλυση SWOT είναι να ταιριάξεις τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες και από αυτό θα προκύψουν οι ικανότητες της επιχείρησης, όταν συνδυάσεις τις αδυναμίες με τις ευκαιρίες θα προκύψουν οι περιορισμοί και όταν συνδυάσεις τις αδυναμίες με τις απειλές τότε θα εμφανιστούν τα παθητικά στοιχεία της επιχείρησης. Όταν δεν μετατραπεί μια αδυναμία ή μια απειλή σε δύναμη ή ευκαιρία τότε θα υπάρξει η δυνατότητα να ελαχιστοποιηθεί ή την αποφύγει.

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τους διάφορους συνδυασμούς των στοιχείων της ανάλυση SWOT. (Σιώμκος, 2004)

Συνδυασμός Στοιχείων SWOT	Στρατηγικές Κατευθύνσεις
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	Δυναμική Στρατηγική <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενεργοποίηση (δυνάμεων)</li> <li>• Επενδύσεις</li> <li>• Ενδυνάμωση (των θέσεων)</li> <li>• Επέκταση (δικτύου,</li> </ul>

<p><b>Αδυναμίες και Ευκαιρίες</b></p>	<p>δραστηριοτήτων )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Εκμετάλλευση (ευκαιριών)</li> </ul> <p>Στρατηγική Προσεγγμένων Προσαρμογών και Βελτιώσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Διαφοροποίηση</li> <li>· Διεύρυνση( αυτοδύναμη ή με συνεργασία)</li> <li>· Δείσδυση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία)</li> <li>· Διαμόρφωση(νέων κατευθύνσεων)</li> <li>· Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους , βελτιώσεων )</li> </ul>
<p><b>Δυνάμεις και Απειλές</b></p>	<p>Επιφυλακτική Στρατηγική</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Παράκαμψη(απειλών)</li> <li>· Προβολή(δυνάμεων)</li> <li>· Προσεκτικές προσεγγίσεις</li> <li>· Περιορισμοί (δαπανών)</li> <li>· Προπαρασκευή (έναντι επερχόμενων απειλών)</li> </ul>
<p><b>Αδυναμίες και Απειλές</b></p>	<p>Στρατηγική Συρρικνώσεων ή Σύμπτυξης</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Αποφυγή(απειλών και δαπανών )</li> <li>· Αμυντική ανασυγκρότηση</li> <li>· Αποχώρηση(από τις πλέον επικίνδυνες περιοχές )</li> <li>· Από επένδυση – ρευστοποίηση</li> <li>· Αποχή (από κάθε δραστηριότητα επέκτασης)</li> </ul>

Πηγή : Σιώγκος ,2004

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>Ο</sup> ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 5.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ που μας παρουσιάζονται είναι οκτώ λειτουργίες που μας δείχνουν ως αποτέλεσμα της ανάγκης σε βάθος ανάλυση και προσέγγιση των δεδομένων που τα χαρακτηρίζουν. Επίσης δεν εκτελούνται αυτόνομα οι λειτουργίες του μάνατζμεντ και δεν είναι ανεξάρτητες η μια από την άλλη. (Κεφης, 2005).



Οι βασικές λειτουργίες είναι :

1. προγραμματισμός
2. οργάνωσης
3. στελέχωση
4. ηγεσία
5. συντονισμός
6. αναφορά-επικοινωνία
7. προϋπολογισμός
8. έλεγχος

### **5.1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Ο προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός της μελλοντικής κατάστασης και πιο συγκεκριμένα ο προσδιορισμός των στόχων, της στρατηγικής ,των ενεργειών και των μέσων. Το προγραμματισμό τον βοηθούν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης οι διαδικασίες , τα εργαλεία και οι τεχνίτες στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων , στη βελτίωση δεξιοτήτων και στην πραγματοποίηση των προοπτικών. Τα χαρακτηριστικά του προγραμματισμού είναι η δημιουργία της ανάλυσης SWOT η οποία αποτελείται από ένα πίνακα ο οποίος μας δείχνει τις δυνάμεις , αδυναμίες , ευκαιρίες, και απειλές της επιχείρησης. (Κέφης, 2005)

### **5.1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Η βασική λειτουργία της οργάνωσης το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στο προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα. Επίσης η οργανωτική δομή καθορίζει την επιχείρηση και γι' αυτό διαμορφώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα εργαλεία της οργάνωσης είναι το Οργανόγραμμα. (Κέφης ,2005)

### **5.1.3 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ**

Σε μια επιχείρηση ο ρόλος της λειτουργίας της στελέχωσης είναι ότι πρέπει να υπάρχουν άτομα που είναι κατάλληλα δηλαδή να υπάρχει ένα κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Από την στελέχωση εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης και δεν

ολοκληρώνεται με πρόσληψης. Η στελέχωση περιλαμβάνει: την στρατολόγηση , την επιλογή , την εκπαίδευση, την αξιολόγηση (Κέφης ,2005).

#### **5.1.4 ΗΓΕΣΙΑ**

Στην επιχείρηση ο ρόλος που έχει η ηγεσία (δηλαδή ο ηγέτης) είναι ότι υπάρχει ένα άτομο που είναι ικανό να πείσει , να καθοδηγήσει, να συνεργαστεί αλλά και να εμπνέει σεβασμό και όχι φόβο. Η επικοινωνία του ηγέτη ξεκινάει μέσα από την ίδια την επιχείρηση γιατί ο ηγέτης μπορεί να συμβουλέψει , να λύνει τα προβλήματα που δημιουργούνται και τα μεταδίδει ενθουσιασμό. (Κέφης ,2005)

#### **5.1.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ**

Ο συντονισμός είναι η πιο δυσκολότερη λειτουργία της διοίκηση του μάνατζμεντ γιατί τον manager είναι ο μεγαλύτερος βαθμός λειτουργία. Ο συντονισμός είναι η δράση και η συνεργασία ανθρώπων για να καταφέρουν να πετύχουν στόχο τους.

#### **5.1.6 ΑΝΑΦΟΡΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η σημασία της επικοινωνίας είναι η ροή πληροφοριών, λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη που υπάρχει ανάμεσα στις ανθρώπινες σχέσεις. Στην επικοινωνία υπάρχει το τρίπτυχο που είναι «ακούω- ανταποκρίνομαι – ενεργώ» το οποίο δηλώνει την κυριαρχία ενός σύγχρονου manager (Κέφης ,2005)

#### **5.1.7 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Ο προϋπολογισμός είναι ένα κομμάτι του προγραμματισμού αλλά επειδή αναφέρεται σε λογιστικά , χρηματοοικονομικά στοιχεία κ.α πρέπει να υπάρχουν άτομα που θα ασχολούνται μόνο με αυτό τον προϋπολογισμό γι' αυτό θεωρείται ως μια ξεχωριστή και ειδική λειτουργία για το μάνατζμεντ. Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο που δείχνει τις μελλοντικές δραστηριότητες που κάνει η επιχείρηση. Συνήθως αναφέρεται στην εικόνα που έχει η επιχείρηση δηλαδή στον οικονομικό τομέα (Κέφης ,2005)

### 5.1.8 ΈΛΕΓΧΟΣ

Η διαδικασία του έλεγχου στο μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και τυχόν διορθωτικές ενέργειες όπου χρειάζονται. Ο έλεγχος διακρίνεται σε διοικητικό και διαχειριστικό έλεγχο. Ο διοικητικός έλεγχος δίνει βάση στα διοικητικά θέματα ενώ ο διαχειριστικός έλεγχος δίνει βάση τις οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τον προϋπολογισμό. (Κέφης, 2005)

### 5.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασισμένη στην στρατηγική διοικητική έρευνα γιατί πρέπει να εξηγήσουμε τις διαφορές για την απόδοση των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Επομένως το πλεονέκτημα προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος το οποίο είναι ένα από τα ανώτερα των ανταγωνιστών (<http://st.merig.eu/index.php?id=37&L=4> 3/4/2016).

Ο Ansoff όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μια διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης». Επίσης επισημάνει ο ίδιος ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση». (Ansoff, 1965 σελ 110) Επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά είναι πολύ δύσκολο να διατηρηθεί γιατί οι ανταγωνιστές θα αρχίζουν να αντιγράφουν σε σύντομο χρονικό διάστημα ένα καινούργιο προϊόν ή τεχνολογικά βελτιωμένο. Επομένως οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ μπορούν να αναγνωρίσουν ότι διαθέτουν τα προϊόντα συμβολικά χαρακτηριστικά και ότι η κατανάλωση συγκεκριμένων προϊόντων το πιο πιθανόν να εξαρτώνται περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία παρά από την λειτουργία. <http://st.merig.eu/index.php?id=37&L=4> (3/4/2016)

Ο South μελετώντας προς τέλος της δεκαετίας το '70 για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρθηκε «στις ανταγωνιστικές αρένες των επιχειρήσεων που επιλέγουν μόνο εκείνες, τι οποίες οι επιτυχίες τις επιχείρησης είναι κατανοητές και εφικτές.» (South, 1981 σελ 15).

Τέλος ο Porter (1985) αναφέρεται σε δύο βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Αυτές είναι:

- η ικανότητα προσφοράς προϊόντος σε χαμηλό κόστος(πλεονέκτημα κόστους )
- η ικανότητα διαφοροποίησης (πλεονέκτημα διαφοροποίησης )

### 5.2.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν έχει μόνο μία μορφή και η επιχείρηση πρέπει να έχει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς. Οι επιχειρήσεις για να ξεχωρίσουν και να εξασφαλίσουν την συνεχόμενη επιτυχία τους φανερώνουν κάποιους ορισμένους τομείς και αυτοί είναι :

- το μερίδιο αγοράς
- ισχυρό εμπορικό σήμα
- επίδραση δικτύου
- εμπορικά σήματα και διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- δομή αποτελεσματικότητας κόστους
- υψηλό κόστος αλλαγής

**Μερίδιο αγοράς:** Οι επιχειρήσεις δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές όταν υπάρχει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και αυτό οφείλεται στα προϊόντα τους που είναι γνωστά και αποδεκτά στην αγορά.

**Ισχυρό εμπορικό σήμα:** Το ισχυρό εμπορικό σήμα για να εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης και οι επιχειρήσεις να μπορούν να αποκτήσουν κέρδος, διότι τους επιτρέπει να χρεώνουν ακριβότερα.

**Επίδραση δικτύου:** Η επίδραση του δικτύου δεν είναι αρκετά συνηθισμένη αλλά όμως μπορεί να είναι εξαιρετικά κερδοφόρα. Αυτό γίνεται από την ζήτηση ενός προϊόντος από τους καταναλωτές και μπορεί να τους αυξήσει την περισσότερο τις πωλήσεις.

**Εμπορικά σήματα και διπλωματικά ευρεσιτεχνίας:** Μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.

**Δομή αποτελεσματικότητας κόστους:** Για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει αποτελεσματικότητα κόστους πρέπει να προσελκύσει τους πελάτες της και να ανταγωνιστεί με τους ανταγωνιστές της. Επομένως, η δομή που θα έχει πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει είναι ότι η παραγωγή τους να έχει χαμηλό κόστος γιατί θα έχουν κάποιο πλεονέκτημα, μολονότι αυτό είναι διαρκεί για λίγο χρονικό διάστημα.

**Υψηλό κόστος αλλαγής:** Η επιχείρηση για να έχει επιτυχία καλές αποδόσεις και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής της είναι η εφαρμογή κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό μοντέλο. [http://st.merig.eu/index.php?id=39&L=4\(3/4/2016\)](http://st.merig.eu/index.php?id=39&L=4(3/4/2016))

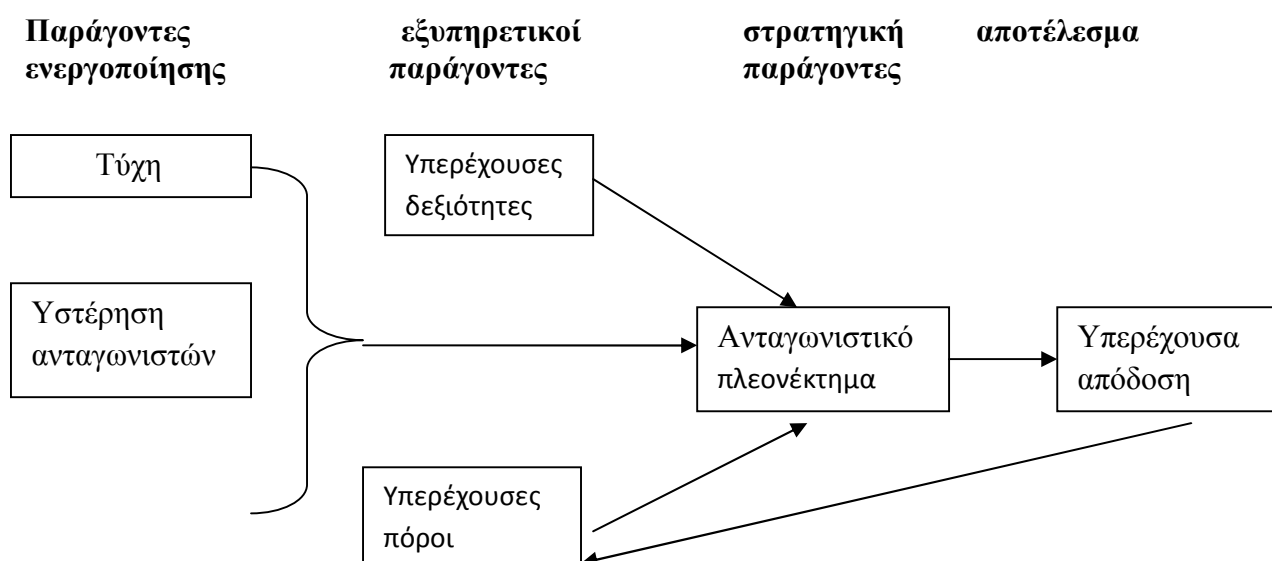
### **Ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιτυχία**

Ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ότι δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει μια καλή κατάσταση στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Αυτό γίνεται όταν η επιχείρηση έχει κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Σιώμοκος , Czepiel, 2007)

Στο διάγραμμα παρατηρούμε τις δυναμικές που αναπτύσσονται στην κατάσταση που απεικονίζει τους παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος :

### **Διάγραμμα**

#### **Παράγοντες Ανταγωνισμού Πλεονεκτήματος**



Πηγή: Σιώμκος , Czerpiel,2007

Όταν η επιχείρηση είναι σωστή και προσφέρει την μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της τότε η επιχείρηση έχει πετύχει τον στόχο της και έχει πολλαπλά αποτελέσματα. Όπως θα αναφέρουμε παρακάτω ποιοι είναι οι τρεις λόγοι για να έχουμε μια πετυχημένη επιχείρηση όταν:

1. Η επιχείρηση θα έχει ικανοποιημένους τους πελάτες της τότε οι πελάτες της θα είναι λιγότερο επίλεκτοι απέναντι στις ανταγωνιστικές προσφορές.
2. Η επιχείρηση θα αυξήσει την δυνατότητα να προσφέρει την μεγαλύτερη αξία τότε θα έχει κερδίσει το πρόσθετο μερίδιο αγοράς.
3. Η επιχείρηση από την στιγμή που έχει κερδίσει το μερίδιο αγοράς θα μεταφραστεί σε πολύ μεγάλα κέρδη τα οποία θα μπορούν να χρηματοδοτήσουν την E&A για να βελτιωθούν τα προϊόντα τους και για να έχουν ένα καλύτερο μηχανικό εξοπλισμό.(Σιώμκος , Czerpiel,2007)

### **Κερδίζοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

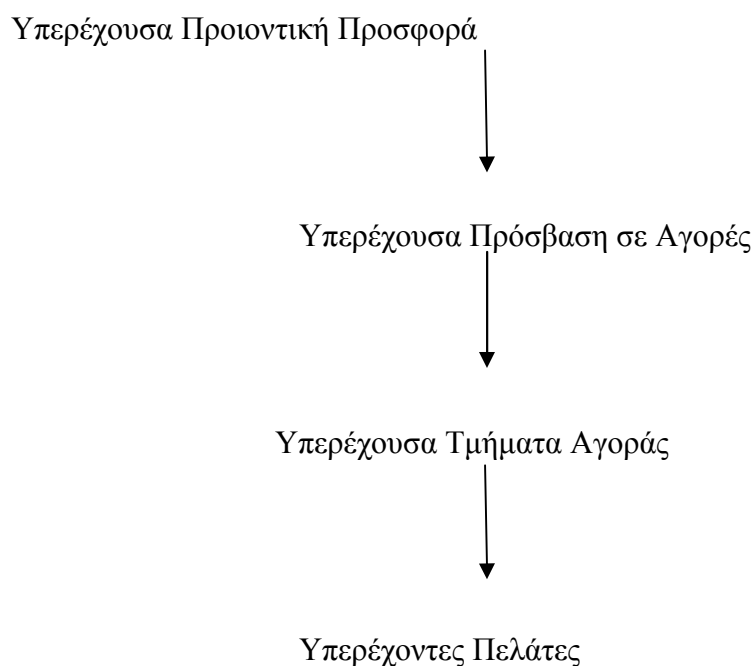
Μια επιχείρηση για να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιεί τις οκτώ πηγές του πλεονεκτήματος που συνήθως είναι όμοιες με αυτά των ανταγωνιστών. Όταν η επιχείρηση που κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι διαφορετική σε μία ή περισσότερες από τις οκτώ πηγές. Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικούς τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα απέναντι τους ανταγωνιστές και το βλέπουμε στο διάγραμμα που ακολουθεί.

## **5.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

### **Διάγραμμα**

**Οι οκτώ πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**





Πηγή: Σιώμκος , Czepiel,2007

### **Πιο αναλυτικά οι οκτώ πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

#### **1) Εισροές**

Οι εισροές στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η χρηματοδότηση του χαμηλό κόστους , δανεισμούς ή και ακόμα μετοχές που θα επιτρέπει στην επιχείρησης να μπορεί να τιμολογεί σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές. Επίσης η δυνατότητα που μπορεί να έχει η επιχείρηση είναι ότι θα μπορεί να προσλάβει προσωπικό το οποίο θα είναι καλό και θα τους αμείβει με χαμηλό μισθό και θα μπορεί να δώσει στην επιχείρηση καλή προϊοντική προσφορά ή και ακόμα χαμηλό κόστος απέναντι στους ανταγωνιστές. Τέλος μπορεί να δώσει την πρόσβαση σε πηγές πρώτων υλών οι οποίες θα είναι καλές , σε χαμηλό κόστος , στην υψηλότερη ποιότητα που θα έχει και στην καλύτερη απόδοση που θα παρέχει στους προμηθευτές που θα δώσει τα καλύτερα προϊόντα.

#### **2) Τεχνολογία**

Σε μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μια ανώτερη τεχνολογία ως προς την λειτουργία παραγωγής για να την οδηγήσει στην ανώτερη ή διαφορετική προσφορά προϊόντος ή

υπηρεσίες. Το προϊόν μπορεί να δημιουργηθεί έτσι ώστε να είναι ικανό να παραχθεί με τα καλύτερα στοιχεία , με χαμηλό κόστος ή με υψηλή απόδοση και ποιότητα από τις προϊόντικές προσφορές των ανταγωνιστών .

### **3) Λειτουργίες**

Για να έχει η επιχείρηση καλές λειτουργίες πρέπει να έχει χαμηλό κόστος , υψηλή ποιότητα και γρήγορη παράδοση. Μόνο από το δυναμικό πλεονέκτημα αποτελεί η παράδοση προϊόντος ή υπηρεσίες.

### **4) Υπερέχουσα προϊόντική προσφορά**

Η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει και να παραδίδει καλές προιοντικές προσφορές είναι ως προς την υψηλή απόδοση ή χαμηλές τιμές ή να κάλυψη ένα μέρος από τις ανάγκες των πελατών αυτό ισχύει για κάθε επιχείρηση. Γι ' αυτό μπορεί να αυξήσει την ζήτηση που θα έχει για τι κάθε προϊόν της όπως γίνεται και στο μερίδιο αγοράς.

### **5) Υπερέχουσα πρόσβαση σε αγορές**

Στις αγορές η καλύτερη πρόσβαση είναι το χαμηλό κόστος ,η καλύτερη διανομή, ο μεγαλύτερος αριθμός πωλήσεων και η καλύτερη επικοινωνία. Οι πωλητές που έχουν την πειθώ να πείσουν τους πελάτες και να τους προσφέρουν την καλύτερη υπηρεσία είναι μια αξιόλογη πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **6) Υπερέχοντα τμήματα αγοράς**

Τα τμήματα αγοράς είναι ελκυστικά επειδή η ζήτηση μεγαλώνει και οι πελάτες εκτιμούν πολύ τα οφέλη.

### **7) Υπερέχοντες πελάτες**

Οι πελάτες δεν είναι και τόσο ελκυστικοί γιατί έχουν μικρή αγοραστική δύναμη και έχουν απαιτήσει από τις μικρές πωλήσεις. Αυτό γίνεται επειδή προσφέρουν μελλοντική ανάπτυξη πωλήσεων και μπορούν να δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. ( Σιώμκος , Czepiel,2007)



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

---

## 6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΠΑ

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς αποτελεί το έγγραφο αναφοράς για τον προγραμματισμό των Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εθνικό επίπεδο. Εκπονήθηκε στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής προσέγγισης για την Πολιτική Συνοχή.

Σύμφωνα με την οποία το ΕΣΠΑ εξασφαλίζει ότι η συνδρομή από τα Ταμεία συμβαδίζει με τις κοινοτικές στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές για τη συνοχή και προσδιορίζει το σύνδεσμο μεταξύ των κοινοτικών προτεραιοτήτων αφενός και του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων αφετέρου.

Για τη διαμόρφωση του ΕΣΠΑ ως εγγράφου προγραμματισμού, αξιοποιήθηκαν εισροές από ένα σημαντικό αριθμό προτάσεων που υπεβλήθησαν στο Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, κατευθύνσεων - πολιτικών επιλογών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και ποσοτικών δεδομένων και μελετών.

Οι αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Δεκεμβρίου του 2005, με τις οποίες διασφαλίστηκαν έως το 2013 οι πόροι της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνοχής για τη χώρα, οι νέοι Κανονισμοί των Ταμείων της ΕΕ, καθώς και οι Στρατηγικές Κατευθυντήριες Γραμμές για την Πολιτική Συνοχής, αποτέλεσαν το πλαίσιο στο οποίο βασίστηκαν, μεταξύ των άλλων, οι εθνικές αρχές προκειμένου να προσεγγίσουν τις βασικές παραμέτρους του αναπτυξιακού προγραμματισμού και να καταρτίσουν το ΕΣΠΑ.

Επιπλέον, τα κυριότερα έγγραφα της ΕΕ που αναφέρονται στην αναθεωρημένη Στρατηγική της Λισσαβόνας και το Εθνικό πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση 2005-2008, ελήφθησαν υπόψη κατά τη διαμόρφωση των βασικών στρατηγικών επιλογών - προτεραιοτήτων, καθώς συνιστούν κεντρικές μακροπρόθεσμες επιλογές για την Ευρωπαϊκή Ένωση, στις οποίες κλήθηκε να συμβάλει και η αναπτυξιακή πολιτική του νέου ΕΣΠΑ.

Βάσει των ανωτέρω, η στοχοθεσία του ΕΣΠΑ διατυπώθηκε σε 4 επίπεδα:

- στο επίπεδο των στρατηγικών στόχων του ΕΣΠΑ
- στο επίπεδο των θεματικών (5) και χωρικών (3) προτεραιοτήτων, όπως απαιτείται από το Γενικό Κανονισμό των Ταμείων
- στο επίπεδο των Γενικών Στόχων (17), στους οποίους αναλύεται κάθε θεματική προτεραιότητα
- στο επίπεδο των ειδικών στόχων και των κύριων μέσων επίτευξης.

Παράλληλα, η αναπτυξιακή στρατηγική διαμορφώθηκε και με γνώμονα εθνικές πολιτικές που διατυπώνονται σε στρατηγικά έγγραφα όπως η Εθνική Έκθεση Στρατηγικής για την Κοινωνική Προστασία και την Κοινωνική Ένταξη 2006-2008, η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013, το «Σχέδιο Ανάπτυξης Μεταφορών 2007-2013 και εικοσαετίας», Εθνική Λιμενική Πολιτική.

Το πλαίσιο χρηματοδότησης διαμορφώθηκε στη βάση των αποφάσεων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 16ης Δεκεμβρίου 2005 και των προδιαγραφών - περιορισμών των νέων Κανονισμών και προέκυψε με βάση τις αναπτυξιακές ανάγκες ανά τομέα και Περιφέρεια στην επόμενη περίοδο, συνεκτιμώντας τις ανάγκες ολοκλήρωσης των συνεχιζόμενων έργων της προηγούμενης περιόδου και τις απαιτήσεις για δράσεις που εξυπηρετούν τη Στρατηγική της Λισσαβόνας. Βασική επιλογή ήταν η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της νέας προγραμματικής περιόδου προς όφελος της ισόρροπης περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας.

Οι βασικές αρχές που διέπουν το πλαίσιο διαχείρισης, παρακολούθησης & ελέγχου των ΕΠ της περιόδου 2007-2013 αποτέλεσαν αντικείμενο ευρείας διαβούλευσης και αποτυπώθηκαν σε κείμενα θέσεων των συμμετεχόντων φορέων. Συμπληρώθηκαν από τα πορίσματα συστηματικής ανάλυσης των απαιτήσεων των νέων Κανονισμών της ΕΕ (Γραμματεία σχεδιασμού του ΕΣΠΑ, ΜΟΔ ΑΕ, ΔΑ ΚΠΣ/ΕΥΣ) και σχετικής μελέτης που εκπονήθηκε για το ΥΠΟΙΟ με θέμα τη «Βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των ΕΠ του ΚΠΣ 2000 – 2006, των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και του Ταμείου Συνοχής και στην προσαρμογή αυτών για την περίοδο 2007 – 2013».

## **6.2 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΠΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Η αρχιτεκτονική των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) του ΕΣΠΑ 2007–2013 διαμορφώθηκε έτσι ώστε να υλοποιηθούν με το βέλτιστο τρόπο οι στρατηγικές επιλογές της χώρας, ενώ λήφθηκαν υπόψη τα νέα δεδομένα της προγραμματικής περιόδου 2007-2013 (63% του πληθυσμού της χώρας σε καθεστώς μεταβατικής στήριξης).

Το νέο σχήμα χαρακτηρίζεται από μικρότερο πλήθος Επιχειρησιακών Προγραμμάτων σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο 2000-2006, που οδηγεί σε πιο ευέλικτο σχήμα διαχείρισης: ο στρατηγικός σχεδιασμός της χώρας για την περίοδο 2007-2013 θα υλοποιηθεί μέσα από οκτώ (8) Τομεακά ΕΠ, πέντε (5) Περιφερειακά ΕΠ και δεκατέσσερα (14) Προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας. Την περίοδο 2007-2013 το σύνολο των υποδομών προσπελασιμότητας θα υλοποιηθεί πλέον στο πλαίσιο ενός τομεακού ΕΠ, ενώ για τους τομείς της υγείας και του πολιτισμού δεν θα υπάρχει πλέον διακριτό ΕΠ και οι σχετικές δράσεις θα υλοποιηθούν από Περιφερειακά και Τομεακά ΕΠ (<http://kpg.auth.gr/index.php/el/home-page-el/86-espa-epaek/141-espa.html20/06/2016>).

## **6.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΣΠΑ 2014 – 2020**

Το εταιρικό σύμφωνο για το πλαίσιο ανάπτυξης του ΕΣΠΑ 2014-2020 είναι το στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη της χώρας που επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της πολιτικής συνοχής και της στρατηγικής (Ευρώπης 2020). Η Ελλάδα ενεργοποίησε τα προγράμματα της νέας περιόδου πριν από κάθε άλλη χώρα της ΕΕ.

Τα τέσσερα νέα προγράμματα είναι

- α) πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- β) νεοφυής επιχειρηματικότητα
- γ) αναβάθμιση μικρών και μικρών επιχειρήσεων
- δ) ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων .

### **§ Πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**

Υποστήριξη πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, είτε ανέργων είτε αυτοαπασχολούμενων, για την έναρξη/υποστήριξη της άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας συναφούς με την ειδικότητά τους σε αυτοτελή επαγγελματικό χώρο. Ως αυτοτελής επαγγελματικός χώρος ορίζεται ο χώρος που αποτελεί χωριστή ιδιοκτησία, διαθέτει δικές του παροχές κοινής ωφέλειας (π.χ. ηλεκτρισμού) και δεν χρησιμοποιείται με οποιοδήποτε τρόπο ως κατοικία (κύρια ή δευτερεύουσα).

#### **§ Νεοφυής επιχειρηματικότητα**

Η Δράση «**Νεοφυής Επιχειρηματικότητα**» αφορά στην ίδρυση νέων μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων από ανέργους και από ασκούντες επαγγελματική δραστηριότητα που δεν έχουν σχέση μισθωτής εργασίας.

Στο πλαίσιο της Δράσης ενισχύονται επιχειρηματικά σχέδια συνολικού προϋπολογισμού ύψους επένδυσης (επιχορηγούμενος π/υ) από **15.000€** έως **60.000€** για την κάλυψη 100% ισόποσων επιλέξιμων δαπανών για διάστημα μέχρι **είκοσι τέσσερις (24) μήνες** από την ημερομηνία της απόφασης ένταξης του επιχειρηματικού σχεδίου. Επιλέξιμες είναι οι δαπάνες που πραγματοποιούνται από την ημερομηνία έναρξης της ηλεκτρονικής υποβολής των αιτήσεων χρηματοδότησης, δηλαδή από τις 17 Μαρτίου 2016.

#### **§ Σε ποιους απευθύνεται**

Στο πλαίσιο της παρούσας δράσης ενισχύονται (α) άνεργοι και (β) φυσικά πρόσωπα που ασκούν επαγγελματική δραστηριότητα ή και συνεργασίες/ενώσεις αυτών, προκειμένου να ιδρύσουν νέα επιχείρηση. Οι δυνητικοί δικαιούχοι της Δράσης κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τα παρακάτω:

Κατηγορία Δικαιούχων Α: Άνεργοι εγγεγραμμένοι στα μητρώα ανέργων του ΟΑΕΔ κατά την υποβολή της αίτησης και κατά την ημερομηνία έναρξης της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας οι οποίοι δεν θα αποκτήσουν σχέση μισθωτής εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Κατηγορία Δικαιούχων Β: Ατομικοί επιχειρηματίες παροχής υπηρεσιών οι οποίοι είναι ενεργοί επιτηδευματίες χωρίς να έχουν σχέση μισθωτής εργασίας και χωρίς να λαμβάνουν σύνταξη γήρατος κατά την ημερομηνία δημοσίευσης της πρόσκλησης και καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Δεν είναι

επιλέξιμοι οι ατομικοί επιχειρηματίες που ασκούν εμπορική δραστηριότητα. Για τους σκοπούς της παρούσας δράσης και στις περιπτώσεις ατομικών επιχειρηματιών με μικτή δραστηριότητα δεν θεωρείται ότι ασκείται εμπορική δραστηριότητα εφόσον τα δηλούμενα εξ' αυτής ακαθάριστα έσοδα αντιπροσωπεύουν έως και το 25% των συνολικών ακαθαρίστων εσόδων από επιχειρηματική δραστηριότητα (αποκλειόμενης της αγροτικής δραστηριότητας - φορολογικό έτος 2015).

Επιτρέπονται οι συνεργασίες μεταξύ των δικαιούχων της ίδιας ή και διαφορετικών κατηγοριών από τις προαναφερόμενων, με σκοπό την ίδρυση νέας μικρής ή πολύ μικρής επιχείρησης σε μια από τις ακόλουθες νομικές μορφές: ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, ΙΚΕ, Κοινωνικές Επιχειρήσεις του Ν. 4019/2011 και Συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Οι δικαιούχοι θα πρέπει να έχουν κάνει έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο διάστημα από την ημερομηνία ηλεκτρονικής υποβολής του επιχειρηματικού σχεδίου έως και την καταληκτική ημερομηνία προσκόμισης των δικαιολογητικών ένταξης.

#### **§ Τι γρηματοδοτείται**

Οι επιλέξιμες δαπάνες είναι οι εξής:

- Λειτουργικά (ενοίκια επαγγελματικού χώρου, δαπάνες ηλεκτρισμού, σταθερής και κινητής επαγγελματικής τηλεφωνίας, ύδρευσης, θέρμανσης, λοιπές κοινόχρηστες δαπάνες, δαπάνες φιλοξενίας σε θερμοκοιτίδες, κα.)
- Δαπάνες για αμοιβές τρίτων (νομικής, συμβουλευτικής, λογιστικής υποστήριξης, υπηρεσίες θερμοκοιτίδας, σύνταξης και παρακολούθησης επιχειρηματικού σχεδίου και επαγγελματικής κατάρτισης, κ.α.)
- Δαπάνες προβολής, δικτύωσης και συμμετοχής σε εκθέσεις
- Αποσβέσεις παγίων / Χρηματοδοτική μίσθωση εξοπλισμού (χωρίς χρήση ρήτρας ευελιξίας)
- Αγορά /Χρηματοδοτική μίσθωση εξοπλισμού / Διαμόρφωση εσωτερικού χώρου μικρής κλίμακας με χρήση ρήτρας ευελιξίας
- Προμήθεια αναλωσίμων
- Ασφαλιστικές εισφορές δικαιούχου (επιχειρηματία / εταίρων)
- Μισθολογικό κόστος για νέα/ες θέση/εις (ΝΘΕ)
- Δαπάνες προετοιμασίας, υποβολής, κατοχύρωσης ή ανανέωσης για αναγνωρισμένο τίτλο βιομηχανικής ή διανοητικής ιδιοκτησίας.

Όλες οι επιλέξιμες δαπάνες πρέπει να αφορούν αποκλειστικά στην περίοδο υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η διάρκεια υλοποίησης των εγκεκριμένων επιχειρηματικών σχεδίων θα πρέπει να είναι **κατά μέγιστο είκοσι τέσσερις (24) μήνες** από την ημερομηνία της απόφασης ένταξής τους.

### **§ Προϋπολογισμός**

€120.000.000

Κατανομή σε 2 Κύκλους:

1ος κύκλος Α' Εξάμηνο 2016: 60% του Π/Υ = 72.000.000€ Κατανομή Π/Υ στις Περιφέρειες:

- Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Ήπειρος, Θεσσαλία, Δυτική Ελλάδα: 43.440.000€
- Δυτική Μακεδονία, Ιόνια Νησιά, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Κρήτη: 12.780.000€
- Αττική: 11.040.000 €
- Στερεά Ελλάδα: 2.760.000 €
- Νότιο Αιγαίο: 1.980.000 €

### **§ Αναβάθμιση μικρών και μικρών επιχειρήσεων**

Το πρόγραμμα θα ενισχύσει υφιστάμενες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε 8 στρατηγικούς τομείς προτεραιότητας του ΕΠ Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ) και είναι οι εξής:

- Αγροδιατροφή / Βιομηχανία Τροφίμων
- Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες (ΠΔΒ)
- Υλικά / Κατασκευές
- Εφοδιαστική Αλυσίδα
- Ενέργεια
- Περιβάλλον
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας ΤΠΕ

- Υγεία

Μπορούν να συμμετέχουν υφιστάμενες & νέες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις:

- Υφιστάμενες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους 8 στρατηγικούς τομείς προτεραιότητας και τηρούν βιβλία Β' και Γ' κατηγορίας, οι οποίες μέχρι 31/12/2015 έχουν κλεισμένες δύο ή περισσότερες διαχειριστικές χρήσεις ή
- Νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους 8 στρατηγικούς τομείς προτεραιότητας και δεν εμπίπτουν στην ως άνω κατηγορία των υφιστάμενων και έχουν συσταθεί μέχρι 31/12/2015.

Επιδοτούνται με ποσό 15.000€ έως 200.000€ Η χρηματοδότηση καλύπτει το 40% των επιλέξιμων δαπανών και προσαυξάνεται κατά 10%, φτάνοντας στο 50% στην περίπτωση πρόσληψης νέου προσωπικού.

#### § Σε ποιους απευθύνεται

Επιλέξιμες στο πλαίσιο της παρούσας δράσης είναι οι υφιστάμενες και οι νέες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις ως εξής:

- Υφιστάμενες επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία Β' και Γ' κατηγορίας, οι οποίες μέχρι 31/12/2015 έχουν κλεισμένες δύο ή περισσότερες διαχειριστικές χρήσεις ή Νέες επιχειρήσεις που δεν εμπίπτουν στην ως άνω κατηγορία των υφιστάμενων και έχουν συσταθεί μέχρι 31/12/2015.
- Διαθέτουν μέχρι 31/12/2015 δραστηριότητα σε έναν τουλάχιστον επιλέξιμο ΚΑΔ (Παράρτημα VI) και
- Διαθέτουν κατά την έγκριση του επενδυτικού σχεδίου τον ΚΑΔ που αφορά στο επενδυτικό σχέδιο, εφόσον αυτός είναι διαφορετικός από τον/ους ΚΑΔ, στους οποίους ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ποσοστό 10% του προϋπολογισμού της δράσης θα διατεθεί αποκλειστικά για τις νέες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, ενώ το 90% θα διατεθεί για τις υφιστάμενες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις. Με βάση τη Σύσταση της Επιτροπής 2003/361/ΕΚ και συγκεκριμένα:

- Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως **μικρή επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως **πολύ μικρή επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ

- **Τι γρηματοδοτείται**

Ο επιχορηγούμενος προϋπολογισμός κάθε επενδυτικής πρότασης δυνητικού δικαιούχου ενίσχυσης δεν δύναται να είναι μικρότερος των δεκαπέντε χιλιάδων ευρώ (15.000€) και δεν δύναται να υπερβαίνει τον κύκλο εργασιών του έτους 2015 ή το ποσόν των διακοσίων χιλιάδων ευρώ (200.000€) στην περίπτωση που ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης το έτος 2015 ήταν μεγαλύτερος των διακοσίων χιλιάδων ευρώ (200.000€).

Οι δικαιούχοι επιδοτούνται για τις ακόλουθες δαπάνες:

- Κτίρια, εγκαταστάσεις και περιβάλλον χώρος
- Μηχανήματα – Εξοπλισμός
- Άυλες Δαπάνες
- Μισθολογικό κόστος εργαζομένων (υφιστάμενο ή/και νέο προσωπικό) μέχρι 24.000€ως ακολούθως: 12.000,00€ανά ΕΜΕ (υφιστάμενη ή/και νέα) και μέχρι δύο ΕΜΕ

- **Προϋπολογισμός**

€130.000.000

Ο προϋπολογισμός της παρούσας Δράσης ανέρχεται στο συνολικό ποσό των **130.000.000 €** (Δημόσια Δαπάνη) και θα υλοποιηθεί μέσω δύο (2) κύκλων προκήρυξης (1ος κύκλος 2016 και 2ος κύκλος 2ο εξάμηνο 2016).

Ο προϋπολογισμός της παρούσας Δράσης του 1ου κύκλου ανέρχεται σε **110.000.000 ευρώ** και κατανέμεται στις Περιφέρειες της χώρας ως εξής:



- Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Ήπειρος, Θεσσαλία, Δυτική Ελλάδα: 67.000.000 ευρώ
- Δυτική Μακεδονία, Ιόνια Νησιά, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Κρήτη: 10.200.000 ευρώ
- Αττική: 25.500.000 ευρώ
- Στερεά Ελλάδα: 4.200.000 ευρώ
- Νότιο Αιγαίο: 3.100.000 ευρώ
- ΣΥΝΟΛΑ 110.000.000

### **§ Ενίσχυση τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Βασικός στόχος της δράσης είναι η ενίσχυση των επενδυτικών σχεδίων υφιστάμενων πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων όλων των κλάδων για τον εκσυγχρονισμό της υποδομής και της λειτουργίας τους, την ποιοτική αναβάθμιση τους και τον εμπλουτισμό, την αναβάθμιση και την πιστοποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να βελτιώσουν την θέση τους στην εσωτερική και διεθνή τουριστική αγορά.

### **§ Σε ποιους απευθύνεται**

Επιλέξιμες για την παρούσα δράση είναι οι επιχειρήσεις που έχουν συσταθεί μέχρι την 31/12/2015, διαθέτουν επιλέξιμο για το πρόγραμμα ΚΑΔ (Παράρτημα ΙΙ) από τότε και απασχολούν κατά μέσο όρο τουλάχιστον μισή (0,5) ΕΜΕ μισθωτής εργασίας. Διευκρινίζεται ότι : - η επιχείρηση δεν έχει την υποχρέωση να διαθέτει τον ΚΑΔ επένδυσης κατά την υποβολή της αίτησης χρηματοδότησης αλλά οφείλει να τον διαθέτει πριν την πρώτη εκταμίευση -ο ΚΑΔ επένδυσης θα πρέπει να είναι συμπληρωματικός του ΚΑΔ της επιχείρησης. Για τις λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις δεν θεωρούνται συμπληρωματικοί οι ΚΑΔ 55.1, 55.2, 55.3

### **§ Τι χρηματοδοτείται**

Ο επιχορηγούμενος προϋπολογισμός κάθε επενδυτικού σχεδίου δυνητικού δικαιούχου ενίσχυσης δεν μπορεί να υπερβαίνει τον συνολικό Κύκλο Εργασιών του έτους 2015 ή το ποσόν των εκατόν πενήντα χιλιάδων ευρώ (150.000€), αν ο κύκλος

εργασιών είναι μεγαλύτερος από τα 150.000€ και δεν μπορεί να είναι κατώτερος των δεκαπέντε χιλιάδων ευρώ (15.000€).

#### Επιλέξιμες Δαπάνες

- Κτίρια, εγκαταστάσεις και περιβάλλον χώρος
- Μηχανήματα – Εξοπλισμός
- Εξοπλισμός και Εγκαταστάσεις Προστασίας Περιβάλλοντος και Εξοικονόμησης ενέργειας και ύδατος
- Πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Προβολή – Προώθηση μέχρι 15.000€
- Λογισμικά και Υπηρεσίες Λογισμικού μέχρι 20.000€
- Μεταφορικά μέσα μέχρι 15.000€
- Παρακολούθηση υλοποίησης του Επενδυτικού Σχεδίου μέχρι 2.500 €
- Μελέτες / έρευνες αγοράς. 5.000€ και μέχρι 2.500 € μελέτη
- Μισθολογικό κόστος εργαζόμενων μέχρι 24.000€ ως ακολούθως: 12.000,00€ ανά ΕΜΕ (υφιστάμενη ή/και νέα) και μέχρι δύο ΕΜΕ
  - Προϋπολογισμός

€90.000.000

Η δράση χρηματοδοτείται με το συνολικό ποσό των 90.000.000 € (Δημόσια Δαπάνη) και κατανέμεται στις περιφέρειες της χώρας ως εξής:

- Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Ήπειρος, Θεσσαλία, Δυτική Ελλάδα: 63.972.000 ευρώ
- Δυτική Μακεδονία, Ιόνια Νησιά, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Κρήτη: 29.628.000 ευρώ
- Αττική: 12.600.000 ευρώ
- Στερεά Ελλάδα: 3.600.000 ευρώ
- Νότιο Αιγαίο: 7.200.000 ευρώ

ΣΥΝΟΛΟ 90.000.000

## 6.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΠΑ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της χώρας για την περίοδο 2007-2013 υλοποιείται μέσω κάποιων Τομεακών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων αλλά και Προγραμμάτων Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας. Οι φορείς αυτοί λοιπόν έχουν σαν σκοπό να αναλαμβάνουν αυτές τις αρμοδιότητες διαχείρισης, πιστοποίησης και ελέγχου.

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Καν. (ΕΚ) 1083/2006 και του Καν. (ΕΚ) 1828/2006 προσδιορίζονται στο Ν. 3614/2007 «Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007-2013». Στον ίδιο νόμο προσδιορίζονται οι κανονιστικές αποφάσεις με τις οποίες εξειδικεύονται οι αρμοδιότητες και η οργανωτική δομή των εμπλεκόμενων αρχών, καθορίζονται οι ειδικότερες ρυθμίσεις του συστήματος διαχείρισης και ελέγχου καθώς και μια σειρά μέτρων που στόχο έχουν τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης κατά την υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

(20/06/2016 <http://kpg.auth.gr/index.php/el/home-page-el/86-espa-epaeak/142-ilopoihsi-espa.html>)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΕ ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

## 7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επωνυμία επιχείρησης	“GREEKOLIVE” Ι.Κ.Ε
Κλάδος δραστηριότητας	ΤΟΜΕΑΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

	ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
Αντικείμενο εργασιών	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟ ΒΡΩΣΙΜΩΝ ΕΛΑΙΩΝ
Έτος ίδρυσης	2016
Νομική μορφή επιχείρησης	ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

## 7.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



Το παρακάτω προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο με ενδεικτικό τίτλο την επωνυμία της επιχείρησης έχει ως σκοπό τη δημιουργία μιας επιχείρησης μεταποίησης και εμπορίας βρώσιμων ελαιών. Το σχέδιο προβλέπει τη δημιουργία ενός βιομηχανικού χώρου επεξεργασίας της πρώτης ύλης στην περιοχή της βιομηχανικής ζώνης Πατρών όπου στον ίδιο χώρο θα συστεγάζονται και τα απαραίτητα γραφεία για την προώθηση του ετοιμού προϊόντος ( τμήμα εμπορικής διαχείρισης, λογιστήριο). Η αγορά που προσπαθεί να καλύψει η εν δυνάμει αυτή επιχείρηση, είναι οι Ευρωπαϊκές χώρες Γερμανία και Αυστρία.

Σκοπός της επιχείρησης GREEKOLIVE είναι η διαχρονική παραμονή της στην κορυφή της ζήτησης για προϊόντα Ελιάς. Με στόχο πάντα τη μεγιστοποίηση του κέρδους παράλληλα με την συνεχή προσπάθεια για διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς, η επιχείρησή μας στηρίζεται στην προσεκτική και σταδιακή επέκταση, στην μεθοδευμένη μείωση του κόστους αγοράς των προϊόντων με τη χρησιμοποίηση

σύγχρονων μηχανημάτων επεξεργασίας αυλών και τέλος σε ένα συνεχές και στοχευμένο διαφημιστικό πρόγραμμα.

### 7.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η προώθηση στην αγορά, προϊόντων βρώσιμης ελιάς τα όποια θα διαφέρουν από τα συνηθισμένα καθώς θα αναγράφεται σε κάθε συσκευασία ο παραγωγός και το κτήμα που έγινε η συλλογή του ελαιοκάρπου. Επίσης θα στοχεύσει να εξαπλωθεί σε περισσότερες αρχικά ευρωπαϊκές χώρες και στην συνέχεια στην Ασιατική Ήπειρο. Ένας άλλος στόχος της επιχείρησης περάν από την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους είναι και ανάδειξη των ευεργετικών συνεπειών από την κατανάλωση της ελιάς και των διαφορών υποπροϊόντων αυτής. Περάν από τους ποιοτικούς στόχους η επιχείρηση θέτει και ποσοτικούς στόχους οι όποιοι έχουν να κάνουν με τη παραγωγικότητα και τη χρηματοδότηση οπού θα να μελετήσουμε αναλυτικά παρακάτω.

### 7.4 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

	1 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	300.000	400.000	150.000	150.000	1.000.000
<b>ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
<b>ΕΣΠΑ</b>	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	550.000	650.000	400.000	400.000	2.000.000

Η χρηματοδότηση μιας επένδυσης είναι επιχειρηματικά ορθό να διασπάται σε περισσότερες από μια πηγές. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση GREEKOLIVE θα

απορροφήσει ένα πρόγραμμα ΕΣΠΑ στην τετραετία άξιας 600.000 και ένα δάνειο από Ελληνική τράπεζα με σταθερό επιτόκιο άξιας 400.000. Επίσης οι ιδιοκτήτες θα προσθέσουν ένα κεφάλαιο αξίας 1.000.000 σε δόσεις σύμφωνα με τον προηγούμενο πίνακα.

## 7.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΟΤΥΠΙΑ

Η παρούσα επιχείρηση προκειμένου να ανταπεξέλθει σε μια αγορά στην οποία ισχύει κατά κύριο λόγο ο τελείως ανταγωνισμός προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

- Συμμέτοχη σε διεθνείς εκθέσεις αγροτικών προϊόντων με σκοπό την ανάδειξη και τη προώθηση των προϊόντων της
- Αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού ο οποίος είναι φιλικός προς το περιβάλλον
- Κατάρτιση του προσωπικού με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας
- Συνεργασία με τους παραγωγούς από τους οποίους αντλεί την α΄ ύλη και παροχή ετήσιας γεωπονικής στήριξης (μελέτες, ανάλυση εδάφους) δηλαδή μια καθετή διοίκηση ολικής ποιότητας προκειμένου να έχει πλήρη εικόνα για το προϊόν της και να μειώνει μελλοντικές απώλειες.
- Συνεργασία με επιχείρηση του εξωτερικού για άμεση επέμβαση σε σημεία πώλησης του προϊόντος και εξυπηρέτηση των πελατών σε περίπτωση δυσαρέσκειας ή κάποιου λάθους

## 7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

### 7.6.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Τα προϊόντα της επιχείρησης απευθύνονται σε όλες της ηλικίες των πελατών και επίσης μπορούν να εισελθόν και σε αρκετές κουλτούρες διότι είναι προϊόντα τα όποια χρησιμοποιούνται στα γεύματα των χωρών αυτών. Η κύρια τμηματοποίηση της αγοράς από την επιχείρηση GREEKOLIVE γίνεται κατά γεωγραφία. Με αυτό το τρόπο η επιχείρηση κάνει χονδρικές πώλησης σε μεγάλα καταστήματα σε Γερμανία και Αυστρία σε αρχικό στάδιο και με γνώμονα τη μελλοντική επέκταση και σε άλλες χώρες.

Η Ελλάδα με εξαγωγές αξίας 31,2 ευρώ (μερίδιο 30,48%) το 2014, έναντι εξαγωγών 29,3 εκ. ευρώ (μερίδιο 30,2%) το 2013 και 27,8 εκ. ευρώ (μερίδιο 29,16%) το 2012, αποτελεί σταθερά τον 2ο προμηθευτή της Γερμανίας την τριετία 2012-2014 σε ελιές. Οι ελληνικές εξαγωγές ελιών στη Γερμανία το 2014 κατέγραψαν αύξηση 6,5% σε σχέση με το 2013, ακολουθώντας τον παράλληλο ρυθμό εξέλιξης των γερμανικών εισαγωγών ελιών, οι οποίες σημείωσαν αύξηση 5,5% το ίδιο έτος αναφοράς. Επισημαίνεται ωστόσο ότι τόσο οι γερμανικές εισαγωγές, όσον και οι ελληνικές εξαγωγές σε όρους ποσότητας το 2014 κατέγραψαν σημαντική μείωση (οι ελληνικές εξαγωγές σημείωσαν πτώση 21,9%), γεγονός που καταδεικνύει σημαντική αύξηση των τιμών εισαγωγής του ελληνικού προϊόντος.

Η Ισπανία αποτελεί σταθερά τον κύριο προμηθευτή της γερμανικής αγοράς σε ελιές (εξαγωγές 38,8 εκ. ευρώ και μερίδιο 37,9% το 2014), ακολουθούμενη από Ελλάδα (μερίδιο 30,48%), Τουρκία (22,08%), Ιταλία (4,35%), Μαρόκο (2,18%), Γαλλία (0,83%), Κύπρο (0,5%), Μεγάλη Βρετανία (0,37%), Ελβετία (0,31%), Ολλανδία (0,23%).

### 7.6.2 ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ο τόπος εγκατάστασης που επιλέχτηκε είναι ο ιδανικός προκειμένου η επιχείρηση να εγκατασταθεί και να επεκταθεί. Η Πάτρα αποτελεί τη Τρίτη μεγαλύτερη πόλη στην

Ελλάδα και συνάμα είναι το σταυροδρόμι που ενώνει την Πελοπόννησο και τη Στερεά Ελλάδα. Πρόκειται για περιοχές οι οποίες παράγουν το 90% της α΄ ύλης στην Ελλάδα. Επίσης το λιμάνι είναι ένα άλλο πλεονέκτημα της θέσης εγκατάστασης καθώς τα προϊόντα μεταφέρονται στην Ιταλία και από εκεί οδικώς φθάνουν Γερμανία και Αυστρία. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι το εργοστάσιο βρίσκεται στη βιομηχανική ζώνη στην οποία βρίσκονται και άλλα δεκάδες εργοστάσια όποτε επιτυχαίνεται μια μικρή διαφήμιση της επιχείρησης από το να ήταν απομονωμένη σε ένα σημείο.

### 7.6.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η κατάσταση στον κλάδο των συγκεκριμένων προϊόντων έχει χαρακτηριστικά μειωμένα ποσοστά κέρδους σε σχέση με τα ποσοστά που ίσχυαν τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό γιατί νέες εγκαταστάσεις σε νέες χώρες όπως Τουρκία και Μαρόκο με ένα υποδεέστερο ποιοτικά προϊόν προωθούν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές. Το βασικότερο πλεονέκτημα της επιχείρησής μας είναι ότι προσφέρει το αυθεντικό προϊόν το οποίο παράγεται σύμφωνα με τις ιδανικές συνθήκες και στη χώρα η οποία γέννησε το προϊόν αυτό. Η παγκοσμία ζήτηση για τα προϊόντα της ελιάς είναι ιδιαίτερα αυξημένη και η πρόσφορα μερικές φορές δεν μπορεί να την καλύψει. Αυτό οφείλεται στις καιρικές συνθήκες οι οποίες επιδρούν άμεσα στη παραγωγή. Αυτό είναι κάτι που δεν μπορούμε να αποτρέψουμε. Ακόμα μέσω του δυναμικού συστήματος marketing και της συνεργασίας μας με τους παραγωγούς μέσω συμβολαίων παράδοσης της παράγωγης με αποδοχή της επίβλεψης των διεργασιών από την επιχείρηση εισάγοντας ένα καινοτόμο σύστημα το οποίο διαφοροποιεί κατά πολύ τα προϊόντα από τα υπόλοιπα και προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι διαθέσιμες αξιόπιστες πληροφορίες που υπάρχουν για το άμεσο μέλλον μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όπως παρακάτω:

#### 1. Κίνδυνος από νέους ανταγωνιστές

Στην πραγματικότητα η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι μια δύσκολη αγορά από την άποψη ότι είναι σχεδόν αδύνατος ο αποκλεισμός



εισόδου νέων επιχειρήσεων. Όμως η εταιρεία μας, θα ακολουθήσει εκτός από μια επεκτατική τιμολογιακή πολιτική και ένα διαφημιστικό πρόγραμμα ώστε να καθιερωθούν τα brand που εισάγουμε στο χώρο της βρώσιμης ελιάς. Η διαφημιστική καμπάνια θα έχει σαν στόχο να χαρακτηριστούν τα προϊόντα μας ως "προϊόντα συνυφασμένα με την ποιότητα και την προσιτή τιμή".

## **2. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών**

Λόγο ότι οι πελάτες είναι χονδρικής και πρόκειται για μεγάλα σουπερ μάρκετ έχουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη. Αυτός δεν διαφοροποιεί κατά πολύ την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης καθώς αυτή θα απορεί από μακροχρόνια συμβόλαια στη τιμή τα όποια θα αναπροσαρμόζονται με ανάλογες ρήτρες.

## **3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

"Προμηθευτές" της εταιρίας μας για την μεγαλύτερη γκάμα των προϊόντων μας είναι οι αγρότες – παραγωγοί καλαμών και άλλων τύπων βρώσιμης ελιάς από τις περιοχές της Πελοποννήσου του Μεσολογγίου και της Λαμίας. Λόγο της αυστηρής τήρησης των συμβολαίων με τους πελάτες μας θα πρέπει να υπάρχει και μια σταθερή εισροή α΄υλων για το σκοπό αυτό θα ακολουθήσουμε την ίδια πολιτική με τους πελάτες με αυτή που ακολουθούμε με τους προμηθευτές μας.

## **4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Η απειλή σίγουρα υπάρχει. Όπως αναφέραμε και πριν υποδεέστερα προϊόντα κερδίζουν συνεχώς έδαφος λόγω της μείωσης του εισοδήματος των καταναλωτών. Παρόλα αυτά η επιχείρηση έχει στοχεύσει σε αγορές με αυξημένο βιοτικό επίπεδο οι όποιοι θα προτιμήσουν το ποιοτικό προϊόν ακόμα και αν αυτό τους κοστίζει λίγο παραπάνω από τα υπόλοιπα.

## **7.7 Ο ΑΝΤΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ**

Συρρικνώθηκε σημαντικά η κερδοφορία στον κλάδο της τυποποίησης - επεξεργασίας επιτραπέζιων ελιών. Αυτό αναφέρει τελευταία κλαδική μελέτη της ICAP ενώ από τα στοιχεία προκύπτει ότι πρόκειται για έναν κλάδο με έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό καθώς επίσης και ότι το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης

διατίθεται σε χύμα μορφή.

Σύμφωνα με την ανακοίνωση της ICAP στον τομέα των επιτραπέζιων ελιών δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς διαθέτουν μεγάλο μέρος των προϊόντων τους σε αγορές του εξωτερικού (σε χύμα ή τυποποιημένη μορφή).

Η εγχώρια παραγωγή επιτραπέζιων ελιών υπερκαλύπτει τη ζήτηση, ενώ μεγάλες ποσότητες διατίθενται και σε χώρες του εξωτερικού. Το μέγεθός της παρουσιάζει διακυμάνσεις ετησίως, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν στις ελαιοπαραγωγικές περιοχές. Επίσης, χαρακτηριστικό της παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων είναι η κυκλικότητα (εναλλαγή μεταξύ «καλών» και «κακών» ελαιοκομικών ετών). Τα συμπεράσματα αυτά προκύπτουν από την τελευταία μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της ICAP Group που κυκλοφόρησε πρόσφατα.

Αναφερόμενη στην εξέλιξη και διάρθρωση της αγοράς επιτραπέζιων ελιών, η Διευθύντρια Οικονομικών - Κλαδικών Μελετών της ICAP Group, κ. Σταματία Παντελαίου, σημειώνει τα εξής: «Η παραγωγή επιτραπέζιων ελιών παρουσίασε αύξηση 26% περίπου την περίοδο 2013/14, ενώ για την περίοδο 2014/15 πραγματοποιήθηκε μείωση της τάξης του 19%. Σχετικά με την εγχώρια κατανάλωση επιτραπέζιων ελιών, σημειώθηκε αύξηση της τάξης του 25% την περίοδο 2013/14, ενώ αντίθετα εκτιμάται μείωση 8% περίπου την περίοδο 2014/15. Το μεγαλύτερο μέρος των επιτραπέζιων ελιών που καταναλώνονται στην εγχώρια αγορά διατίθεται σε χύμα μορφή. Οι εισαγωγές ελιών κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, σε αντίθεση με τις εξαγωγές οι οποίες κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, καλύπτοντας το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής. Κατά συνέπεια, σταθερά θετικό παραμένει το εμπορικό ισοζύγιο τα τελευταία χρόνια».

Σχετικά με τα κύρια χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού στον συγκεκριμένο κλάδο, στις διεθνείς αγορές οι ελληνικές επιχειρήσεις τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα και έχουν αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς. Επίσης, ενισχυμένος είναι και ο ανταγωνισμός από τρίτες χώρες (κυρίως

μεσογειακές) οι οποίες διαθέτουν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές.

Στα πλαίσια της μελέτης πραγματοποιήθηκε εκτενής χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων επεξεργασίας και τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών με τη χρήση 20 επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Περαιτέρω, συνετάχθη ο ομαδοποιημένος ισολογισμός του κλάδου βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος 33 επιχειρήσεων, για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία ισολογισμών των χρήσεων 2010 και 2011. Όπως προκύπτει από τα δεδομένα αυτά, οι πωλήσεις των εν λόγω επιχειρήσεων αυξήθηκαν το 2011 κατά 12,1% σε σχέση με το 2010, ενώ αντίστοιχη ήταν και η αύξηση για το μικτό κέρδος (13,3%). Όμως, η δραστική αύξηση των μη λειτουργικών εξόδων, είχε ως αποτέλεσμα την απότομη πτώση των προ φόρου κερδών την περίοδο 2011/10, τα οποία και κατέγραψαν μείωση 54,6%. Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν την ίδια περίοδο κατά 8,5%.

Παρακάτω δίνεται ένας πίνακας με τις ομοειδής επιχειρήσεις του κλάδου στην Δυτική Ελλάδα.

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</b>	<b>ΕΔΡΑ</b>
ΟΛΥΜΠΙΑ-ΧΕΝΙΑ Α.Β.Α.Ε.	ΗΛΕΙΑ
ΑΓΓΕΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	ΑΧΑΙΑ
ΜΙΧΟΣ Φ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ	ΑΙΤ/ΝΑΙ
ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ ΑΙΓΕΙΡΑΣ ΕΠΕ	ΑΧΑΙΑ
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΕΣ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΕΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΕ	ΑΧΑΙΑ
Γ. ΚΑΤΣΑΝΤΩΝΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε	ΗΛΕΙΑ
ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ ΤΑΠΕΙΝΟΣ Ο.Ε.	ΑΧΑΙΑ
ΑΦΟΙ ΒΑΣ. ΤΣΑΛΟΥΧΙΔΗ Ο.Ε. - "ΕΛΑΙΑΝ"	ΑΧΑΙΑ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ-ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΑΙΤ/ΝΑΙ
ΑΦΟΙ ΣΩΡΡΑ Ο.Ε.	ΑΧΑΙΑ

## 7.8 SWOT ANALYSIS

<p><b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Αύξηση του μεριδίου αγοράς λόγω καινοτομίας</li> <li>· Χαμηλότερες τιμές πώλησεως σε σχέση με αυτές του ανταγωνισμού</li> <li>· Αγορά προϊόντων από Έλληνες παραγωγούς</li> <li>· Επεκτατική πολιτική προώθησης των προϊόντων μέσω του δυναμικού μάρκετινγκ</li> <li>· Ανελαστική ζήτηση των προϊόντων μας</li> </ul>	<p><b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Υψηλές δαπάνες προώθησης των προϊόντων.</li> <li>· Υψηλός διεθνής ανταγωνισμός</li> <li>· Καιρικές συνθήκες</li> </ul>
<p><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Προσπάθεια αύξησης του αγοραστικού κοινού μέσω της δημιουργία νέων αγορών</li> <li>· Διαφήμιση των προϊόντων μας μέσω sites που ασχολούνται με την υγιεινή διατροφή και τα ευεργετικά πλεονεκτήματα της ελιάς</li> <li>· Αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών και επιστροφή στη μεσογειακή διατροφή η οποία έχει κύριο χαρακτηριστικό την ελιά.</li> </ul>	<p><b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Είσοδος στον κλάδο νέων επιχειρήσεων.</li> <li>· Διαταραχές και ασταθές πολιτικό και οικονομικό κλίμα στο εσωτερικό της χώρας</li> <li>· Υποκατάστατα προϊόντα χαμηλής ποιότητας και συνάμα τιμής πώλησης</li> </ul>

## 7.9 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ



Ανάλογα με το βάρος του καρπού, οι διάφορες ποικιλίες της ελιάς χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

Μικρόκαρπες, με βάρος καρπού 1,2-2,6 γραμμάρια

Μεσόκαρπες, μεταξύ 2,7 και 4,2 γραμμάρια

Μεγαλόκαρπες (Αδρόκαρπες), με βάρος καρπού πάνω από 4,3 γραμμάρια.

Στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες ποικιλίες ελιών. Ο καρπός των μεγαλόκαρπων και μεσόκαρπων ποικιλιών που περιέχουν μικρό ποσοστό ελαιολάδου και μεγάλο ποσοστό σακχάρων χρησιμοποιείται συνήθως για τη παρασκευή της βρώσιμης ελιάς (επιτραπέζιες). Αντίθετα, ποικιλίες με μεγάλο ποσοστό ελαιολάδου χρησιμοποιούνται για ελαιοποίηση.

Οι πιο διαδεδομένες σπιτικές φαγώσιμες ελιές είναι οι χονδροελιές που γίνονται στουμπιστές και οι καλαμών που γίνονται χαρακωτές και ξιδάτες. Από τον Οκτώβριο μέχρι τον Ιανουάριο είναι κυρίως η εποχή που ωριμάζουν οι ελιές στην Ελλάδα, αναλόγως την ποικιλία τους και την περιοχή.

### **Αμφίσσης ή Βολιώτικη**

Είναι η πιο μεγαλόκαρπη επιτραπέζια ελληνική ποικιλία ελιάς γνωστή με διάφορα ονόματα, όπως χοντροελιά, κονσερβολιά, μαυροελιά κτλ. Η εμπορική ονομασία που επικράτησε είναι η "Αμφίσσης". Καλλιεργείται συνήθως κάτω από ξηρικές συνθήκες σε μεγάλες εκτάσεις στην περιοχή Πηλίου- Βόλο και γύρω από την πόλη της Άμφισσας από όπου πήρε και το όνομα. Η ωρίμανση αρχίζει από τα μέσα Νοεμβρίου και παρατείνεται μέχρι το Φεβρουάριο. Είναι η καλύτερη ποικιλία για την παρασκευή βρώσιμων ελιών διαφόρων τύπων.

### **Καλαμών ή Καλαματιανή**

Ανήκει στις μεσόκαρπες επιτραπέζιες ελληνικές ποικιλίες ελιάς και καλλιεργείται σε έκταση γύρω από την πόλη της Καλαμάτας και του Μεσολογγίου. Είναι μια εξαιρετική ποικιλία επιτραπέζιας ελιάς ονομασίας προέλευσης. Καλλιεργείται τόσο στα πεδινά όσο και στα ημιορεινά μέχρι 600 μέτρα, αλλά καλύτερη ποιότητα καρπού εξασφαλίζεται από ελαιόδεντρα των ημιορεινών περιοχών. Ο καρπός συλλέγεται ώριμος από το Νοέμβριο έως τα Χριστούγεννα.

## **7.10 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Όπως είναι γνωστό ο καρπός όλων των ποικιλιών της ελιάς (όχι μόνο ο ανώριμος αλλά και ο ώριμος) δεν είναι βρώσιμος χωρίς προηγούμενη επεξεργασία. Αποτελεί εξαίρεση ο καρπός της Θρουμπολιάς ο οποίος κατά το στάδιο της ωρίμανσης ξεπικρίζει πάνω στο δέντρο με την επέμβαση ενός ενζύματος. Έτσι μπορεί να καταναλωθεί φρέσκος. Για να συντηρηθεί όμως κι ο καρπός της θρουμπολιάς απαιτεί σχετική επεξεργασία.

Μπορούμε να διακρίνουμε την επεξεργασία των ελιών σε μία πρώτη, ως την πούμε προκατεργασιακή φάση, και την κύρια φάση. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι δυο φάσεις συμπίπτουν, πχ. στις ελιές ξηράλατος όπως και στην επεξεργασία των πράσινων ελιών (των λεγόμενων ισπανικού τύπου).

## **Το ξεπίκρισμα.**

Όπως ήδη αναφέραμε το μεσοκάρπιο(η σάρκα) των ελιών όλων των ποικιλιών περιέχει σε υψηλό ποσοστό, μια πικρή ουσία, την ελευρωπαϊνή ( χημικά ανήκει στις πολυφαινόλες). Η ουσία αυτή συναντιέται σ' όλους τους ιστούς του δέντρου, γι αυτό και τα φύλλα της ελιάς είναι πικρά

Παρόλο που η ελευρωπαϊνή είναι ακίνδυνη για τον άνθρωπο, όπως και τα φλαβονοειδή συστατικά των εσπεριδοειδών, σε αντίθεση με άλλες πικρές ουσίες του φυτικού βασιλείου που στην πλειοψηφία τους είναι βλαβερές μέχρι και θανάσιμες, είναι απαραίτητο να την απομακρύνουμε απ' τον καρπό για να γίνει αποδεκτά βρώσιμος. Η πείρα όμως έδειξε ότι μικρά ποσοστά της ( στις υπόπικρες ελιές) όχι μόνον δεν βλάπτουν αλλά καλυτερεύουν τις οργανοληπτικές ιδιότητες του προϊόντος και δρουν ευνοϊκά σε αρκετές παθήσεις του στομάχου και στο χαμήλωμα της πίεσης.

Η ελευρωπαϊνή είναι ουσία υδατοδιαλυτή γι αυτό κατά την παραγωγή του λαδιού φεύγει με τα λιοζούμια.

Η πρώτη φάσης της επεξεργασίας των ελιών, το ξεπίκρισμα, δεν είναι άλλο παρά η απομάκρυνση της ελευρωπαϊνης. Η ελευρωπαϊνή απομακρύνεται:

- με το βύθισμα των ελιών σε καθαρό νερό για μια περίοδο ημερών, εβδομάδων ή μηνών ανάλογα με την ποιότητα των ελιών και του τελικού προϊόντος (αλλάζοντας το νερό κάθε μέρα), ή

-με επεξεργασία τους για μερικές ώρες με διάλυμα NaOH (καυστικού νατρίου, σόδας- όχι οικιακής).

Το καυστικό νάτριο διαποτίζει την σάρκα η οποία παίρνει βαθυπράσινο χρώμα. Δεν πρέπει όμως να φτάσει μέχρι το κουκούτσι γιατί δεν επιδρά μόνο στην ελευρωπαϊνή αλλά διαλύει και άλλα συστατικά απαραίτητα για την ζύμωση και την διατροφή. Γι αυτό απαιτείται συνεχής οπτικός έλεγχος της διείσδυσης στη σάρκα του καυστικού νατρίου κόβοντας κατά μήκος ένα κομμάτι καρπού φτάνοντας μέχρι το κουκούτσι. Στην ποικιλία Gordal η διείσδυση δεν πρέπει να ξεπερνάει τα 50% του πάχους της σάρκας, σε άλλες ποικιλίες περισσότερο ή λιγότερο.

Η χρησιμοποίηση διαλύματος καυστικού νατρίου (σόδα) στο ξεπίκρισμα πολλών εμπορικών τύπων και ιδιαίτερα των πράσινων ελιών απαιτεί και μια διαδικασία σωστής απόπλυσης τους.

## **Η ζύμωση**

Η δεύτερη φάση αποσκοπεί κατά κύριο λόγο στην δημιουργία των καταλλήλων συνθηκών για την συντήρησή τους κι αποτελείται από την πρόσθεση αλατιού και την διεξαγωγή γαλακτικής ζύμωσης των ζυμώσιμων συστατικών της σάρκας του καρπού σε αναεροβιωτικό περιβάλλον.

Τα ζυμώσιμα συστατικά δεν είναι άλλο από τα ζάχαρα που περιέχονται στη σάρκα της ελιάς σε ποσοστό που εξαρτάται από την ποικιλία της ελιάς (η ισπανική Gordal, φέρ' ειπείν, είναι πλούσια σε ζάχαρα ενώ αντίθετα η δική μας η Κονσερβολιά είναι φτωχή), από τις μετεωρολογικές συνθήκες του περιβάλλοντος κατά την καλλιεργητική περίοδο, από τις καλλιεργητικές φροντίδες, από τον βαθμό δραστηριότητας της επεξεργασίας με καυστικό νάτριο και τον σχετικό βαθμό απόπλυσης (στις τυπολογίες που χρησιμοποιείται σόδα), κλπ.

Τα ζάχαρα περνώντας από την σάρκα στο καθαρό νερό ή στην άλμη δημιουργούν το υπόστρωμα στο οποίο αναπτύσσονται τα γαλακτοβακτηρίδια αρχίζοντας έτσι την διαδικασία της ζύμωσης.

Η ζύμωση των ζαχάρων προκαλεί την παραγωγή γαλακτικού οξέος και διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) που εκλύεται στο διάλυμα χωρίς να σχηματίζει φυσαλίδες (όπως τουναντίον γίνεται με τον μούστο όταν "βράζει"). Όταν το γαλακτικό οξύ φτάσει ένα ορισμένο ποσοστό στην άλμη (0.8-1 γρ.%, pH 3.6-4,0) η ζύμωση σταματάει.

Στην πράξη μετά το ξεπίκρισμα, όπως κι αν έγινε, οι ελιές μπαίνουν στην άλμη (με ποσοστό 8-10% αλάτι) και καλύπτονται απ' αυτή.

Ένα ποσοστό του αλατιού λίγο-λίγο περνάει στην σάρκα ενώ τα υδατοδιαλυτά συστατικά της σάρκας περνούν στην άλμη ώσπου εγκαθίστανται ένα ισοζύγιο, έτσι που το αλάτι που μένει στην άλμη κατεβαίνει στα 5-6,5% παραμένοντας σ' αυτό το επίπεδο για το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου ζύμωσης. Κατόπιν με μια μερική επιστροφή του αλατιού από την σάρκα στην άλμη ανεβαίνει σιγά-σιγά στο 7-8%.



Τα γαλακτοβακτήρια δεν είναι φίλοι του αλατιού αλλά αντέχουν κι αναπτύσσονται στην άλμη εφόσον το αλάτι της δεν περνάει το 8% περίπου. Όσο χαμηλό είναι το ποσοστό του αλατιού τόσο καλύτερα για την ανάπτυξή τους.

Όσον αφορά την θερμοκρασία πρέπει να ξέρουμε ότι η ανάπτυξη των γαλακτοβακτηρίων αρχίζει γύρω στους 15-18 °C για να γίνει ιδεώδεις γύρω στους 23-27 °C. Θερμοκρασίες ανώτερες των 30 °C εμποδίζουν την ανάπτυξή τους κι επομένως την ζύμωση.

Έχει δε μεγάλη σημασία η ζύμωση να γίνεται σε καθεστώς αναεροβίωσης, κι ακόμη καλύτερα πλήρους αναεροβίωσης, αποκλείοντας μ' άλλα λόγια την επαφή των ελιών με το οξυγόνο του αέρα. Κι αυτό για αποφευχθεί η ανάπτυξη οξειδωτικών μικροβίων που δημιουργεί την πέτσα στην επιφάνεια της άλμης. Η ανάπτυξή τους σίγουρα, αργά ή γρήγορα, θα χαλάσει την ποιότητα του προϊόντος μέχρι την τελική αχρήστευσή του.

Η διάρκεια της ζύμωσης εξαρτάται και από την μεθοδολογία επεξεργασίας η οποία διαφέρει ανάλογα και με την εμπορική τυπολογία του προϊόντος (π.χ. μαύρες ώριμες ή πράσινες) και μπορεί να χαρακτηριστεί από διάφορα στάδια

Η ζύμωση π.χ. των πράσινων ελιών ισπανικού τύπου είναι ίσως η πολυπλοκότερη και αναμφισβήτητη η πιο εκβιομηχανισμένη. Απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και διορθωτικές επεμβάσεις. Έτσι μετά το ξεπίκρισμα με καυστικό νάτριο (σόδα) αφού περάσουν, μετά την απόπλυση, σε δεξαμενές άλμης απαιτούν πλήρη αναεροβοίωση και ξίνισμα της άλμης με διοξείδιο του άνθρακα, κι αν δεν είναι αρκετό, με οξέα (ξίδι, γαλακτικό οξύ, υδροχλωρικό).

Αν τα ζυμώσιμα συστατικά δεν επαρκούν μπορούν να προστεθούν αμυλοσιρόπι ή ζαχαρόζη, όπως μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ο εμβολιασμός της άλμης με καθαρές καλλιέργειες γαλακτοβακτηριδίων, (ιδιαίτερα στα καινούργια εργοστάσια στο χώρο των οποίων υστερούν).

Απαιτείται επίσης η συνεχής διόρθωση της αλατοπεριεκτικότητας με την πρόσθεση νέου αλατιού για την αποκατάσταση του ισοζυγίου του αλατιού μεταξύ σάρκας και άλμης.

#### **Διαλογή και καλιμπράρισμα στην βιομηχανικά επεξεργασία**

Στην βιομηχανική πράξη εφόσον η ζύμωση τερματιστεί οι ελιές ξεχωρίζονται από την άλμη και υποβάλλονται στην διαδικασία διαλογής, όπως ήδη ειπώθηκε. Σ' αυτό το στάδιο γίνεται με ειδικά μηχανήματα και το καλιμπράρισμα το οποίο συνίσταται στο διαχωρισμό των ελιών με βάση την εγκάρσια διάμετρο του καρπού αλλά όχι και του βάρους, δεδομένου ότι διαφέρει το μήκος των καρπών όπως και το ειδικό τους βάρος.

### **Επεξεργασία και συσκευασία της ελιάς αναλυτικά σε κάθε στάδιο**

Η μέθοδος επεξεργασίας της ελιάς ακολουθεί την διαδικασία που περιλαμβάνει δυο στάδια, το ξεπίκρισμα του καρπού με διάλυμα καυστικού νατρίου και έπειτα την εμβάπτιση σε άλμη. Η γενική επεξεργασία την ελιάς περιλαμβάνει τα εξής 9 στάδια:

- Συγκομιδή και μεταφορά
- Ταξινόμησης
- Επεξεργασία με καυστικό νάτριο
- Πλύσιμο
- Τοποθέτηση σε άλμη
- Ζύμωση
- Διαλογή και ταξινόμηση
- Εκπυρήνωση και γέμιση
- Συσκευασία

Με λίγα λόγια μετά από το πλύσιμο οι ελιές εμβαπτίζονται σε διάλυμα καυστικού νατρίου για το ξεπίκρισμα. Έπειτα η επεξεργασία της ελιάς πραγματοποιείται με τη ζύμωση σε δεξαμενές σε διαφορετικά μεγέθη στους οποίους τα διάλυμα καλύπτει εντελώς τους καρπούς. Στην συνέχεια η ελιά ξεπλένεται 2 με 3 φορές με νερό. Τέλος όταν φτάσουν στην συσκευασία πρέπει να αφαιρείται η μητρική άλμη, οι ελιές πλένονται και συσκευάζονται σε διάλυμα νέας άλμης.

- **Ο εξοπλισμός του εργοστασίου**

#### **Α)κατά τη διαδικασία της επεξεργασίας**

- Ανατροπέας βαρελιών

Το 1<sup>ο</sup> στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας είναι σχετικά απλό καθώς οι ελιές ύστερα από τη συγκομιδή τους, τοποθετούνται σε βαρέλια προκειμένου να επεξεργαστούν.



- Τράπεζα οπτικής Διαλογής

Στη συνέχεια, ακολουθεί η προσεκτική διαλογή της ελιάς, διότι η ποιότητα παίζει το σημαντικότερο ρόλο σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία και τα κριτήρια πρέπει να είναι αυστηρά.



- Χαρακτικό-Τσακιστικό ελαιοκάρπου

σε αυτή τη φάση της παραγωγικής διαδικασίας, οι διαλεγμένες ελιές χαράσσονται (τσακίζονται) με σκοπό τα επόμενα στάδια, το ξεπικρίσμα, και τη ζύμωση δηλαδή, να γίνουν πιο αποτελεσματικά, να ελαχιστοποιήσουμε την απώλεια σε ελιές που δεν ξεπικρίστηκαν ή ζυμώθηκαν σύμφωνα με επιθυμητό και τέλος συνολικά η διαδικασία της επεξεργασίας να μην είναι χρονοβόρα.



- Αναβατήριο-Διαχωριστήρας ελιάς –Άλμης

Ένα βήμα πριν το τέλος στην διαδικασία της επεξεργασίας, οι ελιές όπως αναφέραμε και πιο πάνω, αφού ξεπικρίζονται, περνάει στο στάδιο της ζύμωσης όπου ο καρπός εμβαπτίζεται στην άλμη.



- Γέμισμα βρώσιμης ελιάς

Ένα extra στάδιο είναι αυτό του γεμίσματος του πυρήνα της ελιάς. το στάδιο το οποίο θα δώσει στην GREEKOLIVE IKE μια ταυτότητα και θα την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες έχοντας πάντα ως γνώμονα την ποιότητα ακόμα και σε ιδιαίτερους γευστικούς συνδυασμούς



Ημιαυτόματη γεμιστική διάταξη βρώσιμης ελιάς (αφότου εκπυρηνωθεί γεμίζεται με αμύγδαλο, πιπεριά φλωρίνης, λιαστή ντομάτα κλπ)

## **B) κατά τη διαδικασία της Συσκευασίας**

- Συσκευασία –Ετικέτα

Εφόσον λοιπόν ολοκληρωθεί και η διαδικασία της ζύμωσης και έχουμε ξεπλύνει τις ελιές με νερό, τελειώνουμε με την διαδικασία επεξεργασίας της ελιάς και περνάμε στη διαδικασία συσκευασίας της

Η συσκευασία της βρώσιμης ελιάς ποικίλλει, ανάλογα με τον όγκο του καρπού καθώς και το υλικό συσκευασίας. Στη συσκευασία θα πρέπει να αναγράφονται υποχρεωτικά τα παρακάτω στοιχεία.

- Όνομα ή εμπορικό σήμα
- Συστατικά
- Καθαρό Βάρος
- Ημερομηνία παραγωγής (έτος/ μήνας/ ημέρα)
- Όνομα και διεύθυνση διανομέα/εισαγωγή
- Ημερομηνία λήξης (έτος/ μήνας/ ημέρα)
- Συνθήκες διατήρησης του προϊόντος
- Πληροφορίες για τυχόν τροποποιημένους γενετικούς οργανισμούς (GMOs)
- Διατροφικές Πληροφορίες

Πιο αναλυτικά, οι τρόποι συσκευασίας που χρησιμοποιούμε στην GREEKOLIVE IKE.

1)Ενσακιστικό NW 01



2) Ενσακιστικό NW 01.1



i) αυτόματο μηχάνημα απλής τυποποίησης βρώσιμης ελιάς σε γυάλινο βαζάκι 250 g

ii) αυτόματο μηχάνημα ενσάκισης βρώσιμης ελιάς με μπαχαρικά και βότανα σε πλαστική συσκευασία 250 g

3) Ενσακιστικό NW01.2



- αυτόματο μηχάνημα ενσάκισης βρώσιμης ελιάς σε πλαστική σακούλα 450g

### **7.11 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Οι προμηθευτές της επιχείρησης προέρχονται από το εσωτερικό της χώρας. Η πολιτική αυτή έχει ως σκοπό την ενδυνάμωση της τοπικής κοινωνίας και τη παραμονή των εισοδημάτων στη χώρα. Η βασική α΄ ύλη και τα υλικά συντήρησης και συσκευασίας είναι καθαρά ελληνικά προϊόντα. Οι βρώσιμες ελιές αγοράζονται από ντόπιους παραγωγούς, οι συσκευασίες τυποποίησης επίσης από Ελληνικό εργοστάσιο και τα βασικό συστατικό συντήρησης που είναι το αλάτι από τις Αλυκές Α.Ε που εδρεύει στη περιοχή του Μεσολογγίου.

### **7.12 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ**

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης υπολογίζεται στα 17 άτομα από τα 9 αποτελούν ανειδίκευτοι εργάτες 1 χημικός, 1 υπεύθυνος παράγωγης, 1 λογιστής ,1 βοηθός λογιστή 1 υπεύθυνος εμπορικής διαχείρισης , 1 υπεύθυνος ά υλών , 1 υπεύθυνος πωλήσεων και ο διευθυντής εργοστάσιου. Το μέσο κόστος εργασίας ανά εργαζόμενο είναι 12.000 ευρώ το έτος δηλαδή 1000 ευρώ το μήνα.



### 7.13 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Λόγω του ότι είμαστε μια νεοεισερχομένη εταιρία στο κλάδο της τυποποίησης βρώσιμων ελαίων και για να προσελκύσουμε νέους πελάτες στην επιχείρησή μας, εφαρμόζουμε στρατηγική ηγεσίας κόστους στα προϊόντα μας. Επιπλέον καθώς αγοράζουμε μόνοι μας το σύνολο των προϊόντων που εμπορευόμαστε, μπορούμε και πετυχαίνουμε να έχουμε χαμηλότερο κόστος αγοράς των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας, στοχεύοντας στο ίδιο ποσοστό κέρδους με αυτό που ακολουθούν οι ανταγωνιστές μας αλλά πουλώντας πολύ φθηνότερα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουμε όχι μόνο καλύτερες τιμές σε προϊόντα ίδιας ποιότητας με τα προϊόντα των ανταγωνιστών αλλά και προσελκύουμε πολλούς νέους πελάτες.

Οι αγορές και οι πωλήσεις πραγματοποιούνται κατά τον ίδιο τρόπο. Δηλαδή κατά την παραγγελία πληρώνεται το 30% και κατά την παράδοση το υπόλοιπο 70% της αξίας του τιμολόγιου. Η μεταφορά των προϊόντων πραγματοποιείται με συνεργαζόμενη επιχείρηση η οποία διαθέτει στόλο οχημάτων βαρέου μεγέθους. Τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι φορτηγά και πλοία της γραμμής Πάτρα – Ιταλία.

Επίσης η επιχείρηση θα διαθέτει ηλεκτρική σελίδα μέσα από την οποία ο επισκέπτης

πελάτης ή προμηθευτής μπορεί να ενημερώνεται πλήρως για το προφίλ της επιχείρησης και βρίσκει χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο παρασκευής των προϊόντων και τη προέλευση τους.

## 7.14 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στοιχεία Κόστους	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
Εξοπλισμός	200.000	250.000	155.000
Μισθοδοσία	204.000	204.000	204.000
Διάφορα λειτουργικά έξοδα	51.000	51.000	51.000
Ασφάλεια κτιρίου	10.000	10.000	10.000
Μεταφορικά μέσα	50.000	50.000	50.000
Διάφοροι φόροι	15.000	15.000	15.000
Χρεωστικοί τόκοι	20.000	20.000	20.000
<b>Σύνολα</b>	<b>550.000</b>	<b>600.000</b>	<b>400.000</b>

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,5	1,8	2
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	25%	30%	33%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ	180 ΗΜ.	160ΗΜ.	140ΗΜ.
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	15%	18%	20%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΧΡΕΟΥΣ	30%	35%	40%

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3.000.000	4.000.000	4.100.000
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	2.250.000	3.000.000	2.747.000
ΜΕΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	750.000	1.000.000	1.353.000
ΕΞΟΔΑ	550.000	600.000	400.000
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	200.000	400.000	953.000



## 7.15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Βασιζόμενοι στην ανάλυση που προηγήθηκε κατά την κατάθεση του παραπάνω επιχειρηματικού σχεδίου, θεωρούμε πως το παραπάνω επιχειρηματικό σχέδιο χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και βιωσιμότητα σε βάθος χρόνου.

Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση μας παρουσιάζει αποτελέσματα τα οποία είναι πολύ περισσότερο από ικανοποιητικά ειδικά σε επίπεδο ρευστότητας , πωλήσεων αλλά και γενικότερων χρηματοοικονομικών δεικτών . Η επιχείρηση παρουσιάζει στοιχεία ωριμότητας από το δεύτερο κιάλας έτος.

Η τάση προόδου και εξέλιξης της επιχείρησης περιγράφεται ως ανοδική και αισιόδοξη για τα επόμενα έτη χρήσης, και κυρίως για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης που περιλαμβάνει το παρών επιχειρηματικό σχέδιο.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του παραπάνω επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα παρακάτω:

- Πρόκειται για ένα προϊόν με υψηλή διατροφική αξία το οποίο μπορεί να προστεθεί σε οποιαδήποτε κουζίνα με διαφορετική κουλτούρα.
- Η εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο ( αποκλειστικά τα 3 πρώτα χρόνια) σε 2 αγορές οι οποίες είναι ανεπτυγμένες και με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα
- Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με τη χαμηλή τιμή προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση
- Η γεωγραφική εγκατάσταση της επιχείρησης βοηθά και μειώνει το κόστος τόσο της αγοράς α΄υλων όσο και της πώλησης του ετοιμού προϊόντος
- Η καινοτόμα παραγωγική διαδικασία και τα σύγχρονα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται δημιουργούν μια αυξημένη παραγωγικότητα με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης
- Η παγκοσμία ζήτηση για βρώσιμες ελιές είναι αρκετά μεγάλη ενώ αντίστοιχα η πρόσφορα κατά πολύ μικρότερη με συνεπεία να δημιουργούνται ελλείμματα και να υπάρχουν περιθώρια αύξησης του μεριδίου αγοράς και κατά συνεπεία του περιθωρίου μεικτού κέρδους

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/SofronasEleutherios/document/sofronas.pdf>)
- ([http://www.pсарopouloschristos.com/2013/02/blog-post\\_7273.html](http://www.pсарopouloschristos.com/2013/02/blog-post_7273.html))
- Ansoff H. I., (1965). Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill
- Brooks A., Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, Αθήνα: Έλλην, 2010
- Deakins D. και Freel M., Επιχειρηματικότητα, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2007
- <http://st.merig.eu/index.php?id=37&L=4> ( 3/4/2016)
- <http://st.merig.eu/index.php?id=39&L=4> (3/4/2016)
- Kotler. P., «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ - Ανάλυση , σχεδιασμός , υλοποίηση και έλεγχος» Μετάφραση : Α. Σοκοδήμος 1<sup>ος</sup> 9<sup>η</sup> έκδοση Αθήνα : Interbooks ,2000
- South., (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking, Journal of Business Strategy , pp. 15
- Stutely R. (2003), Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο, Αθήνα: εκδόσεις Παπασωτηρίου
- Γωνιάδης Η. και Χατζηκωνσταντίνου Γ., Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg, 2009

- Καρβούνης Σ.Κ. (2000), Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Κέφης Β. –Παπαζαχαρίου Π. (2009), Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική
- Κέφης Β., «Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα :εκδόσεις Κριτική ,2005
- Μάρκελλος Κ. και Μάρκελλου Π. και Ρήγγου Μ. και Συρμακέσης Σ. και Τσακαλίδης Α. (2006) «Κεφάλαιο 2, Επιχειρηματικά μοντέλα» στο – e-επιχειρηματικότητα. Από την ιδέα στην υλοποίηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
- Σιώμοκος Γ., «Στρατηγικό μάρκετινγκ» 2<sup>η</sup> έκδοση Αθήνα Αθ. Σταμούλης 2004
- Σιώμοκος Γ., «Ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ», Αθήνα εκδόσεις Σταμούλης 2007