



Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



Θέμα Πτυχιακής:

“ Επιχειρηματικός Σχεδιασμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Εμπειρική έρευνα σε επιχειρήσεις του νομού Κιλκίς και του νομού Θεσσαλονίκης ”

Ιωσηφίδης Γεώργιος

(ΑΜ: 072/12 – gik93@hotmail.gr)

Επιβλέπων Καθηγητής:

Αχιλλέας Βασιλειάδης

Θεσσαλονίκη 2018



A.T.E.I. THESSALONIKI
FACULTY OF ADMINISTRATION AND ECONOMY
DEPARTMENT OF LOGISTICS AND FINANCIAL



Thesis Topic:

“ Business Planning of Small and Medium-sized Enterprises: Empirical Research in Enterprises of the prefecture of Kilkis and Thessaloniki ”

Iosifidis Georgios

(AM: 072/12 – gik93@hotmail.gr)

Supervisor:

Achilleas S. Vassiliadis

Thessaloniki 2018

Περίληψη

Είναι γενικά παραδεκτό ότι στη σημερινή εποχή επικρατεί η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός και οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Μέσα σε αυτό το κλίμα ζουν, υπάρχουν και αναπτύσσονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση της παγκόσμιας αγοράς. Είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να λειτουργεί, να οργανώνεται και να διοικείται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το μέσο με το οποίο θα επιτευχθεί κάτι τέτοιο, αρκεί η αγορά και οι επιχειρήσεις να είναι διαθέσιμες και δεκτικές ως προς τη σύνταξη και την εφαρμογή ενός σχεδίου. Σκοπός λοιπόν της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι να μελετήσει τις βασικές ιδιότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να εξετάσει κατά πόσο η σύσταση και η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου συντελεί στον ορθό προγραμματισμό και τη σωστή οργάνωση των επιχειρήσεων με στόχο την ανάπτυξη και την επιβίωσή τους στην αγορά. Προκειμένου να παρουσιαστούν οι απαραίτητες πληροφορίες, η εργασία χωρίζεται σε 3 βασικές ενότητες. Αρχικά, στη 1^η ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετικά με τον ορισμό, τη χρηματοδότηση, τα θετικά και αρνητικά σημεία, τη δομή, τη διοίκηση, τη σπουδαιότητά τους στην ελληνική και στην ευρωπαϊκή αγορά και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Στη συνέχεια, στη 2^η ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά γνωρίσματα του επιχειρηματικού σχεδίου, τα θετικά σημεία και η βασική δομή που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την κατάρτισή του. Στη 3^η και τελευταία ενότητα της εργασίας, πραγματοποιείται έρευνα στην οποία ακολουθείται η διαδικασία της δειγματοληψίας με τη χρήση συγκεκριμένου ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη βασική λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου σε αυτές. Έτσι, η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την έρευνα. Μετά το πέρας της εργασίας, ο αναγνώστης θα εξοικειωθεί με την έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης και του επιχειρηματικού σχεδίου και θα έχει τη δυνατότητα να αντλήσει τα απαραίτητα δεδομένα που χρειάζεται για να κατανοήσει πλήρως τη σχέση ανάμεσά τους.

Abstract

It is generally accepted that today globalisation, competition and the ever-increasing demand of consumers corner the market. Via this, small and medium-sized enterprises (SMEs), which compose the basis of global market, exist and develop. It is essential for every business to function, organised and be run in such a way that it can pull through the international, modern setting. The business plan constitute the means to achieve something like that, as long as the market and the corporations are available and receptive towards the syntaxes and implementation of a plan. So, the purpose of this thesis is to study the main characteristics of small and medium-sized enterprises and examine in what range the incorporation and the fulfilment of a business plan contribute to the correct programming and the correct organisation of enterprises aiming their development and surviving into the market. In order for the necessary information to be presented the thesis is divided into 3 main units. Firstly, there is a presentation of the main element of the SMEs regarding the meaning, the funding, the positive and negative aspects, the infrastructure, the management, the importance to the Greek and European market and the consequences to the economic crisis. Then, in the 2nd unit there is a presentation of the main characteristics of the business plan, the positive points and the main structure a company should follow for its establishment. In the last unit of the thesis, a survey is carried out which follows the process of sampling and the use of a specific question mark that contains questions related to the main function of SMEs and the implementation of the business plan on them. So, the thesis is completed with the presentation and analysis of the results and the extrapolation of the conclusions that occurred from the survey. After the fulfilment of the thesis the reader will get used to the concept of small and medium-sized enterprises and business plan and will have the chance to draw the necessary information he needs so as to fully understand the connection between them.

Ευχαριστίες

Αφιερώνω τη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία στην οικογένειά μου, για την ηθική και οικονομική υποστήριξη που μου παρείχαν και συνεχίζουν να μου παρέχουν και κυρίως για την υπομονή, τη δύναμη και τη συμπαράσταση που μου έχουν προσφέρει σε όλα τα στάδια και χρόνια της ζωής μου. Σας ευχαριστώ πολύ.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή μου κ. Βασιλειάδη για τις συμβουλές και τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε για την περάτωση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και βοήθησαν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Σας ευχαριστώ.

Συντομογραφίες

- ΜΜΕ: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.
- SBA: Small Business Act.
- ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.
- ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση.
- ΔΝΤ: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.
- ΕΚΤ: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.
- ΟΑΕΕ: Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών.
- ΔΕΚΟ: Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί.
- ΦΠΑ: Φόρος Προστιθέμενης Αξίας.
- ΙΚΑ: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων.
- BP: Business Plan.
- MBO: Management by Objectives
- SWOT: Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
- PEST: Political - Economic - Social - Technological
- SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
- ISO: International Organization for Standardization

Κατάλογος πινάκων - εικόνων - διαγραμμάτων

Πίνακας 1: Κατηγορίες MME	7
Πίνακας 2: Αριθμός επιχ/ων Ελλάδα - ΕΕ.....	19
Πίνακας 3: Αριθμός εργαζομένων Ελλάδα - ΕΕ	20
Πίνακας 4: Προστιθέμενη αξία Ελλάδα - ΕΕ	21
Πίνακας 5: Ανάλυση SWOT.....	53
Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT.....	54
Πίνακας 7 : Φύλο (SPSS)	63
Πίνακας 8 : Ηλικία (SPSS)	64
Πίνακας 9 : Θέση (SPSS)	65
Πίνακας 10 : Μόρφωση (SPSS).....	65
Πίνακας 11 : Σπουδές/Εκπαίδευση (SPSS)	66
Πίνακας 12 : Έδρα (SPSS).....	67
Πίνακας 13 : Νομική μορφή (SPSS).....	68
Πίνακας 14 : Έτη (SPSS).....	69
Πίνακας 15 : Τζίρος (SPSS).....	69
Πίνακας 16 : Αριθμός Υπ. (SPSS).....	70
Πίνακας 17 : Τομέας (SPSS)	71
Πίνακας 18 : Οργανόγραμμα (SPSS)	72
Πίνακας 19 : ISO (SPSS).....	72
Πίνακας 20 : Ανταγωνιστές (SPSS).....	73
Πίνακας 21 : Στρατηγικές Ικανότητες (SPSS).....	73
Πίνακας 22 : Στρατηγικές Ικανότητες Ανταγωνιστών (SPSS).....	74
Πίνακας 23 : SWOT/PEST (SPSS)	75
Πίνακας 24 : Αρχείο (SPSS).....	76
Πίνακας 25 : Στόχοι (SPSS)	76
Πίνακας 26 : Απολογισμός στόχων (SPSS).....	77
Πίνακας 27 : Αναζήτηση (SPSS).....	78
Πίνακας 28 : Επιλογή (SPSS).....	79
Πίνακας 29 : Σεμινάρια (SPSS).....	80
Πίνακας 30 : Αξιολόγηση (SPSS)	80
Πίνακας 31 : Οικονομική Απόδοση (SPSS)	81
Πίνακας 32 : Οικονομική κρίση (SPSS).....	82
Πίνακας 33 : Κατάρτιση (SPSS).....	83
Πίνακας 34 : Λόγος μη κατάρτισης (SPSS)	83
Πίνακας 35 : Σκοπεύει να καταρτίσει (SPSS)	84
Πίνακας 36 : Χρονική περίοδος (SPSS)	85
Πίνακας 37 : Χρονικός ορίζοντας (SPSS)	86
Πίνακας 38 : Αναθεώρηση (SPSS).....	86
Πίνακας 39 : Βοήθεια συμβούλων (SPSS)	87
Πίνακας 40 : Λόγος κατάρτισης (SPSS).....	88
Πίνακας 41 : Αντιμετώπιση προβλημάτων (SPSS)	89
Πίνακας 42 : Αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης (SPSS).....	90
Εικόνα 1: MBO	12
Εικόνα 2: Δυνάμεις του Porter	43
Εικόνα 3: Ανάλυση SWOT	52
Εικόνα 4: Ανάλυση PEST	55

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη αριθμού ΜΜΕ	23
Διάγραμμα 2: Πορεία απασχόλησης ΜΜΕ	24
Διάγραμμα 3: Συνεισφορά ΜΜΕ στο ΑΕΠ	25
Διάγραμμα 4: Φύλο (SPSS)	63
Διάγραμμα 5: Ηλικία (SPSS)	64
Διάγραμμα 6: Θέση (SPSS)	65
Διάγραμμα 7: Μόρφωση (SPSS)	66
Διάγραμμα 8: Σπουδές/Εκπαίδευση (SPSS)	67
Διάγραμμα 9: Έδρα (SPSS)	67
Διάγραμμα 10: Νομική μορφή (SPSS)	68
Διάγραμμα 11: Έτη λειτουργίας (SPSS)	69
Διάγραμμα 12: Κύκλος Εργασιών (SPSS)	70
Διάγραμμα 13: Αριθμός Υπαλλήλων (SPSS)	70
Διάγραμμα 14: Τομέας Δραστηριότητας (SPSS)	71
Διάγραμμα 15: Οργανόγραμμα (SPSS)	72
Διάγραμμα 16: ISO (SPSS)	72
Διάγραμμα 17: Ανταγωνιστές (SPSS)	73
Διάγραμμα 18 : Στρατηγικές Ικανότητες (SPSS)	74
Διάγραμμα 19: Στρατηγικές Ικανότητες (SPSS)	74
Διάγραμμα 20: SWOT/PEST (SPSS)	75
Διάγραμμα 21: Αρχείο (SPSS)	76
Διάγραμμα 22: Στόχοι (SPSS)	77
Διάγραμμα 23: Απολογισμός στόχων (SPSS)	77
Διάγραμμα 24: Αναζήτηση (SPSS)	78
Διάγραμμα 25: Επιλογή Προσωπικού (SPSS)	79
Διάγραμμα 26: Σεμινάρια Εργαζομένων (SPSS)	80
Διάγραμμα 27: Αξιολόγηση Εργαζομένων (SPSS)	81
Διάγραμμα 28: Οικονομική Απόδοση (SPSS)	81
Διάγραμμα 29: Οικονομική Κρίση (SPSS)	82
Διάγραμμα 30: Κατάρτιση Σχεδίου (SPSS)	83
Διάγραμμα 31 : Λόγος μη κατάρτισης (SPSS)	84
Διάγραμμα 32: Μελλοντική Κατάρτιση Σχεδίου (SPSS)	84
Διάγραμμα 33: Χρονική Περίοδος Σχεδίου (SPSS)	85
Διάγραμμα 34: Χρονικός Ορίζοντας Σχεδίου (SPSS)	86
Διάγραμμα 35: Αναθεώρηση Σχεδίου (SPSS)	87
Διάγραμμα 36: Βοήθεια Συμβούλων (SPSS)	87
Διάγραμμα 37: Λόγος Κατάρτισης Σχεδίου (SPSS)	88
Διάγραμμα 38: Αντιμετώπιση Προβλημάτων (SPSS)	89
Διάγραμμα 39: Αντιμετώπιση Οικονομικής Κρίσης (SPSS)	90

Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i>	<i>i</i>
<i>Abstract</i>	<i>ii</i>
<i>Ευχαριστίες</i>	<i>iii</i>
<i>Συνοπτομογραφίες</i>	<i>iv</i>
<i>Κατάλογος πινάκων - εικόνων - διαγραμμάτων</i>	<i>v</i>
<i>Ενότητα 1^η - Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>1</i>
<i>Εισαγωγή 1^{ης} ενότητας</i>	<i>2</i>
<i>1. Γενικά στοιχεία</i>	<i>3</i>
1.1 Ορισμός επιχείρησης.....	<i>3</i>
1.2 Τύποι επιχειρήσεων.....	<i>3</i>
<i>2. Εισαγωγή στις ΜΜΕ</i>	<i>5</i>
2.1 Παράγοντες δημιουργίας ΜΜΕ.....	<i>5</i>
2.2 Ορισμός ΜΜΕ.....	<i>5</i>
2.3 Χρηματοδότηση ΜΜΕ	<i>9</i>
2.4 Δομή επιχειρήσεων.....	<i>10</i>
2.5 Διοίκηση ΜΜΕ	<i>11</i>
<i>3. Θετικά & αρνητικά στοιχεία ΜΜΕ</i>	<i>13</i>
3.1 Πλεονεκτήματα ΜΜΕ	<i>13</i>
3.2 Μειονεκτήματα ΜΜΕ	<i>14</i>
3.2.1 Παράγοντες ανάπτυξης ΜΜΕ	<i>16</i>
<i>4. Ελληνική οικονομία & ΕΕ</i>	<i>17</i>
4.1 Ελληνικές ΜΜΕ.....	<i>17</i>
4.2 Small Business Act	<i>18</i>
4.3 Οικονομική κρίση	<i>22</i>
<i>Ανακεφαλαίωση 1^{ης} ενότητας</i>	<i>27</i>
<i>Ενότητα 2^η - Επιχειρηματικό Σχέδιο</i>	<i>28</i>
<i>Εισαγωγή 2^{ης} ενότητας</i>	<i>29</i>
<i>5. Βασικά στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου</i>	<i>30</i>
5.1 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου.....	<i>31</i>
5.2 Εξωτερικός σκοπός σχεδίου	<i>32</i>
5.3 Εσωτερικός σκοπός σχεδίου.....	<i>32</i>
5.4 Σημασία επιχειρηματικού σχεδίου	<i>33</i>
<i>6. Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου</i>	<i>35</i>
6.1 Πλεονεκτήματα επενδυτή.....	<i>35</i>
6.2 Πλεονεκτήματα επιχειρηματία	<i>36</i>

7. Δομή επιχειρηματικού σχεδίου.....	37
7.1 Περιγραφή επιχειρηματικού σχεδίου	38
7.1.1 Σύνοψη κυριότερων σημείων	39
7.1.2 Γενική εισαγωγή	39
7.1.3 Εσωτερική ανάλυση	40
7.1.4 Εξωτερική ανάλυση.....	42
7.1.5 Προσδιορισμός στρατηγικής	46
7.1.6 Οικονομικό πλάνο	50
7.1.7 Επίλογος - Παραρτήματα.....	51
7.2 Ανάλυση SWOT - PEST.....	52
7.2.1 Ανάλυση SWOT.....	52
7.2.2 Ανάλυση PEST.....	55
Ανακεφαλαίωση 2^{ης} ενότητας	58
Ενότητα 3^η - Έρευνα Ελληνικών ΜΜΕ.....	59
Εισαγωγή 3^{ης} ενότητας.....	60
8. Μεθοδολογία έρευνας	61
8.1 Σχεδιασμός έρευνας	61
8.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	61
8.3 Δειγματοληψία	62
8.4 Συλλογή & ανάλυση δεδομένων.....	62
9. Αποτελέσματα έρευνας.....	63
9.1 Μέρος Α - Βασικά στοιχεία υπαλλήλου	63
9.2 Μέρος Β - Βασικά στοιχεία επιχείρησης.....	67
9.3 Μέρος Γ - Τρόπος λειτουργίας επιχείρησης	71
9.4 Μέρος Δ - Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου	82
10. Παρατηρήσεις έρευνας.....	90
Συμπεράσματα.....	94
Παράρτημα	96
Ερωτηματολόγιο	96
Βιβλιογραφία	103
Βιβλία	103
Ιστοσελίδες	104
Παραπομπές άλλων πηγών	105

Ενότητα 1^η - Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Εισαγωγή 1^{ης} ενότητας

Η ενότητα αυτή εστιάζει στη σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την οικονομική, πολιτική και κοινωνική ζωή των ανθρώπων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι ΜΜΕ αποτελούν τη «ραχοκοκαλιά» όλων των οικονομιών καθώς αποτελούν βασική πηγή οικονομικής ανάπτυξης τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων οικονομιών και παράλληλα προσδιορίζουν την οικονομική ζωή κάθε τομέα, κάθε κλάδου και κάθε γεωγραφικής περιοχής. Επίσης, σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και εντεινόμενου ανταγωνισμού οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας των οικονομιών ενώ ταυτόχρονα μετατρέπονται σε συστατικά στοιχεία της δομής της παγκόσμιας αγοράς.

Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό καθώς το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον μεταμορφώνεται από συνεχείς τεχνολογικές βελτιώσεις, δραματικές αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον, την απελευθέρωση του εμπορίου και την ανάπτυξη διμερών και πολυμερών εμπορικών συμφωνιών. Οι διεθνείς δραστηριότητες ενισχύουν την ανάπτυξη, αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα και υποστηρίζουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και για αυτό τα τελευταία χρόνια οι ΜΜΕ έχουν βρει ως νέο μέσο προώθησης το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο γνωρίζει μεγάλη άνθιση παγκοσμίως. Έτσι, έχουν τη δυνατότητα να επεκταθούν στην παγκόσμια αγορά αυξάνοντας τους πελάτες τους και κατ'επέκταση τις πωλήσεις και τα κέρδη τους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας καθώς συμβάλλουν θετικά στην οικονομική ανάπτυξη, στην κοινωνική συνοχή και στην αύξηση της παραγωγής, της απασχόλησης και του ΑΕΠ. Έτσι, από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι είναι απαραίτητο σε αυτή την ενότητα να αναλυθούν βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων, να παρουσιαστούν βασικά γνωρίσματα, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ και να αναφερθούν τα στοιχεία που αποτελούν αποδεικτικό στοιχείο της σημασίας τους για την ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία.

1. Γενικά στοιχεία

1.1 Ορισμός επιχείρησης

Η επιχείρηση είναι μια αυτόνομη παραγωγική και οικονομική μονάδα, η οποία οργανώνει τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, γνώση, τεχνολογία, κλπ.) και διαχειρίζεται τις συναλλαγές της έτσι ώστε να επιτυγχάνει πάντα το μέγιστο δυνατό κέρδος. Επίσης, είναι ένας οργανισμός ο οποίος διαχειρίζεται τα μέσα, τους πόρους και το χρόνο για να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία μέσω του μηχανισμού της αγοράς θα τα διαθέσει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής στους καταναλωτές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να επιτύχει το απαραίτητο οικονομικό αποτέλεσμα που χρειάζεται. Συνεπώς, η ύπαρξη μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. (Μπουραντάς κ.ά., 1999) ⁽¹⁾.

1.2 Τύποι επιχειρήσεων

Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων γίνεται σύμφωνα με τέσσερα βασικά κριτήρια, τα οποία είναι το αντικείμενο απασχόλησης, η μορφή ιδιοκτησίας, η νομική μορφή και το μέγεθος. (Κριεμάδης, 2011, Longnecker, 1999) ⁽²⁾.

Σύμφωνα με το αντικείμενο απασχόλησης, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- a. Πρωτογενούς παραγωγής: Ανήκουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, τη συγκέντρωση και τη διάθεση των αγαθών που υπάρχουν στη φύση. (π.χ. γεωργικές επιχειρήσεις).
- b. Δευτερογενούς παραγωγής: Ανήκουν οι επιχειρήσεις που παίρνουν τα προϊόντα του πρωτογενή τομέα και τα επεξεργάζονται περαιτέρω ή τα μετατρέπουν σε άλλα προϊόντα. (π.χ. βιομηχανίες, βιοτεχνίες).
- c. Τριτογενούς παραγωγής: Ανήκουν οι επιχειρήσεις που έχουν αντικείμενο την παραγωγή και παροχή παντός είδους υπηρεσιών. (π.χ. ασφαλιστικές, τραπεζικές, υγείας, εκπαίδευσης).

⁽¹⁾ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Μπουραντάς κ.ά., 1999

⁽²⁾ Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ παροχής υπηρεσιών, Κριεμάδης, 2011

Μάνατζμεντ ΜΜΕ, Longnecker κ.ά., 1999

Σύμφωνα με τη μορφή ιδιοκτησίας, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- a. Ιδιωτικές: Οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες ή φυσικά πρόσωπα.
- b. Δημόσιες: Οι ιδιοκτήτες είναι το ίδιο το κράτος ή τα διάφορα νομικά πρόσωπα δημόσιου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου.
- c. Μικτές: Οι ιδιοκτήτες μπορεί να είναι τόσο το κράτος ή τα νομικά πρόσωπα δημόσιου δικαίου όσο και οι ιδιώτες.

Σύμφωνα με τη νομική μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε έξι βασικές κατηγορίες:

- a. Ατομική ή προσωπική επιχείρηση: Ταυτίζεται με τον ιδρυτή της, έχει περιορισμένα έξοδα ίδρυσης, οργάνωσης και διοίκησης και ο ιδρυτής της έχει τη δυνατότητα άμεσης λήψης και εκτέλεσης των αποφάσεών του.
- b. Ομόρρυθμη εταιρία (ΟΕ): Είναι προσωπική εταιρία με περιορισμένη νομική προσωπικότητα και για τη σύστασή της χρειάζονται τουλάχιστον 2 φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Επίσης, οι εταίροι της ευθύνονται όλοι απεριόριστα και ο καθένας προσωπικά για τις δραστηριότητες και τα χρέη της επιχείρησης.
- c. Ετερόρρυθμη εταιρία (ΕΕ): Αποτελείται από ομόρρυθμους και ετερόρρυθμους εταίρους. Η διοίκησή της ανήκει μόνο στους ομόρρυθμους εταίρους, οι οποίοι ευθύνονται απεριόριστα στην περίπτωση ζημιών ενώ οι ετερόρρυθμοι ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού της συνεισφοράς τους.
- d. Ανώνυμη εταιρία (ΑΕ): Ιδρύεται από τουλάχιστον 2 άτομα ή νομικά πρόσωπα και απαιτείται ένα ελάχιστο κεφάλαιο. Αποτελεί απρόσωπο τύπο εταιρίας με απόλυτη νομική αυτοτέλεια και έχει μετοχική μορφή. Επίσης, το κεφάλαιό της μοιράζεται σε μερίδια που λέγονται μετοχές, οι οποίες διανέμονται στους μετόχους της και αυτοί είναι υπεύθυνοι μόνο για το ποσοστό συνεισφοράς τους στο κεφάλαιο. Τέλος, τη διοίκηση της εταιρίας την αναλαμβάνει το εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο.
- e. Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ): Μπορεί να ιδρυθεί από 2 τουλάχιστον φυσικά ή νομικά πρόσωπα και απαιτεί ελάχιστο κεφάλαιο για τη σύστασή της. Το κεφάλαιό της διαιρείται σε ίσα μερίδια, τα οποία μεταβιβάζονται με συμβολαιογραφική πράξη στους εταίρους της.

- f. Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία (ΙΚΕ): Αυτή η μορφή εταιρίας θεσπίστηκε το 2012, έχει νομική προσωπικότητα και απευθύνεται κυρίως σε μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις. Μπορεί να συσταθεί και από ένα μόνο πρόσωπο (μονοπρόσωπη ΙΚΕ), διαφορετικά οι εταίροι συμμετέχουν με κεφαλαιακές, εξωκεφαλαιακές ή εγγυητικές εισφορές με κατώτατο όριο εταιρικού κεφαλαίου 1€, έχουν περιορισμένη ευθύνη για τα χρέη της εταιρίας και διαχειριστής μπορεί να είναι μόνο φυσικό πρόσωπο, εταίρος ή μη. Για τη σύστασή της ακολουθείται η διαδικασία της υπηρεσίας μιας στάσης και μπορεί να ιδρυθεί μέσα σε 1 μέρα. Τέλος, ο χρόνος ζωής της εταιρίας είναι ορισμένης διάρκειας όπου αν δεν ορίζεται ακριβής χρόνος στο καταστατικό τότε η εταιρία διαρκεί 12 έτη από τη σύστασή της.

Σύμφωνα με το μέγεθος, οι επιχειρήσεις διακρίνονται στις πολύ μικρές, τις μικρές, τις μεσαίες, τις μεγάλες και τις πολύ μεγάλες (πολυεθνικές).

2. Εισαγωγή στις ΜΜΕ

2.1 Παράγοντες δημιουργίας ΜΜΕ

Η τάση για δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων στηρίζεται σε κοινωνικές, ψυχολογικές και οικονομικού χαρακτήρα παραμέτρους. Τέτοιοι παράγοντες λοιπόν μπορεί να είναι η διέξοδος από την ανεργία, η όρεξη των ατόμων για αυτοδιάθεση, η προθυμία του χρηματοπιστωτικού τομέα να υποστηρίξει το επιχειρηματικό πνεύμα, οι οικονομικές ευκαιρίες που προκαλεί ο διεθνής ανταγωνισμός, η δημιουργία περισσότερων εξειδικευμένων αγορών και οι τεχνολογικές πρόοδοι που δημιουργούν νέους τρόπους παραγωγής.

2.2 Ορισμός ΜΜΕ

Οι απόψεις της παγκόσμιας κοινότητας τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό δίστανται μεταξύ τους ως προς τον ορισμό της ΜΜΕ. Παρόλο τον κυρίαρχο ρόλο που διαδραματίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, δεν υπάρχει ένας διεθνώς αποδεκτός ορισμός για τη σκιαγράφησή τους.

Το γεγονός αυτό διαπιστώνεται από τους διαφορετικούς ορισμούς που επικρατούν ανά τον κόσμο, καθώς η κάθε χώρα διαμορφώνει το δικό της ορισμό ανάλογα με τις συγκεκριμένες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα την ύπαρξη ενός κοινού ορισμού μεταξύ των κρατών-μελών προκειμένου να βελτιωθεί η συνοχή και η αποδοτικότητα των κοινοτικών μέτρων και να περιοριστούν οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού. Το 1996 η επιτροπή διατύπωσε τον πρώτο κοινό ορισμό των ΜΜΕ, ο οποίος εφαρμόστηκε ευρέως σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στη συνέχεια, το 2003 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε μια νέα σύσταση ώστε να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές εξελίξεις από το 1996 και μετά. Ο νέος ορισμός τέθηκε σε ισχύ από το 2005 και εφαρμόζεται σε όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα μέτρα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο ορισμός αυτός προσαρμόζεται καλύτερα στις διάφορες κατηγορίες των επιχειρήσεων, διευκρινίζει καλύτερα τις ιδιότητες των ΜΜΕ, συνεκτιμά τους διαφορετικούς τύπους σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων, συμβάλλει στην προώθηση της καινοτομίας και διαμορφώνει εταιρικές σχέσεις, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει ότι μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται πραγματικά υποστήριξη καλύπτονται από τα δημόσια προγράμματα. (Σύσταση 2003/361/ΕΚ) ⁽¹⁾.

Παρά την ετερογένεια που εμφανίζει ο τρόπος προσδιορισμού των ΜΜΕ, υπάρχει ένα σύνολο ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τα οποία αποτελούν προϋπόθεση για να αναγνωριστεί ως μικρομεσαία μια επιχείρηση. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

- a. Ο αριθμός των υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης της επιχείρησης να είναι μικρότερος από 250 εργαζομένους.
- b. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της να μην υπερβαίνει τα 50 εκ. € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού να μην υπερβαίνει τα 43 εκ. €.
- c. Να διευθύνεται με προσωπικό τρόπο και να μην αποτελεί τμήμα μεγαλύτερης επιχείρησης, δηλαδή να πληροί το κριτήριο της ανεξαρτησίας. Άρα, δεν θα πρέπει να ανήκει κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου σε μια επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στον ορισμό της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Ακολουθεί η συνοπτική διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων με τη βοήθεια ενός πίνακα:

Πίνακας 1: Κατηγορίες ΜΜΕ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ^(*)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΕΤΗΣΙΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
Πολύ Μικρές	1-9	< 2 εκ. €	< 2εκ. €
Μικρές	10-49	< 10 εκ. €	< 10εκ. €
Μεσαίες	50-249	< 50 εκ. €	< 43εκ. €

Πηγή: European Commission, Directorate General Enterprise & Industry

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει τη δυνατότητα να τροποποιήσει τη σύσταση αλλάζοντας τα επίπεδα των ορίων που καθορίζονται για τον κύκλο εργασιών και τον συνολικό Ισολογισμό, όταν προκύπτει ανάγκη και κατά κανόνα κάθε 4 έτη με αφετηρία την ημερομηνία έκδοσης της παρούσας σύστασης έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες στην ΕΕ.

Όταν κατά την τελική ημερομηνία κατάρτισης του Ισολογισμού, μια επιχείρηση βρίσκεται πάνω ή κάτω από τα όρια τα σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων ή τα χρηματοοικονομικά όρια, τότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση ή την απώλεια της αναγνώρισής της ως μικρομεσαία, μόνο όμως όταν το φαινόμενο αυτό επαναλαμβάνεται επί 2 διαδοχικά οικονομικά έτη.

Παράλληλα, ο νέος ορισμός της σύστασης του 2003, εισάγει μια τριπλή κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τις σχέσεις που διατηρεί μια επιχείρηση με κάποιες άλλες ως προς τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης αποφασιστικής επιρροής. Η διάκριση αυτή βοηθάει στην πραγματική και σαφή εικόνα της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να αποκλείονται επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανήκουν πραγματικά στην κατηγορία των μικρομεσαίων. Οι 3 κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- a. Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις: Οι επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκήσει άμεσο ή έμμεσο έλεγχο στην άλλη.

(*) EME: Ετήσιες μονάδες εργασίας: Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάστηκαν για λογαριασμό της επιχείρησης επί 1 έτος. Οι υπόλοιποι αντιστοιχούν σε κλάσματα EME.

- b. Συνδεδεμένες επιχειρήσεις: Οι επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας, η οποία δημιουργείται από τη δυνατότητα άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφων ή από την εξουσία άσκησης αποφασιστικής επιρροής σε μια επιχείρηση.
- c. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις: Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν συμμετοχή 25% ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση, δεν κατέχονται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς. Μια επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ανεξάρτητη εάν το όριο του 25% καλυφθεί ή ξεπεραστεί, μόνο αν η κυριότητα της επιχείρησης ανήκει σε δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, σε εταιρείες παροχής επιχειρησιακού κεφαλαίου, σε ερευνητικά κέντρα ή θεσμικούς επενδυτές και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος, ούτε ατομικά ούτε από κοινού.

Γενικά, στο σύνολο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο, καθώς αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία σε απόλυτους αριθμούς, ενώ παράλληλα αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Η στήριξη των ΜΜΕ αποτελεί ένα από τα βασικότερα μελήματα της ΕΕ τις τελευταίες δεκαετίες. Παρόλα αυτά όμως ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δεν είναι δεσμευτικός παρά μόνο όσον αφορά την ανάπτυξη και υλοποίηση των χρηματοδοτικών προγραμμάτων, όπως οι κρατικές ενισχύσεις, η χρηματοδότηση μέσω των Διαρθρωτικών Ταμείων, τα κοινοτικά προγράμματα και το πρόγραμμα για την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη. Ωστόσο, η χρήση του ορισμού βοηθάει να χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα τα μέτρα που λαμβάνονται προς όφελος των ΜΜΕ και να μπορούν οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν δυναμικά μέσα στο οικονομικό περιβάλλον, βελτιώνοντας την παραγωγικότητά τους και δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

⁽¹⁾ Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 6^{ης} Μαΐου 2003.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>

<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/9541>

2.3 Χρηματοδότηση ΜΜΕ

Μέσω της χρηματοδότησης επιτυγχάνεται η άντληση κεφαλαίων προκειμένου να βεβαιωθεί η απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν προβλήματα χρηματοδότησης με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εκσυγχρονιστούν, να αναπτυχθούν με γρήγορο ρυθμό, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν νέες τεχνολογικές μεθόδους, να διαφημιστούν και να προωθήσουν αποτελεσματικά τα προϊόντα τους. Ενόψει της διεθνοποίησης των αγορών ασκείται συνεχώς εντονότερη πίεση στις επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Το γεγονός ότι οι ΜΜΕ εξαρτώνται από ένα περιορισμένο αριθμό πελατών με αποτέλεσμα μη κανονική κατανομή των παραγγελιών και υψηλή πιθανότητα στην καθυστέρηση των πληρωμών και ότι παρουσιάζουν μεγάλη συσσώρευση αποθεμάτων στις περιπτώσεις υπεργολαβιών, όπου στην ουσία ενεργούν ως χρηματοδότες των μεγάλων επιχειρήσεων, δημιουργεί την ανάγκη άμεσης και εύκολης πρόσβασης σε πηγές κεφαλαίων. Η εξασφάλιση της χρηματοοικονομικής ευελιξίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προέρχεται από την κερδοπαραγωγική ικανότητα της επιχείρησης μαζί με την άμεση διαθεσιμότητα κεφαλαίων όταν εμφανίζεται η ανάγκη χρηματοδότησης και από την απρόσκοπτη δυνατότητα πρόσβασης σε δανειακά κεφάλαια υπό ευνοϊκούς όρους. Η βεβαιότητα ύπαρξης χρηματοδότησης θα δώσει τη δυνατότητα στη μικρομεσαία επιχείρηση να ανταποκριθεί γρήγορα σε απρόβλεπτες καταστάσεις και να πάρει τις σωστές αποφάσεις. Το κράτος θα πρέπει μαζί με τον εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος, να φροντίσει για τη βελτίωση της πρόσβασης των ΜΜΕ στην τραπεζική χρηματοδότηση αλλά και στη μείωση του κόστους χρηματοδότησής τους. Η πρόοδος της τεχνολογίας και τα συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης δίνουν τη δυνατότητα στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς να χειριστούν επωφελώς πλέον μικρά δάνεια και να παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες προς τις ΜΜΕ.

Συνεπάγεται λοιπόν ότι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ίδρυση και την ανάπτυξη των ΜΜΕ και για αυτό η πρόσβαση των επιχειρήσεων στην κεφαλαιαγορά θα βοηθούσε ουσιαστικά στην άντληση των αναγκαίων κεφαλαίων.

Πηγή: Επιχειρηματικότητα, Deakins, 2007 - Επιχειρηματικότητα & ανάπτυξη, Πετράκης, 1996 - Μάνατζμεντ ΜΜΕ, Longnecker, 1999, Murphy, 1999 - Διοίκηση ΜΜΕ, Siropolis, 2001

Στις βασικότερες πηγές παροχής κεφαλαίου ανήκουν οι τράπεζες, οι επενδυτές κεφαλαίων, οι επιχειρηματικοί άγγελοι και τα κεφάλαια του Δημόσιου τομέα.

Αρχικά, οι τράπεζες επιδιώκουν να έχουν ένα περιθώριο κέρδους από τον τόκο που εισπράττουν. Επίσης, το κύριο μέλημά τους είναι η προστασία του κεφαλαίου τους και συνεπώς το κύριο ενδιαφέρον τους εστιάζεται στα οικονομικά στοιχεία και στην ασφάλεια.

Οι επενδυτές κεφαλαίων επενδύουν με στόχο την υπεραξία κεφαλαίου και τείνουν να θεωρούν την εμπλοκή ως κόστος.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι επενδύουν με στόχο την υπεραξία κεφαλαίου και επιθυμούν να εμπλακούν στις επιχειρήσεις που επενδύουν. Επίσης, είναι κυρίως ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι επενδύουν χρήματα και διαθέτουν χρόνο, εμπειρία και τεχνολογία σε ΜΜΕ που παρουσιάζουν προοπτικές ανάπτυξης. Γενικά, τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη εμπειρία σε θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και την οργάνωση επιχειρήσεων, την ορθολογική διαχείριση επιχειρηματικών πόρων καθώς και το marketing. Συνήθως, οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι μέτοχοι ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, διευθυντικά στελέχη εταιριών, senior managers ή σύμβουλοι επιχειρηματικού σχεδιασμού αλλά και συνταξιούχοι πρώην σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Τέλος, τα κεφάλαια του δημόσιου τομέα χρηματοδοτούνται από περιφερειακούς ή εθνικούς πόρους, ορισμένες φορές και ιδιωτικούς πόρους. Επίσης, δεν συνηθίζουν να αποσκοπούν στην πραγματοποίηση κέρδους αλλά στην περιφερειακή ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.

2.4 Δομή επιχειρήσεων

Η δομή προσδιορίζει τη στρατηγική και ορίζει τον τρόπο που την αντιλαμβανόμαστε καθώς και τις στρατηγικές επιλογές και το εύρος της. Επίσης, αποτελεί έναν από τους συστατικούς άξονες σκέψης πάνω στη διοίκηση, όμως σε κάποιες περιπτώσεις μια δομή είναι αποτελεσματική και σε άλλες μια διαφορετική δομή είναι αποδοτικότερη. Μερικοί από τους βασικότερους παράγοντες επίδρασης στη διαμόρφωση της δομής είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί κατά τη διαδικασία της παραγωγής, το περιβάλλον στο οποίο εξελίσσεται, η εσωτερική πολυπλοκότητα της οργάνωσης και τέλος το διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον της κάθε χώρας.

2.5 Διοίκηση ΜΜΕ

Οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σημαντικές αλλαγές στην αγορά και στον τρόπο λειτουργίας τους καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός δημιουργεί ένα πιο ασταθές και εχθρικό περιβάλλον, οι πελάτες γίνονται πιο απαιτητικοί, ο ανταγωνισμός μεγαλύτερος και ο ρυθμός ανάπτυξης νέων τεχνολογιών αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς.

Στο πλαίσιο αυτό, η οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης κρίνονται απαραίτητα για τη βελτίωση και αναβάθμιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες, προσβλέποντας όχι μόνο στην αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας αλλά και σε κάθε είδους τομέα που έχει να κάνει με το περιβάλλον δράσης της επιχείρησης.

Η βασική αιτία της αδυναμίας των ΜΜΕ να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης, είναι η χαμηλή διοικητική ικανότητα του επιχειρηματία-manager.

Επιπλέον, τα εξειδικευμένα στελέχη είναι περιορισμένα ενώ ο ιδιοκτήτης παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρίας. Η συγκέντρωση εξουσίας στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον επειδή ο ιδιοκτήτης είναι το πρόσωπο κλειδί στην ανάπτυξη της επιχείρησης και θα πρέπει να είναι ένα άτομο το οποίο να διαθέτει δημιουργική φαντασία δηλαδή μια μορφή επενδυτικής δραστηριότητας, να διακρίνεται για την ενεργητικότητά του και τη ριψοκινδυνότητά του αφού δεσμεύει μεγάλα χρηματικά ποσά για αναπτυξιακούς σκοπούς και να εργάζεται σκληρά.

Έτσι, οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ είναι εκείνοι που παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρίας, είναι εκείνοι που χαράσσουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και με τις δικές τους αποφάσεις συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρίας.

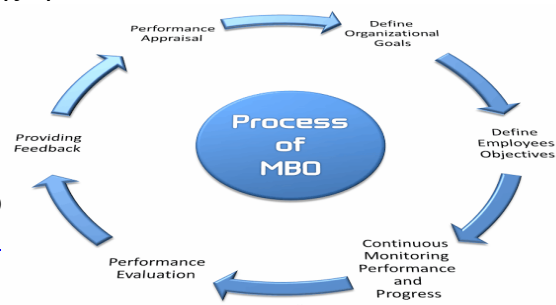
Μια αποτελεσματική διοίκηση οδηγεί την επιχείρηση στην επαρκή χρήση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων και επομένως τον αποδοτικό συνδυασμό των πόρων για την παραγωγή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών αλλά και στην βαθιά κατανόηση της αγοράς στην οποία κινείται.

Οι στόχοι και η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση θα πρέπει να είναι στο πλαίσιο της στρατηγικής και να οριοθετούνται ανάμεσα στην απόδοση και το αποτέλεσμα, δηλαδή ανάμεσα στη θέση εταιρίας στην αγορά, στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα, στους φυσικούς και οικονομικούς πόρους, στην κερδοφορία, στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, στην απόδοση των εργαζομένων και στη δημόσια ευθύνη.

Στις επιτυχημένες ΜΜΕ έχει διαπιστωθεί ότι ακολουθείται στρατηγικός προγραμματισμός με μεγάλη έμφαση στη χρήση τεχνικών πρόβλεψης των χρηματικών στοιχείων της επιχείρησης σε συστηματική βάση, ιδιαίτερα των ταμειακών ροών, των κερδών και των πωλήσεων. Επίσης, ο στρατηγικός προγραμματισμός σχετίζεται με την κατάρτιση μακροχρόνιων προγραμμάτων και με τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρίας και για αυτό θα πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα στις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά και να μπορεί να αντιμετωπίσει τις τυχόν δυσμενείς συνθήκες που ενδέχεται να παρουσιαστούν λόγω περιβαλλοντικής αβεβαιότητας της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης και ασχολείται με το μέλλον της εταιρίας.

Η λειτουργία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι μια δύσκολη υπόθεση και έχει περιορισμούς, ειδικά για τις ΜΜΕ. Μερικές από τις βασικότερες προϋποθέσεις είναι, η αναγνώριση & αξιολόγηση του εσωτερικού & του εξωτερικού περιβάλλοντος, η σαφήνεια των στόχων και της εξουσίας των επιμέρους διευθύνσεων - τμημάτων της επιχείρησης, η συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών στο σχέδιο, η σαφής & ευέλικτη κατάληξη του σχεδίου, η ορθή λήψη αποφάσεων και ο καλός συντονισμός. Ακόμη, μια μέθοδος που έχει αποδειχθεί αρκετά χρήσιμη για τον καθορισμό του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η Διοίκηση Αντικειμενικών Σκοπών (Management by Objectives). Τα βασικά βήματα είναι τα εξής:

- a. Καθορισμός οργανωτικών στόχων.
- b. Καθορισμός στόχων εργαζομένων.
- c. Συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης και της προόδου.
- d. Αξιολόγηση απόδοσης.
- e. Παροχή σχολίων.
- f. Αξιολόγηση απόδοσης.



Εικόνα 1: MBO

Πηγή: <https://iedunote.com/management-by-objectives-mbo-process>

3. Θετικά & αρνητικά στοιχεία ΜΜΕ

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παρουσιάζουν αρκετά χαρακτηριστικά που τις κάνουν να ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες μεγάλες επιχειρήσεις. Έχουν πολλά θετικά στοιχεία τα οποία αποτελούν τον λόγο ύπαρξης και λειτουργίας τους, αλλά και πολλά αρνητικά στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί η κατάλληλη σημασία ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα στην παγκόσμια αγορά.

3.1 Πλεονεκτήματα ΜΜΕ

- a. Σύσταση επιχείρησης: Για την ίδρυση μιας ΜΜΕ δεν απαιτούνται πολύ υψηλά χρηματικά κεφάλαια και μπορεί να αποδειχθεί βιώσιμη με καλό προγραμματισμό και μικρό μέγεθος προσωπικού. Οπότε μπορεί να ιδρυθεί σχετικά εύκολα και γρήγορα.
- b. Άτυπη οργάνωση: Οι ΜΜΕ έχουν μεγάλη προσαρμοστικότητα και χαρακτηρίζονται από ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων λόγω της άμεσης επικοινωνίας του υπεύθυνου επιχειρηματία με το προσωπικό.
- c. Προσωπικές πελατειακές σχέσεις: Μια ΜΜΕ έχει καλύτερη και πιο άμεση επικοινωνία με την τοπική κοινωνία, μπορεί να επιτύχει προσωπικές πελατειακές σχέσεις και προσαρμόζεται πιο εύκολα και γρήγορα στις ανάγκες των πελατών της και στις συνθήκες της αγοράς.
- d. Ανάπτυξη απομονωμένων περιοχών: Η ΜΜΕ αναπτύσσεται και γίνεται βιώσιμη ακόμα και σε μια μικρή κοινωνία, μπορεί να εξυπηρετήσει ιδιαίτερες ανάγκες εξειδικευμένων αγορών και να συμβάλει θετικά με τη λειτουργία της στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών.
- e. Ευελιξία παραγωγής: Οι ΜΜΕ έχουν μεγάλη ευελιξία στην παραγωγή, προσαρμόζονται γρήγορα σε νέες συνθήκες και ισοσκελίζουν το μειονέκτημα του υψηλότερου μέσου κόστους σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από συχνές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία.
- f. Αφομοίωση τεχνολογίας - καινοτομίας: Η χρήση νέας τεχνολογίας και καινοτομίας αφομοιώνεται γρηγορότερα και πιο εύκολα από τις ΜΜΕ, αρκεί να το επιτρέπει η οικονομική τους κατάσταση.

3.2 Μειονεκτήματα ΜΜΕ

- a. Λειτουργία & ανάπτυξη: Οι ΜΜΕ διαθέτουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους με αποτέλεσμα να είναι οικονομικά ευάλωτες και να δυσκολεύονται σε σημαντικά θέματα λειτουργίας και ανάπτυξης.
- b. Στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού: Το προσωπικό χαρακτηρίζεται από χαμηλή εξειδίκευση και τεχνική μόρφωση, είτε διότι δεν υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού λόγω υψηλής ανταμοιβής, είτε λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων δεν είναι εφικτή η επιμόρφωσή του.
- c. Συνθήκες εργασίας: Οι συνθήκες εργασίας σε μια ΜΜΕ παρουσιάζουν αβεβαιότητα πληρωμής των εργαζομένων τη στιγμή που πρέπει, περισσότερες ώρες εργασίας, απλήρωτες υπερωρίες, καταστρατήγηση συλλογικών συμβάσεων και κατά συνέπεια δημιουργία μαύρης εργασίας.
- d. Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός: Οι ΜΜΕ δυσκολεύονται σε μεγάλο βαθμό ή και αδυνατούν πολλές φορές να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή βελτίωση των υπαρχόντων.
- e. Εξαγωγική δραστηριότητα: Οι ΜΜΕ δυσκολεύονται να επεκταθούν και σε άλλες αγορές πέρα των τοπικών. Ορισμένοι από τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες προώθησης εξαγωγών των ΜΜΕ είναι το μικρό μέγεθος μονάδων, η μικρή παραγωγική δυναμικότητα, η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών, το υψηλό κόστος έρευνας αγοράς εξωτερικού, η έλλειψη δικτύων πληροφόρησης, η έλλειψη εξαγωγικής νοοτροπίας και εμπειρίας και ο ποιοτικός έλεγχος της παραγωγής.
- f. Επίπεδο παραγωγικότητας: Το χαμηλό επίπεδο αφομοίωσης των νέων τεχνολογικών εξελίξεων, η ανεπαρκής οργάνωση της παραγωγής, η αδυναμία αξιοποίησης οικονομιών κλίμακας, η αδυναμία εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ συνεπάγεται χαμηλή παραγωγικότητα.
- g. Οργάνωση δικτύου πωλήσεων & προμηθειών: Μια μικρή επιχείρηση έχει μικρή διαπραγματευτική δύναμη στα δίκτυα προμήθειας Α΄Υλών εξαιτίας των μικρών ποσοτήτων και της αδυναμίας έγκαιρου προγραμματισμού, με αποτέλεσμα την κάλυψή τους από την ελεύθερη αγορά σε υψηλές τιμές.

- h. Χρηματοδοτικό σύστημα: Η ελλιπής πληροφόρηση από τις ΜΜΕ προς τις τράπεζες αναφορικά με την πραγματική οικονομική τους κατάσταση οδηγεί στην αρνητική αξιολόγηση της πιστοληπτικής τους ικανότητας. Επίσης, ο υψηλός κίνδυνος που τις χαρακτηρίζει, τα περιορισμένα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως εγγυήσεις και πολλές φορές ή άγνοια των εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης, οδηγεί στη δυσκολία εξεύρεσης κεφαλαίων ή πίστωσης. Τελικά, καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης.
- i. Έλλειψη γνώσεων διοίκησης: Ο manager της ΜΜΕ είναι στις περισσότερες περιπτώσεις και ο ιδιοκτήτης. Επειδή προέρχεται από τον τομέα της παραγωγής, αποδίδει μεγάλη σημασία σε αυτή και εκτελεί τις διευθυντικές του εργασίες ως βοηθητικές και δευτερεύουσες. Ακόμη, δεν δείχνει διάθεση να δεχθεί τις συμβουλές ή την κριτική τρίτων, δίνει προτεραιότητα στην τοποθέτηση έμπιστων παρά επαγγελματιών manager και τέλος, χρησιμοποιεί κριτήρια αρχαιότητας και αφομοίωσης στην προώθηση και τις αμοιβές των εργαζομένων παρά συστήματα που συνδέουν την αμοιβή με την απόδοση.
- j. Βαθμός θνησιμότητας: Παρουσιάζονται υψηλά ποσοστά θνησιμότητας κατά τα πρώτα έτη ζωής των ΜΜΕ. Ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι η απλή επιχειρηματική δομή και η αυξημένη τάση ίδρυσης νέων επιχειρήσεων λόγω της ευκολίας στη σύσταση. Επίσης, πολλοί νέοι επιχειρηματίες δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι με αποτέλεσμα να μη μπορούν να αντιμετωπίσουν διάφορα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια ζωής της νέας επιχείρησης, όπως ανεπάρκεια κερδών, έντονος ανταγωνισμός, προβλήματα εξασφάλισης χρηματοδότησης και το ασταθές φορολογικό σύστημα μιας χώρας.

Πέρα αυτών των προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, μπορεί να υπάρξουν και κάποια άλλα προβλήματα τα οποία απορρέουν από το οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης καθώς και από το γενικότερο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό καθεστώς που επικρατεί στη χώρα δραστηριοποίησης.

Πηγές: Διοίκηση ΜΜΕ & επιχειρηματικότητα, Κανελλόπουλος, 1994 - Μάνατζμεντ ΜΜΕ, Longnecker, 1999 - Διοίκηση ΜΜΕ, Siropolis, 2001

3.2.1 Παράγοντες ανάπτυξης ΜΜΕ

Προκειμένου λοιπόν να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία και την ανάπτυξη μιας ΜΜΕ, είναι απαραίτητο να δοθεί σημασία στους παράγοντες που βοηθούν την ταχεία απόδοσή της μέσα στο διεθνές περιβάλλον. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότεροι:

Μάρκετινγκ: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν συνεχώς έμφαση σε νέα προϊόντα και να τα προσαρμόζουν στις ανάγκες της αγοράς, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στον υψηλό ανταγωνισμό. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τους ανταγωνιστές τους καθώς και τμήματα της αγοράς τα οποία δεν έχουν ικανοποιηθεί και στα οποία θα μπορούσαν να απευθυνθούν.

Χρηματοδότηση: Είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν καλές σχέσεις με τις τράπεζες προκειμένου να χρηματοδοτηθούν και να αναπτυχθούν.

Εξαγωγές: Η ικανότητα πώλησης στις εξωτερικές αγορές είναι ένα αντικειμενικό μέτρο της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος καθώς δείχνει την ικανότητα πώλησης σε πιο ανταγωνιστικές αγορές.

Στρατηγικός σχεδιασμός: Οι ΜΜΕ ασχολούνται με το πώς θα ανταπεξέλθουν και θα προσαρμοστούν στις άμεσες αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Η βασική διαφορά όμως μεταξύ αναπτυσσόμενων και παθητικών επιχειρήσεων είναι ότι οι πρώτες δίνουν μεγάλη σημασία στην πρόβλεψη και στον προγραμματισμό χρηματοοικονομικών στοιχείων σε σταθερή βάση και σχεδιάζουν μακροπρόθεσμα για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Management: Οι ΜΜΕ οι οποίες διοικούνται από μάντζερ οι οποίοι θέτουν στόχους και τους επιτυγχάνουν, υιοθετούν σωστή οργανωτική δομή, επιδιώκουν την μεγέθυνση της επιχείρησής τους, έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.

Τεχνολογία: Οι ΜΜΕ προκειμένου να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στην παγκόσμια αγορά θα πρέπει να αντιλαμβάνονται πρώτες μια τεχνολογική αλλαγή, να χρησιμοποιούν εξειδικευμένο προσωπικό σε έρευνα και ανάπτυξη και να ανταποκρίνονται σε αυτή.

Οργάνωση: Οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια ομάδα έμπειρων και εξειδικευμένων στελεχών που να πλαισιώνει τον ιδιοκτήτη καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει. Ο επιχειρηματίας από την άλλη πλευρά θα πρέπει να έχει φιλοδοξίες και στόχους ανάπτυξης τους οποίους θα του επιτρέπει ο ελεύθερος χρόνος του να υλοποιήσει.

Εκπαίδευση στελεχών: Η μόρφωση και η εκπαίδευση είναι σημαντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη και επιτυχία των επιχειρήσεων αφού βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Εξωτερική βοήθεια: Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και της απασχόλησης. Ορισμένες μορφές συνεργασίας είναι η ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων, οι υπεργολαβίες κυρίως σε βιομηχανικούς τομείς προηγμένης τεχνολογίας, οι στρατηγικές συμμαχίες που κυρίως σχετίζονται με ανάπτυξη και συμπαραγωγή προϊόντων και η δημιουργία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών με μεγάλες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες τοπικές συνεργασίες.

4. Ελληνική οικονομία & ΕΕ

4.1 Ελληνικές ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ αποτελούν έναν αποφασιστικό παράγοντα για την επιτάχυνση της αναπτυξιακής πορείας της ελληνικής οικονομίας. Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκει στις μικρομεσαίες εκ των οποίων ένα σημαντικό τμήμα είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως είναι οικογενειακές και η διαχείριση της διοίκησής τους ταυτίζεται με τον ιδιοκτήτη τους. Οι ελληνικές ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό της επαγγελματικής δραστηριότητας, αποτελούν το κύριο συστατικό της εθνικής οικονομίας, αποτελούν βασική πηγή ανάπτυξης και είναι μείζονος σημασίας τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Οι ΜΜΕ αναπτύχθηκαν στη χώρα μας μέσα σε ένα άναρχο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον χωρίς προγραμματισμό και χωρίς συγκεκριμένο πλαίσιο πολιτικών. Η άσκηση ενεργητικών πολιτικών ανάπτυξης με χρηματοδοτικά προγράμματα, κίνητρα, ενισχύσεις, κτλ, συνοδεύονταν συχνά με άσκηση πολιτικών αντικινήτρων κυρίως στον τομέα της φορολογίας, των δανειοδοτήσεων και του ανταγωνισμού. Είναι αναγκαίο λοιπόν η πολιτεία να λάβει σειρά από μέτρα προκειμένου να αρθούν τα αντικίνητρα και να ανέλθει το επίπεδο οργάνωσης των ΜΜΕ. Οι ασκούμενες πολιτικές πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των ΜΜΕ, στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα ώστε να γίνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και ανοικτού ανταγωνισμού.

Το επιχειρηματικό πεδίο μάχης γίνεται πολυσύνθετο και οι ελληνικές ΜΜΕ καλούνται να ανταποκριθούν και να αντιμετωπίσουν διάφορα σοβαρά προβλήματα, όπως είναι η απόσταση από την υπόλοιπη ευρωπαϊκή αγορά, η τεχνολογική υστέρηση, το χαμηλό επίπεδο οργάνωσης, η έλλειψη συνεργασίας με μεγάλες επιχειρήσεις, η έλλειψη εξοπλισμού, η έλλειψη χρηματικών πόρων λόγω της μείωσης των δανείων από τις τράπεζες, η δυσκολία μετεξέλιξης οικογενειακών επιχειρήσεων, η αδυναμία του κράτους να ενισχύσει τις μικρές επιχειρήσεις και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις λοιπόν, έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά από προκλήσεις και για αυτό το λόγο θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα νέο μοντέλο βιώσιμης ΜΜΕ, το οποίο θα καλύπτει τις σημερινές απαιτήσεις για ποιότητα, καινοτομία, ενσωμάτωση της νέας γνώσης και εξωστρέφεια.

4.2 Small Business Act

Η ΕΕ κατάφερε να παρατηρήσει σε πρώιμο στάδιο την εξαιρετική σημαντικότητα που έχουν οι ΜΜΕ σε ότι αφορά τις δυνατότητές τους οι οποίες έγκειται στην εξαιρετική ευελιξία που τις διέπει και την απλότητα που υπάρχει στη δομή της οργάνωσής τους, η οποία τις φέρνει εύκολα νικήτριες σε διάφορα προβλήματα που συναντούν σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, και για αυτό το λόγο καθιερώθηκε η πρωτοβουλία SBA (Small Business Act). Η πρωτοβουλία αυτή αποτελεί πολιτική της ΕΕ, η οποία εφαρμόζεται μέσω ενημερωτικών δελτίων που εκδίδονται σε ετήσια βάση και έχουν ως στόχο να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των πρόσφατων τάσεων και των εθνικών πολιτικών που επηρεάζουν τις ΜΜΕ. Έτσι, από το 2011 κάθε κράτος μέλος της ΕΕ έχει διορίσει έναν δημόσιο υπάλληλο ως εθνικό απεσταλμένο για την εφαρμογή της ατζέντας SBA στη χώρα τους.

SBA: Πρωτοβουλία πολιτικής της ΕΕ για την υποστήριξη των ΜΜΕ. Τα ενημερωτικά δελτία για την SBA που εκδίδονται σε ετήσια βάση, έχουν ως στόχο να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των πρόσφατων τάσεων και των εθνικών πολιτικών που επηρεάζουν τις ΜΜΕ.

Πηγές: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el
<https://www.enterprisegreece.gov.gr/index.php>

Σύμφωνα λοιπόν με το Ενημερωτικό Δελτίο SBA του 2017, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση γενικότερα.

Πίνακας 2: Αριθμός επιχ/ων Ελλάδα - ΕΕ

ΜΕΓΕΘΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		
	ΕΛΛΑΔΑ		ΕΕ
	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ	ΜΕΡΙΔΙΟ
Πολύ Μικρές	678.816	96.2 %	93 %
Μικρές	23.829	3.4 %	5.8 %
Μεσαίες	2.684	0.4 %	0.9 %
MME	705.329	99.9 %	99.8 %
Μεγάλες	388	0.1 %	0.2 %
ΣΥΝΟΛΟ	705.717	100.0 %	100.0 %

Πηγή: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι MME και αυτό αποδεικνύεται από τον Πίνακα 2, ο οποίος αφορά εκτιμήσεις για τον αριθμό επιχειρήσεων σε Ελλάδα και Ευρώπη για το 2015. Κατά τις εκτιμήσεις αυτές λοιπόν στην Ελλάδα το **99.9%** του συνόλου των επιχειρήσεων είναι Μικρομεσαίες και αντίστοιχα στην Ευρώπη είναι το **99.8%**. Επίσης, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων (**96.2%**), αλλά και των επιχειρήσεων στην Ευρώπη (**93%**) ανήκει στις πολύ μικρές με 1-9 εργαζομένους. Ακόμη, συνολικά το **3.8%** στην Ελλάδα και το **6.7%** στην Ε.Ε. ανήκει στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με 10-250 εργαζομένους. Συνεπώς, η οικονομία σε Ελλάδα και Ευρώπη βασίζεται κυρίως στη δραστηριοποίηση των πολύ μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες κατά το πλείστον είναι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Πίνακας 3: Αριθμός εργαζομένων Ελλάδα - ΕΕ

ΜΕΓΕΘΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		
	ΕΛΛΑΔΑ		ΕΕ
	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ	ΜΕΡΙΔΙΟ
Πολύ Μικρές	1.288.988	57.3%	29.8%
Μικρές	412.490	18.3%	20%
Μεσαίες	254.639	11.3%	16.7%
MME	1.956.117	86.9%	66.6%
Μεγάλες	294.094	13.1%	33.4%
ΣΥΝΟΛΟ	2.250.211	100.0 %	100.0 %

Πηγή: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el

Άμεση συνέπεια της δραστηριοποίησης του μεγάλου πλήθους των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία είναι η πολύ σημαντική συμβολή τους στην απασχόληση. Οι MME απασχολούν μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού σε ευρωπαϊκό και σε ελληνικό επίπεδο. Στην Ελλάδα απασχολούν το **86.9%** του συνολικού εργατικού δυναμικού, από το οποίο το **57.3%** προέρχεται από το μεγάλο πλήθος των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Στην Ε.Ε. οι MME απασχολούν το **66.6%** του συνολικού εργατικού δυναμικού, από το οποίο το **29.8%** προέρχεται από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, ενώ ένα μεγαλύτερο ποσοστό (**33.4%**) προέρχεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι προφανές λοιπόν ότι οι MME και κυρίως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις κατέχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην απασχόληση του εργατικού δυναμικού στην Ελλάδα και συντελούν περισσότερο στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν πολύ μικρότερο μερίδιο (**13.1%**). Συνεπώς, οι MME συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της απασχόλησης στην ελληνική κοινωνία και κατά συνέπεια στη μείωση της ανεργίας.

Πίνακας 4: Προστιθέμενη αξία Ελλάδα - ΕΕ

ΜΕΓΕΘΟΣ	ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ		
	ΕΛΛΑΔΑ		ΕΕ
	ΑΡΙΘΜΟΣ (Δις. €)	ΜΕΡΙΔΙΟ	ΜΕΡΙΔΙΟ
Πολύ Μικρές	17.0	34.3%	20.9%
Μικρές	9.5	19.2%	17.8%
Μεσαίες	9.8	19.7%	18.2%
MME	36.3	73.2%	56.8%
Μεγάλες	13.3	26.8%	43.2%
ΣΥΝΟΛΟ	49.6	100.0%	100.0%

Πηγή: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el

Οι ΜΜΕ συνεισφέρουν σημαντικά και στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) μέσω της προστιθέμενης αξίας που δίνουν στα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Στην Ε.Ε. οι ΜΜΕ συνεισφέρουν κατά ποσοστό **56.8%** στην προστιθέμενη αξία της ευρωπαϊκής οικονομίας, ενώ στην Ελλάδα συνεισφέρουν κατά ποσοστό **73.2%**, από το οποίο το **34.3%** προέρχεται από την κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων με 1-9 εργαζομένους. Συνεπώς, και από αυτόν τον δείκτη των ΜΜΕ παρατηρούμε τη σημαντική συμβολή της δραστηριοποίησής τους στην ανάπτυξη της οικονομίας.

Από τους παραπάνω πίνακες (2,3,4) συμπεραίνουμε πως, οι ΜΜΕ αποτελούν έναν από τους βασικότερους πυλώνες της εθνικής αλλά και ευρωπαϊκής οικονομίας αφού αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων. Επίσης, απασχολούν ένα πολύ σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού, δημιουργούν νέες θέσεις απασχόλησης, συντελούν στη μείωση της ανεργίας και ενδυναμώνουν την τοπική ανάπτυξη. Τέλος, συνεισφέρουν στην αύξηση του ΑΕΠ και έχουν ιδιαίτερα βαρύνουσα σημασία για την ουσιαστική οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή μιας χώρας.

Πίνακες 2,3,4: Πρόκειται για εκτιμήσεις για το 2016 που παρήχθησαν από το DIW Econ, με βάση τα αριθμητικά στοιχεία για την περίοδο 2008-2014 από τη βάση στατιστικών δεδομένων σχετικά με τη διάρθρωση των επιχειρήσεων (Eurostat).

4.3 Οικονομική κρίση

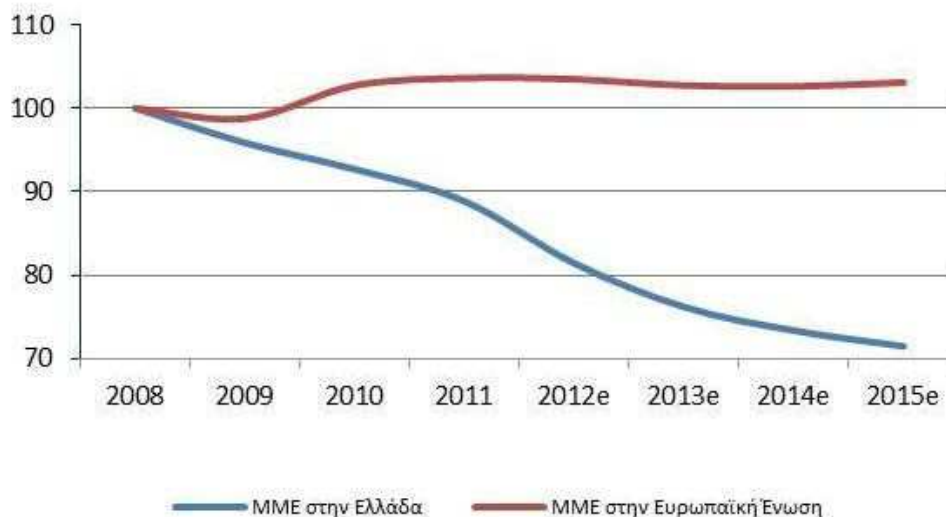
Το ελληνικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια δεν ευνοεί τη σύσταση ΜΜΕ και τη λειτουργία τους, καθώς η εγχώρια οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, ίσως τη μεγαλύτερη μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Το 2009 σημειώνει τα πρώτα δείγματα οικονομικής ύφεσης ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της διεθνούς οικονομικής κρίσης και των δημοσιονομικών ανισορροπιών που παρουσιάστηκαν. Η ελληνική οικονομία αντιμετώπισε την πιο σοβαρή της κρίση, με το υψηλότερο δημόσιο έλλειμμα και το δεύτερο υψηλότερο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ στην ΕΕ.

Το 2010 η ανάγκη εξυγίανσης οδήγησε τη χώρα στην ένταξή της σε τριμερή μηχανισμό οικονομικής στήριξης, αποτελούμενο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Όμως, η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν κατά τα τελευταία χρόνια, επηρέασαν αρνητικά την εξέλιξη του ΑΕΠ της χώρας, με αποτέλεσμα να σημειωθεί σημαντική μείωση από τα επίπεδα προ κρίσης. Η Ελλάδα αντιμετωπίζει προβλήματα και στο πολιτικό περιβάλλον καθώς υπάρχει αστάθεια αφού από το 2008 έως σήμερα έχει αλλάξει 5 φορές κυβέρνηση. Όλο αυτό το κλίμα που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στο οικονομό-πολιτικό περιβάλλον της χώρας έχει προκαλέσει σοβαρά προβλήματα και πολλές δυσλειτουργίες στον επιχειρηματικό κόσμο. Στην Ελλάδα, η παρατεταμένη ύφεση, την οποία επιδεινώνουν τα μέτρα λιτότητας και η κρίση του τραπεζικού συστήματος, έχει πλήξει σοβαρά τον τομέα των ΜΜΕ.

Οι ΜΜΕ αποτελούν τα πρώτα και σημαντικότερα θύματα μιας παρατεταμένης οικονομικής κρίσης και λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων τους επηρεάζονται δυσανάλογα σε σχέση με το μέγεθός τους. Έτσι, οι συνέπειες της κρίσης είναι πιο σοβαρές στην περίπτωση της Ελλάδας, οι ελληνικές ΜΜΕ εξαρτώνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες σε περιόδους κρίσης είναι και οι πιο ευάλωτες. Οι ελληνικές ΜΜΕ κατά την περίοδο της ύφεσης έχουν έρθει αντιμέτωπες με πολλά προβλήματα τα οποία προκύπτουν κυρίως λόγω του γενικότερου δυσμενούς οικονομικού περιβάλλοντος. Ορισμένα από αυτά είναι, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και η επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης καθώς αναθεωρήθηκε η συνεργασία ΜΜΕ και τραπεζών.

Η επίπτωση της οικονομικής κρίσης στον τομέα των ΜΜΕ φαίνεται από τις σημαντικές μεταβολές που έχουν καταγραφεί στους βασικούς δείκτες που συνδέονται με αυτές, δηλαδή, ο αριθμός των ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτές και η προστιθέμενη αξία στο σύνολο της ελληνικής παραγωγικής δυναμικής της ελληνικής οικονομίας.

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη αριθμού ΜΜΕ



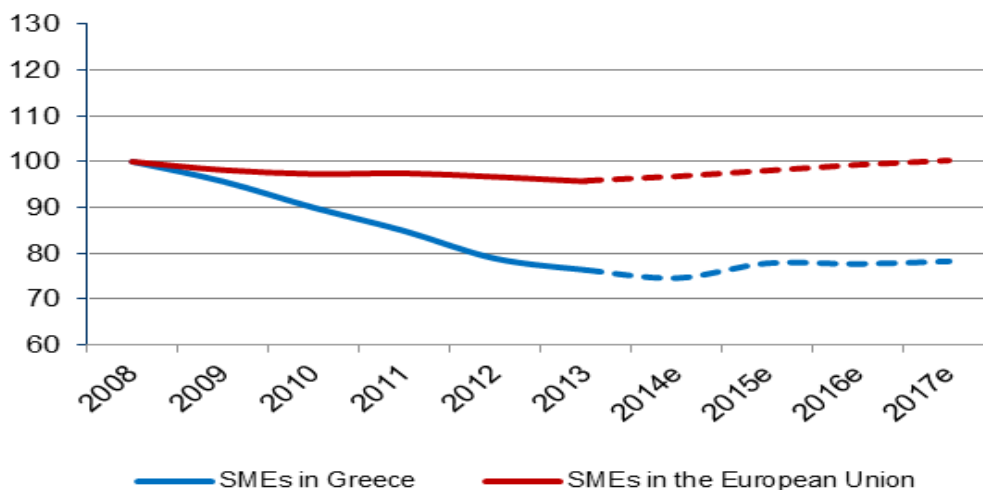
Πηγή: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el

Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται διαχρονικά η εξέλιξη του αριθμού των ΜΜΕ από τα τέλη του 2008 όπου άρχισαν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια οικονομικής ύφεσης. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη μεταβολή του αριθμού των ΜΜΕ στο ελληνικό περιβάλλον. Ενώ ο αριθμός των ΜΜΕ στην Ευρώπη έχει σχεδόν σταθερή πορεία, ο αριθμός των ελληνικών ΜΜΕ λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης τα τελευταία χρόνια, έχει σημαντική πτώση. Συνεπώς, πολλές ΜΜΕ δεν κατάφεραν να επιβιώσουν κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και σταμάτησαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Διάγραμμα 2: Πορεία απασχόλησης ΜΜΕ

Number of persons employed in SMEs

(Index: 2008=100, estimates as from 2014 onwards)



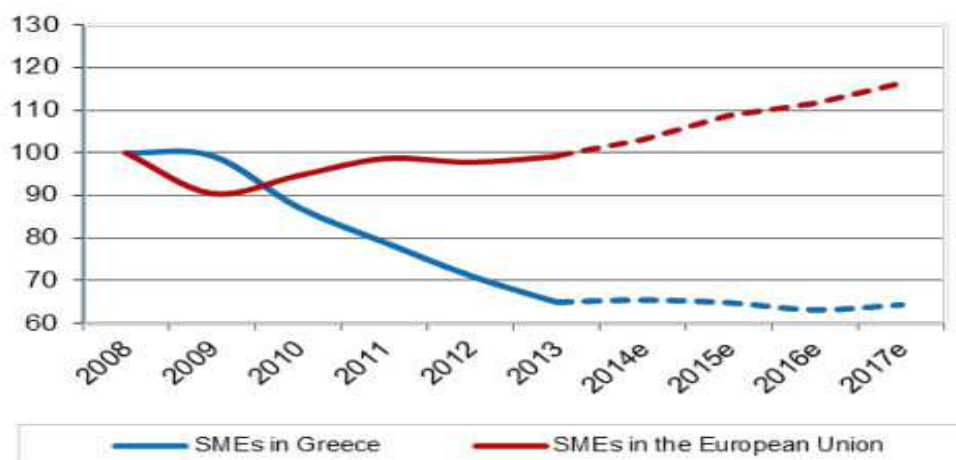
Πηγή: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el

Στο Διάγραμμα 2 απεικονίζεται διαχρονικά η πορεία της απασχόλησης από τις ΜΜΕ κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Η πορεία της απασχόλησης στην Ελλάδα για τις ΜΜΕ από το 2008 έως το 2015 είναι πτωτική, ενώ μετά το 2015 παρατηρούμε μια μικρή αύξηση. Αντίθετα ο αριθμός των εργαζομένων στην ΕΕ έχει σχεδόν σταθερή πορεία. Επειδή πολλές ΜΜΕ σταμάτησαν τη λειτουργία τους και επειδή οι ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, ήταν αναμενόμενη η μείωση της απασχόλησης από αυτές. Κατά συνέπεια, η ανεργία την περίοδο 2008-2013 παρουσίασε αύξηση, φτάνοντας σχεδόν το 28% το 2013 από 8.6% που ήταν τον Δεκέμβριο του 2008, αλλά και μετά το 2013 μειώθηκε ελάχιστα, φτάνοντας σχεδόν το 23% σήμερα.

Διάγραμμα 3: Συνεισφορά ΜΜΕ στο ΑΕΠ

Value added of SMEs

(Index: 2008=100, estimates as from 2014 onwards)



Πηγή: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el

Στο Διάγραμμα 3 αποτυπώνεται η διαχρονική συνεισφορά των ΜΜΕ στο ΑΕΠ, μέσω της προστιθέμενης αξίας που δίνουν στα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η πορεία και αυτού του δείκτη των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία είναι πτωτική σε αντίθεση με την ΕΕ όπου αυξάνεται σταδιακά από το 2010 έως το 2017. Η μείωση της δραστηριότητας των ΜΜΕ οδήγησε αντίστοιχα σε μείωση της προστιθέμενης αξίας τους και σε μείωση της συνεισφοράς τους στο ΑΕΠ της χώρας.

Συνθήκες χρεοκοπίας δημιουργούνται καθημερινά από την κατακόρυφη πτώση της αγοράς, η οποία 'βουλιάζει' στην ύφεση και στην απαξίωση κάθε μέρα που περνάει. Σε όλους τους κλάδους του εμπορίου και της οικονομίας, η κρίση έχει επιβάλει μια πρωτοφανή οικονομική ασφυξία, με τους τζίρους των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων να γνωρίζουν μια άνευ προηγουμένου μείωση, με αποτέλεσμα να αναδεικνύεται μια νέα πραγματικότητα. Επίσης, η ελληνική επιχειρηματικότητα βρίσκεται αντιμέτωπη με τον αφανισμό αφού χιλιάδες επιχειρήσεις κλείνουν ή πρόκειται να κλείσουν άμεσα, ενώ η μείωση της αγοραστικής ικανότητας με την έλλειψη προοπτικής, οδηγεί καταναλωτές και επιχειρηματίες σε κοινή μοίρα, όπου η κατάσταση του ενός επηρεάζει την κατάσταση του άλλου, σπρώχνοντας και τους δύο σε αδιέξοδο.

Τέλος, η αύξηση των απλήρωτων λογαριασμών και η αύξηση των επιχειρήσεων που κηρύττουν πτώχευση, είναι το κλίμα που βιώνει η αγορά το τελευταίο διάστημα, με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν σε βασικά έξοδα, όπως το ασφαλιστικό ταμείο (ΟΑΕΕ), τους προμηθευτές, τους λογαριασμούς ΔΕΚΟ, τα ενοίκια, τα δάνεια, την εφορία (ΦΠΑ) και τις ασφαλιστικές εισφορές (ΙΚΑ).

Πέρα όμως από τα σοβαρά προβλήματα που δημιούργησε η κρίση στην κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, ανέδειξε και τα δομικά προβλήματα της μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και ιδιαίτερα τον υψηλό βαθμό εξάρτησής της από την εγχώρια ζήτηση και την έλλειψη παραγωγής διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών. Υπήρξαν βέβαια και αρκετές ΜΜΕ οι οποίες στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τη μείωση των πωλήσεών τους στην εγχώρια αγορά, η οποία προέκυψε λόγω της μείωσης της κατανάλωσης, στράφηκαν σε αγορές του εξωτερικού και εκμεταλλεύτηκαν ευκαιρίες που τους παρουσιάστηκαν. Έτσι, η στρατηγική της επιχειρηματικής εξωστρέφειας αποτελεί πλέον καταλύτη για την αναδιοργάνωση της ελληνικής οικονομίας και την επιστροφή της σε αναπτυξιακή τροχιά.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε λοιπόν, πόσο σημαντική είναι η συνεισφορά και η πορεία της δραστηριοποίησης των ΜΜΕ στην οικονομία και στην κοινωνία μιας χώρας. Όταν οι ΜΜΕ λειτουργούν ομαλά, αναπτύσσονται και εξελίσσονται τότε αυτό έχει θετική επίπτωση και στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας, ενώ όταν οι ΜΜΕ έχουν να αντιμετωπίσουν ένα δυσμενή περιβάλλον και πολλά προβλήματα για την επιβίωσή τους τότε αυτό έχει αρνητική επίπτωση στην πορεία της οικονομίας μιας χώρας. Για αυτό το λόγο σε τέτοιες περιόδους η ελληνική πολιτεία θα πρέπει να αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στις ΜΜΕ και στην ενίσχυσή τους, μέσω των οποίων είναι δυνατή η ουσιαστική οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή, η δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, η μείωση της ανεργίας σε εθνικό και τοπικό επίπεδο και η αύξηση του ΑΕΠ της χώρας.

Πηγές: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el
<https://www.enterprisegreece.gov.gr/index.php>

Επιχειρηματικότητα, Deakins, 2007 - Επιχειρ/τα & ΜΜΕ παροχής υπηρεσιών, Κριεμάδης, 2011

Διάγραμμα 1,2,3: Πρόκειται για εκτιμήσεις για το 2016 που παρήχθησαν από το DIW Econ, με βάση τα αριθμητικά στοιχεία για την περίοδο 2008-2014 από τη βάση στατιστικών δεδομένων σχετικά με τη διάρθρωση των επιχειρήσεων (Eurostat).

Ανακεφαλαίωση 1^{ης} ενότητας

Αρχικά, στην ενότητα αυτή παρουσιάστηκαν οι κυριότερες μορφές επιχειρήσεων καθώς και ο βασικός ορισμός της ΜΜΕ σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Στη συνέχεια αναλύθηκαν τρία βασικά σημεία μιας ΜΜΕ, δηλαδή η δομή, η διοίκηση και οι τρόποι με τους οποίους χρηματοδοτείται. Επίσης, έγινε αναφορά στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα μιας ΜΜΕ καθώς και στους βασικότερους παράγοντες που αυξάνουν την απόδοσή της μέσα στο διεθνές περιβάλλον. Ακόμη, τονίζεται η σπουδαιότητα των ΜΜΕ στην ευρωπαϊκή και ελληνική οικονομία σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του ενημερωτικού δελτίου SBA για το 2016. Στο τέλος της ενότητας, με τη βοήθεια διαγραμμάτων, γίνεται λόγος για τις σημαντικές επιπτώσεις που είχε η παγκόσμια οικονομική κρίση στην μικρομεσαία επιχειρηματικότητα της Ελλάδας.

Ενότητα 2^η - Επιχειρηματικό Σχέδιο

Εισαγωγή 2^{ης} ενότητας

Σε μια έντονα ανταγωνιστική εποχή όπως η σημερινή, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις ολοένα και περισσότερο αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, θεωρείται απαραίτητος και κρίσιμης σημασίας, ο σχεδιασμός και η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να κατέχει εκ των προτέρων τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η σύνταξη του σχεδίου αποτελεί κομβικό σημείο για την ίδρυση και την βιωσιμότητα της επιχείρησης αφού προσφέρει πολλαπλά οφέλη προς τους υποψήφιους χρηματοδότες αλλά και προς την ίδια την επιχείρηση. Μια επιχείρηση για να καθοδηγηθεί στην επιτυχία δεν αρκούν τα χρήματα και τα όνειρα, χρειάζεται όραμα, προγραμματισμό και σωστή οργάνωση των μελλοντικών της ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Το επιχειρηματικό σχέδιο συντελεί στην πραγματοποίηση όλων αυτών των ενεργειών καθώς αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η οικονομική μονάδα. Έτσι λοιπόν, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση και για αυτό είναι σημαντικό σε αυτή την ενότητα να αναλυθούν τα βασικά γνωρίσματα του σχεδίου καθώς και τα πλεονεκτήματα και η βασική δομή του, προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία του για έναν οικονομικό οργανισμό.

5. Βασικά στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο καταστρώνεται όχι μόνο από τις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις αλλά ακόμη και από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις όταν αυτές βρίσκονται σε φάση αναδιοργάνωσης, βελτίωσης της παραγωγικής τους δυναμικότητας και προσαρμογής τους στα νέα παραγωγικά δεδομένα. Ανεξαρτήτως από το μέγεθος της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη.

Το περιεχόμενο του σχεδίου πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρίας, παρ' όλα αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες. Επιπλέον, θα πρέπει να ανανεώνεται με τον καιρό καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν συνεχώς.

Το επιχειρηματικό σχέδιο χαρτογραφεί την πορεία και τον προορισμό της επιχείρησης σε συγκεκριμένους όρους για τους πρώτους 12 μήνες και σε γενικούς όρους για τον 2^ο και 3^ο χρόνο των εργασιών της. Βασικοί λόγοι που συντελούν στη διαμόρφωση και σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου από μια επιχείρηση είναι, η ανάγκη για επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού εντός των πλαισίων της επιχείρησης, η αναζήτηση των κατάλληλων πόρων και κεφαλαίων προς αξιοποίηση από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, η υποβοήθηση στη λήψη αποφάσεων και η ρύθμιση λειτουργικών ζητημάτων από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Καταλήγοντας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα επιχειρηματικά σχέδια είναι καλύτερα να αναπτύσσονται ομαδικά, δηλαδή ένας συνδυασμός κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Φυσικά, η εμπλοκή κάποιου συμβούλου δεν είναι απορριπτέα, αντιθέτως ίσως να είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά καλό θα είναι να έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και να βοηθά κυρίως στο βαθμό που αφορά στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πιθανών αναγνωστών.

5.1 Ορισμός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που περιέχει λειτουργικά και χρηματοοικονομικά θέματα της επιχείρησης. Αποτελεί εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς.

Επίσης, χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών. Επιπλέον, χρησιμοποιείται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης και λεπτομερούς ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης σε μια τράπεζα ή άλλο χρηματοοικονομικό οργανισμό, συνήθως για άντληση χρηματοδότησης.

Τέλος, είναι ένα εργαλείο που δείχνει στους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους τη θέση που βρίσκεται η εταιρεία, τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα καταλήξει εκεί, δηλαδή απαντάει σε 3 βασικά ερωτήματα για κάθε επιχείρηση:

1. Που βρισκόμαστε τώρα;
2. Που θέλουμε να βρεθούμε;
3. Πώς θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;

Αν το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σωστά διατυπωμένο, η επιχείρηση κρατείται σε επαφή με τους στόχους της και δεν παραβλέπει τους πιθανούς κινδύνους και τα πιθανά κέρδη.

Πηγές: Διαφάνειες Business Plan, Αλεξανδρίδης, ΤΕΙ Δυτ. Μακ. - Σεμινάρια ΠΕΝΕΔ, Πρωτόγερου, Καλογήρου, 2008 - Το επιχειρηματικό σχέδιο, Κόκκορης, 2001 - Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Κέφης, 2009 - Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Stutely, 2003

5.2 Εξωτερικός σκοπός σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό για την αναζήτηση του απαιτούμενου κεφαλαίου από τον επιχειρηματία και την χρηματοδότηση της επιχείρησης από τους πιθανούς επενδυτές. Μπορεί να χρησιμεύσει για να συγκεντρωθεί κεφάλαιο για μια επιχείρηση, πρόσθετη χρηματοδότηση για μια υπάρχουσα επιχείρηση, δανειακό κεφάλαιο για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση ή ακόμα και εμπορική πίστωση. Στις περισσότερες πηγές χρηματοδότησης απαιτείται η σύνταξη και η κατάθεση ενός σχεδίου έτσι ώστε να παρέχεται μια σαφή εικόνα τόσο στους ιδιώτες επενδυτές όσο και στις τράπεζες από τις οποίες πρόκειται να δανειοδοτηθεί η επιχείρηση. Ακόμη και σε πολλές μητρικές εταιρείες απαιτείται η κατάθεση ενός σχεδίου έτσι ώστε να έχουν μια πλήρη εικόνα για τις θυγατρικές εταιρείες που έχουν στην κατοχή τους. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Έτσι λοιπόν, ο εξωτερικός σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η προσέλκυση επενδυτών για την εξασφάλιση κεφαλαίου, μέσω των αναλυτικών πληροφοριών που προσφέρει για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

5.3 Εσωτερικός σκοπός σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι απαραίτητο μόνο για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης, αντιθέτως είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού αποτελεί προσχέδιο του πως θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Έτσι, όσον αφορά τη σωστή διοίκηση της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι εκείνο που λειτουργεί καταλυτικά για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο για τη σωστή λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πηγές: Το επιχειρηματικό σχέδιο, Κόκκορης, 2001 - Διαφάνειες, Αλεξανδρίδης - Σεμινάρια ΠΕΝΕΔ, Πρωτόγερου, Καλογήρου, 2008

Μέσω του προγραμματισμού, καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η εξέλιξη των μεταβλητών που λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, προσδιορίζονται οι ενέργειες αλλά και τα μέσα που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον, διαμορφώνονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης, διαμορφώνονται τα λειτουργικά προγράμματα δράσης και καθορίζεται το ποιος πρόκειται να πραγματοποιήσει την έρευνα έτσι ώστε να καθοριστούν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης.

Η οργάνωση έχει να κάνει με τις θέσεις εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση, τα τμήματα και τους κανόνες λειτουργίας, δηλαδή σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο αναφέρει το κόστος και την εργασία μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, με τη βοήθεια του οργανογράμματος, το σύνολο των εργασιών κατανέμεται στις κατάλληλες θέσεις και στα κατάλληλα τμήματα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού μέσω της κατάλληλης κατανομής του εργατικού δυναμικού.

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Επίσης, η διεύθυνση είναι απαραίτητο εργαλείο για την ενεργοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων προς όφελος όχι μόνο της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των έμμεσα ενδιαφερόμενων (π.χ. μέτοχοι).

Με τη βοήθεια του ελέγχου, επιτυγχάνεται η παρακολούθηση όλων των ενεργειών σε μια επιχείρηση από όλα τα μέλη της στα διάφορα τμήματα, για εξακρίβωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση.

5.4 Σημασία επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο μέσω του οποίου κάθε επιχειρηματίας μπορεί να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους και να είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση ανά πάσα στιγμή. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο για μια επιχείρηση επειδή παρέχει ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης καθώς και πληροφορίες για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

Επίσης, συμβάλει στη δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης, αποτελεί σημείο αναφοράς για έλεγχο της επίτευξης των στόχων, αποτελεί επικοινωνιακό εργαλείο στις επαφές με εξωτερικούς φορείς και γραπτή περίληψη και αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας.

Ακόμη, αποκαλύπτει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης με αντικειμενικό τρόπο, υποστηρίζει την αίτηση για δάνειο και χρηματοδότηση, αξιολογεί νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες και βοηθάει στις αποφάσεις σε μακροπρόθεσμη βάση.

Επιπλέον, παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, μπορεί να κάνει πράξεις τις ιδέες γύρω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες, να προωθήσει ευκαιρίες και καταστάσεις που να είναι πλεονεκτικές για την επιχείρηση και να εξοικονομήσει χρήμα και χρόνο εστιάζοντας στις δραστηριότητες των υπευθύνων της επιχείρησης για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και επιχειρηματικά θέματα γενικώς.

Πηγές: Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Κέφης, 2009 - Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Stutely, 2003.

https://www.youtube.com/watch?v=RA3TVq5rp_s

<https://www.entrepreneur.com/article/83818>

6. Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα πλήρες οργανωμένο και εμπειριστατωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, που καλύπτει όλα τα τμήματα μιας νέας δραστηριότητας, βοηθά τόσο την επιχείρηση όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες της. Αντίθετα, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης από τους επενδυτές και παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Έτσι, με την πλήρη και σαφή εικόνα του επιχειρηματικού σχεδίου, προκύπτουν πλεονεκτήματα που αφορούν και τις 2 πλευρές της επιχείρησης, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

6.1 Πλεονεκτήματα επενδυτή

Αρχικά, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επιχειρηματιών, την αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Επίσης, μπορεί να μελετήσει την πρόταση και να ελέγξει αν η ιδέα είναι δυνατόν να μετατραπεί σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Με δεδομένο ότι ο χρόνος των επενδυτών είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των κατάλληλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τέλος, είναι σε θέση, μέσω του σχεδίου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Το επιχειρηματικό σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του, δηλαδή αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

6.2 Πλεονεκτήματα επιχειρηματία

Αρχικά, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας πληροφορίες για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν. Επίσης, επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Ακόμη, βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχείρησης. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξης των στόχων, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών. Τέλος, προκαλεί τη δημιουργία εμπειριστατωμένης ανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του. Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σε συμπεράσματα που μεταφέρονται στον επιχειρηματία και στην ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του σχεδίου και πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων και αλλαγών.

Πηγές: Διαφάνειες, Αλεξανδρίδης - Οδηγός σύνταξης επιχ/κού σχεδίου, Μπαλάκος, Πρελορένζο, 2003
- Το επιχειρηματικό σχέδιο, Κόκκορης, 2001 - Σεμινάρια ΠΕΝΕΔ, Πρωτόγερο, Καλογήρου, 2008.

7. Δομή επιχειρηματικού σχεδίου

Αρχικά, πριν την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να οργανωθούν και να επισυναφθούν όλα τα στοιχεία που θα περιέχονται σε αυτό και που θα πείθουν τον αναγνώστη για την υπόθεση που παρουσιάζεται αλλά και αποδείξεις για όσα ισχυρίζεται το σχέδιο. Το σχέδιο αποτελεί γραπτό κείμενο που παρουσιάζει την επενδυτική πρόταση, για αυτό θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο, κατανοητό και να κεντρίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη.

Επίσης, το περιεχόμενο του σχεδίου εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και επηρεάζεται από τον τομέα δραστηριότητας και το επίπεδο ανάπτυξης της. Ακόμη, προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται. Τέλος, η μορφή του σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη, ούτε προς τη δομή ούτε ως προς το περιεχόμενό της, καθώς δεν υπάρχει μια και μοναδική φόρμουλα για την κατάρτιση ενός σχεδίου, παρόλα αυτά υπάρχουν κάποια σημαντικά σημεία που μπορούν να αναφερθούν και να αναλυθούν σε μια τυπική δομή ενός σχεδίου.

Πηγές: Διαφάνειες, Αλεξανδρίδης - Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου, Μπαλάκος, Πρελορένζο, 2003 - Το επιχειρηματικό σχέδιο, Κόκκορης, 2001 - Σεμινάρια ΠΕΝΕΔ, Πρωτόγερου, Καλογήρου, 2008 - Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Κέφης, 2009 - Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Stutely, 2003.

7.1 Περίγραμμα επιχειρηματικού σχεδίου

1. ΣΥΝΟΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ

2. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Εξώφυλλο
- Εισαγωγική Σελίδα
- Περιεχόμενα
- Διοικητική Σύνοψη (Executive Summary)

3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- Περιγραφή της Επιχείρησης
- Προϊόντα & Υπηρεσίες
- Τοποθεσία
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Οργανωτική Δομή (Οργανόγραμμα)
- Σχεδιασμός Λειτουργιών

4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- Ανάλυση Καταναλωτή
- Ανάλυση Ανταγωνισμού
- Ανάλυση Αγοράς
- Ανάλυση Περιβάλλοντος

5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

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

6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

7.1.1 Σύνοψη κυριότερων σημείων

Στην ενότητα αυτή περιγράφεται ο στόχος, το όραμα και οι λόγοι που θα οδηγήσουν στην επιτυχία του σχεδίου. Επίσης, δίνεται μια σαφής περιγραφή σχετικά με το τι πρόκειται να ακολουθήσει στο υπόλοιπο σχέδιο καθώς και μια συνοπτική περιγραφή των ωφελειών που προκύπτουν από την κατάρτιση του σχεδίου. Τέλος, η έκταση της περίληψης δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τη μια σελίδα.

7.1.2 Γενική εισαγωγή

Στην ενότητα της γενικής εισαγωγής περιγράφεται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και η διοικητική σύνοψη (executive summary).

Στο εξώφυλλο αναφέρονται πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση, όπως η επωνυμία, το λογότυπο, η διεύθυνση της επιχείρησης, τα τηλέφωνα επικοινωνίας, ο αριθμός fax, το email, η διεύθυνση ιστοσελίδας, τα ονόματα των στελεχών και ο χρόνος εκπονήσεως του σχεδίου. Το εξώφυλλο οφείλει να είναι καλαίσθητο και να καθιστά σαφές πως πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο.

Στην εισαγωγική σελίδα, αναφέρονται ορισμένες πληροφορίες σχετικά με την γενική εικόνα της επιχείρησης και περιγράφεται ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου. Επίσης, γίνεται μια περιληπτική αναφορά των στοιχείων και των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση με τη βοήθεια διάφορων φωτογραφιών.

Στη σελίδα των περιεχομένων γίνεται μια γρήγορη αναφορά σχετικά με τα βασικά τμήματα του σχεδίου, συμπεριλαμβάνοντας και τις αντίστοιχες σελίδες. Τα περιεχόμενα θα πρέπει να είναι καλά δομημένα και να περιλαμβάνουν τις κύριες κατηγορίες και υποκατηγορίες, αποτρέποντας περιπτώσεις σύγχυσης των αναγνωστών.

Η διοικητική σύνοψη θεωρείται ίσως το πιο σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την ανάγνωση του σχεδίου από τους επενδυτές και προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να συνεχίσει με την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του σχεδίου σε 2-3 σελίδες, συμπιεσμένο σε μερικά συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου.

Ορισμένα από τα στοιχεία που αναφέρονται στη σύνοψη είναι, η σύντομη περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας, η περιγραφή της αγοράς στην οποία στοχεύει η επιχείρηση, τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς, οι προβλέψεις για πωλήσεις, η αξία που προσφέρεται στους πελάτες, το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η στρατηγική marketing, οι ικανότητες της διοικητικής ομάδας, η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, συνοπτικές πληροφορίες των κύριων οικονομικών προβλέψεων και οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, το περιεχόμενο της σύνοψης θα αντληθεί από όλο το σχέδιο, οπότε είναι σωστό να συνταχθεί στο τέλος, μετά την ολοκλήρωση όλων των υπόλοιπων κεφαλαίων και επειδή σε αυτό το κομμάτι θα βασιστούν οι επενδυτές προκειμένου να αποκτήσουν μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα αξίζει και αν θα αποφέρει κέρδη, θα πρέπει να είναι καλογραμμένο, συνοπτικό και ουσιώδες.

7.1.3 Εσωτερική ανάλυση

Στο κομμάτι της εσωτερικής ανάλυσης γίνεται εκτενή εξέταση του εσωτερικού της επιχείρησης και περιγράφεται λεπτομερώς η παρούσα φάση της επιχείρησης αλλά και η αναμενόμενη μελλοντική κατάσταση. Συγκεκριμένα αποτελείται από 6 ενότητες στις οποίες περιγράφεται η επιχειρηματική δραστηριότητα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, η τοποθεσία, το ανθρώπινο δυναμικό και η οργανωτική δομή.

Αρχικά, γίνεται σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας και το περιεχόμενό της διαφοροποιείται ανάλογα με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση. Σε υπάρχουσα επιχείρηση γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, στην τρέχουσα δραστηριότητά της, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, στις πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί, στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και στη μετοχική σύνθεση. Επίσης, περιγράφεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, που είναι και ο σκοπός για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Τέλος, αναλύεται συνοπτικά η επιχειρηματική ευκαιρία, δηλαδή αυτό που ώθησε τον επιχειρηματία να αναλάβει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να παρουσιάσει όλα τα

στοιχεία της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος που καθιστούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα ελκυστική.

Στη συνέχεια αναλύονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και ο τρόπος παραγωγής τους. Παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με την γκάμα των προϊόντων, τις ανάγκες των δυνητικών πελατών, τα στοιχεία διαφοροποίησης με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά, τη διαδικασία παραγωγής, τις πηγές των Α΄Υλών, τους τρόπους διασφάλισης της ποιότητας, τα δυνατά σημεία, τη χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού υψηλής ποιότητας., το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την προστασία προϊόντος, τα κατοχυρωμένα σήματα και την ανανέωση του προϊόντος.

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Περιγράφονται, οι ανάγκες της τοποθεσίας, το είδος του χώρου που χρειάζεται, το μέγεθος του χώρου, το είδος του κτιρίου και της περιοχής, η προσβασιμότητα του κτιρίου, η ύπαρξη δημόσιας συγκοινωνίας και οι δημογραφικές αλλαγές στην αγορά.

Στο κομμάτι που αναφέρεται το ανθρώπινο δυναμικό, περιγράφονται τα τμήματα της επιχείρησης (π.χ. λογιστήριο), οι υπεύθυνοι των τμημάτων και το είδος της δουλειάς τους, οι νέες θέσεις εργασίας που πρόκειται να δημιουργηθούν στην επιχείρηση, τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, τα προσόντα και η προϋπηρεσία των υπαλλήλων που χρειάζονται, το πακέτο αμοιβής των διευθυντών, τα ποσοστά των ανθρώπων που δουλεύουν στην επιχείρηση και γενικά η ομάδα των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση. Επίσης, τοποθετούνται τα βιογραφικά των εργαζομένων που ανήκουν σε διευθυντικό επίπεδο, σε ένα παράρτημα στο τέλος του σχεδίου.

Το οργανόγραμμα αποτυπώνει ένα ιεραρχικό μοντέλο που θα πρέπει να εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργικές του ανάγκες και να επιτρέπει την αποτελεσματική κάθετη και οριζόντια επικοινωνία των στελεχών του, με σκοπό την ταχεία λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο λειτουργίας του και την αποφυγή επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων των στελεχών του.

Ένα οργανόγραμμα μπορεί να είναι λεπτομερειακό ή περιληπτικό. Στο λεπτομερειακό οργανόγραμμα απεικονίζονται όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και συντάσσεται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις, ενώ στο περιληπτικό οργανόγραμμα από το μεσαίο επίπεδο και μετά συντάσσεται για κάθε τμήμα ξεχωριστό οργανόγραμμα και εφαρμόζεται συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Τα είδη του οργανογράμματος είναι, το οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα, το οργανόγραμμα κατά προϊόν το οργανόγραμμα κατά πελάτη, το οργανόγραμμα κατά τομέα αγοράς και το οργανόγραμμα κατά γεωγραφική περιφέρεια.

Το οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις και καταγράφει τα τμήματα διευθύνσεων και την ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Το οργανόγραμμα κατά προϊόν αναδεικνύει το πόσο είναι αναγκαίο να ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης η παρακολούθηση της πορείας ενός προϊόντος ή μιας ομάδας προϊόντων. Το οργανόγραμμα κατά πελάτη εκφράζει την ιδιαίτερη προσοχή που δίνει η επιχείρηση για τους μεγάλους πελάτες της, Σύμφωνα με το οργανόγραμμα κατά τομέα αγοράς, σε κάθε τομέα τοποθετείται ως συντονιστής κάποιο στέλεχος το οποίο γνωρίζει τους ιδιαίτερους προώθησης του προϊόντος στον συγκεκριμένο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος. Τέλος, σύμφωνα με το οργανόγραμμα κατά γεωγραφική περιφέρεια, οι οικονομικές μονάδες που δραστηριοποιούνται πέρα από τα όρια της έδρας τους, διαμορφώνουν την πολιτική τους μέσω της κατάτμησης των γεωγραφικών περιοχών.

Οι πληροφορίες που δίνονται στο τμήμα του σχεδιασμού λειτουργιών, αφορούν την τοποθεσία των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, τη διαδικασία παραγωγής, τις ΑΎλες, τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό και τον κύκλο λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή τη διαδικασία ολοκλήρωσης της συναλλαγής.

7.1.4 Εξωτερική ανάλυση

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Συγκεκριμένα αποτελείται από 4 υποομάδες, οι οποίες είναι η ανάλυση καταναλωτή, η ανάλυση ανταγωνισμού, η ανάλυση αγοράς και η ανάλυση περιβάλλοντος.

Στην ανάλυση καταναλωτή, η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει, να καταγράψει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Αφού προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών της, τότε θα πρέπει να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις που θα την οδηγήσουν στην διαδικασία της ανάλυσης. Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή.

Ορισμένες από τις στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς, είναι η στρατηγική αδιαφοροποίητου marketing, η στρατηγική διαφοροποιημένου marketing και η στρατηγική συγκεντρωμένου marketing.

Σύμφωνα με τη στρατηγική αδιαφοροποίητου marketing, ο επιχειρηματίας προσέχει τις ανάγκες των καταναλωτών προσπαθώντας να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερους. Το πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής, ενώ το μειονέκτημα είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός σε περίπτωση που και οι υπόλοιποι ανταγωνιστές ακολουθούν την ίδια στρατηγική.

Σύμφωνα με τη στρατηγική διαφοροποιημένου marketing, η επιχείρηση προσφέρει τα προϊόντα της σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, ικανοποιώντας έτσι καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, παράλληλα όμως αυξάνεται και το κόστος παραγωγής.

Η στρατηγική συγκεντρωμένου marketing, αποτελεί την καλύτερη επιλογή για τις ΜΜΕ, επειδή συγκεντρώνεται όλη η προσπάθεια του marketing σε ένα τμήμα της συνολικής αγοράς. Τα πλεονεκτήματα είναι ο υψηλός κύκλος εργασιών και το χαμηλό κόστος παραγωγής, ενώ το μειονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση ενδέχεται να χάσει τη θέση που κατέχει στην αγορά εάν εισέλθουν άλλες επιχειρήσεις στο ίδιο τμήμα.

Στην ενότητα της ανάλυσης ανταγωνισμού, χρησιμοποιείται το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter, το οποίο βοηθάει στον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά και της ελκυστικότητάς του.

Εικόνα 2: Δυνάμεις του Porter



Πηγή: <http://slideplayer.gr/slide/2010134/#>

1. Υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου (Υπάρχοντες ανταγωνιστές):

Κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης φέρει ως αποτέλεσμα αντιδράσεις από τις άλλες επιχειρήσεις. Η ένταση και ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις διάφορες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υπάρχουσών επιχειρήσεων ενός κλάδου, είναι τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, το υψηλό σταθερό κόστος, οι οικονομίες κλίμακας, η προσπάθεια για την αύξηση του μεριδίου της κάθε επιχείρησης στην αγορά, η διαφοροποίηση των προϊόντων και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών στο χώρο.

2. Πιθανοί μελλοντικοί ανταγωνιστές (Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις):

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων δυναμώνει τον ανταγωνισμό, ωστόσο δεν λείπουν και κάποια σημαντικά εμπόδια που έχουν να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, προτού εισέλθουν σε έναν κλάδο. Ορισμένα από αυτά τα εμπόδια αναφέρονται στη δυσκολία μιας επιχείρησης να εισαχθεί σε έναν κλάδο με πολύ υψηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας), στους νομικούς περιορισμούς που μπορεί να σταθούν εμπόδιο στην ικανότητα της επιχείρησης να προωθήσει ένα προϊόν που να φαίνεται στους καταναλωτές διαφορετικό από αυτά των ανταγωνιστών και στα κέντρα διανομής που εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα ενώ προτιμούν κυρίως τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

3. Προμηθευτές:

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος των παραχθέντων προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμή τους καθορίζεται από τον αριθμό των προμηθευτών, το βαθμό διαφοροποίησης του προμηθευτή, το μέγεθος και τη σημασία του προμηθευτή και του αγοραστή.

4. Πελάτες:

Οι παράγοντες που παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στον προσδιορισμό της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών, είναι το μέγεθος της αγοράς, ο αριθμός των προμηθευτών, οι πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή, η ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

5. Επιχειρήσεις με υποκατάστατα προϊόντα:

Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν το ένα είναι σε θέση να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων βάζει σε περιορισμούς τις τιμές και είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Στην ανάλυση αγοράς, γίνεται αναλυτική παρουσίαση της αγοράς στην οποία στοχεύει το προϊόν που θα διατεθεί, με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, το στάδιο ανάπτυξης, η συγκέντρωση και ο ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας. Εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία - προβλέψεις για το μελλοντικό της ρυθμό ανάπτυξης. Επίσης, αναλύονται τα τμήματα της αγοράς βάσει διαφόρων κριτηρίων (γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, κλπ) και ορίζεται η αγορά - στόχος της επιχείρησης. Ακόμη, προβλέπεται για κάθε τμήμα της αγοράς το προσδοκώμενο επίπεδο πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς που αναμένει να επιτύχει η επιχείρηση.

Οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για την παρουσίαση της αγοράς θα πρέπει να είναι έγκυρες. Η συλλογή τους γίνεται από κυβερνητικούς φορείς, οικονομικά έντυπα, ενώσεις - σωματεία, επιχειρηματικές μελέτες, έρευνες πανεπιστημίων, εξειδικευμένες εκδόσεις για τον κλάδο, εφημερίδες, περιοδικά και κλαδικές μελέτες. Η τοποθέτηση στην αγορά αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης. Μόνο έτσι θα κατανοηθεί η προσφορά των ανταγωνιστών, τα δυνατά - αδύνατα σημεία τους και τελικά ο τρόπος με τον οποίο θα διαφοροποιηθεί η επιχείρηση μέσα στην αγορά.

Στην ανάλυση περιβάλλοντος, παρουσιάζεται το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να προσδιοριστούν κρίσιμες τάσεις και παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο και τη νέα επιχείρηση.

Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον είναι κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί. Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στους πόρους της επιχείρησης που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων δηλαδή οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι.

7.1.5 Προσδιορισμός στρατηγικής

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές. Αποτελείται από 4 ενότητες οι οποίες είναι, η στρατηγική προϊόντων, οι πωλήσεις, το διοικητικό πλάνο (management plan) και το πλάνο μάρκετινγκ (marketing plan).

Στη στρατηγική προϊόντων, γίνεται διεξοδική ανάλυση της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών δηλαδή όλων των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για τον σχηματισμό του τελικού προϊόντος. Στο σημείο αυτό περιγράφονται στοιχεία όπως η υπόσχεση του προϊόντος (ακριβό, ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο), τα χαρακτηριστικά του, η διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς και η μοναδικότητά του.

Στις πωλήσεις, περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών και προβλέπονται οι πωλήσεις και η συνολική αγορά για τα επόμενα έτη. Επίσης, περιλαμβάνει τυχόν συνεργασίες και μεθόδους πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις.

Στο διοικητικό πλάνο, η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης και για αυτό οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο. Υπάρχουν 3 επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού, τα οποία είναι η Στρατηγική Ιεραρχικού Επιπέδου (της συνολικής επιχείρησης), η Στρατηγική Λειτουργικών Τομέων (του λειτουργικού τομέα) και η Στρατηγική Επιχειρησιακού Πεδίου (του επιχειρησιακού τομέα).

Επίσης, αναφέρονται οι αδυναμίες σε διοικητικό επίπεδο, τα άτομα που θα αναλάβουν τη διοίκηση, τα καθήκοντά τους, οι ευθύνες, οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό, το μισθολογικό καθεστώς, τα προνόμια και τα πριμ παραγωγικότητας.

Ακόμη, η ενότητα αυτή περιλαμβάνει εκτενή περιγραφή των προμηθευτών, του προγράμματος προμηθειών, της κοστολόγησης, της διαθεσιμότητας των Α' Υλών, θέματα παράδοσης των προϊόντων, περιγραφή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και αναφορά στους ανθρώπινους πόρους.

Στο τέλος της ενότητας υπάρχει ένα σχέδιο δράσης που αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες.

Το marketing αποτελεί ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Ένα από τα κύρια κλειδιά της επιτυχίας, είτε αφορά μικρή επιχείρηση είτε μεγάλη εταιρία, βρίσκεται μέσα σε ένα καλό πλάνο marketing. Όσο καλό είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση, θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing.

Ο σχεδιασμός κρατάει τις επιχειρήσεις σε αρμονία, τις κατευθύνει στην αγορά, δίπλα στις ανάγκες των καταναλωτών, κρατώντας τους ενήμερους για τον ανταγωνισμό, βοηθάει στην ανάπτυξη της επιχείρησης και χρησιμεύει ως οδηγός για να μην απομακρυνθεί από τον στόχο που έχει θέσει.

Σύμφωνα με τον Philip Kotler, το marketing είναι μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μια επιχείρηση ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία.

Το πλάνο marketing αποτελείται από 3 στάδια, τα οποία είναι, η ανάλυση σύμφωνα με την οποία εκτιμάται η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, η στρατηγική σύμφωνα με την οποία καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και τα προγράμματα εφαρμογής κατά τα οποία οριοθετείται και προσδιορίζεται η στρατηγική.

Στο στάδιο της ανάλυσης, περιγράφεται το μέγεθος της αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξής της τα τελευταία 5 έτη και δίνονται πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επίσης, περιγράφονται οι πωλήσεις, ο ρυθμός ανάπτυξής τους για τα τελευταία 5 έτη, καθώς και για τυχόν διαφορετικά γεωγραφικά σημεία δραστηριοποίησης της επιχείρησης. και δίνονται πληροφορίες σχετικά με τη γνώμη των καταναλωτών για τα προϊόντα. Ακόμη, αναφέρονται πληροφορίες για τους ανταγωνιστές σχετικά με τον αριθμό τους, το μερίδιό τους στην αγορά, τους στόχους, τις στρατηγικές τους, την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους και τις απόψεις των καταναλωτών για τον καθένα τους. Τέλος, εξετάζονται οι τάσεις στην οικονομία, τη τεχνολογία, το κοινωνικό και νομικό πλαίσιο και ο τρόπος που επηρεάζουν τα παραπάνω στοιχεία την αγορά.

Στο στάδιο της στρατηγικής, ο επιχειρηματίας πρέπει να θέσει τους οικονομικούς στόχους, καθώς και εκείνους που έχουν να κάνουν με την παρουσία τους στην αγορά.

Αρχικά, γίνεται τμηματοποίηση της αγοράς και ταξινομούνται οι καταναλωτές σε διαφορετικές ομάδες σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στα γεωγραφικά κριτήρια (πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων, μεγάλων πόλεων, μικρών πόλεων, κωμοπόλεων, χωριών), στα δημογραφικά κριτήρια (ηλικία, φύλο, εισόδημα, θρησκεία, κοινωνική τάξη), στα ψυχογραφικά κριτήρια (προσωπικότητα, τρόπος ζωής) και στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Στη συνέχεια, αναφέρεται η τοποθέτηση του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, το είδος των προϊόντων/υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση και η τιμολόγησή τους.

Επίσης, γίνεται αναφορά στα είδη διανομής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα μπορεί να χρησιμοποιήσει την αποκλειστική διανομή, την επιλεκτική διανομή, την εντατική διανομή και την διανομή online.

Στην αποκλειστική διανομή, χρησιμοποιούνται 1 ή 2 σημεία πώλησης για να καλυφθεί η αγορά και είναι χρήσιμη για ακριβά προϊόντα που αγοράζονται από μικρές ομάδες ανθρώπων.

Στην επιλεκτική διανομή, χρησιμοποιούνται 1 ή 2 κανάλια διανομής και προτιμάται από εταιρίες που επιζητούν επαρκή κάλυψη με καλό έλεγχο της διανομής των προϊόντων τους, τα οποία δε βρίσκονται πάρα πολλά χρόνια στην αγορά.

Στην εντατική διανομή, η εταιρία χρησιμοποιεί όλα τα κανάλια διανομής στα οποία μπορεί να βρίσκεται το προϊόν της και η επιλογή αυτή φέρνει το προϊόν κοντά σε πολλούς πελάτες αλλά είναι δύσκολο να υπάρχει πλήρης έλεγχος για το πώς διακινεί το κάθε κανάλι.

Η διανομή online, προσφέρεται με τη χρήση του διαδικτύου.

Κανάλια Διανομής:

- Επιχείρηση → Κατάστημα
- Επιχείρηση → Καταναλωτής
- Επιχείρηση → Internet
- Κατάστημα → Καταναλωτής
- Internet → Καταναλωτής

Τέλος, γίνεται αναφορά στους τρόπους προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών. Η διαφήμιση προσφέρει τη δυνατότητα γρήγορης και εκτεταμένης παρουσίασης του μηνύματος της επιχείρησης καθώς και της ζωντανής προβολής μέσω της εικόνας, του ήχου και της κίνησης. Η διαφήμιση επικαλείται τη λογική του καταναλωτή (φθηνότερο - ποιοτικότερο), το συναίσθημα (δυναμικότερο - ωραιότερο) και την ηθική του (σωστότερο). Ορισμένα μέσα διαφήμισης είναι το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η εξωτερική διαφήμιση σε πανό ή αστικές συγκοινωνίες και φυσικά το διαδίκτυο.

Στα προγράμματα εφαρμογής, εξετάζεται το άμεσο marketing, η ομάδα πωλητών και η προώθηση πωλήσεων.

Το άμεσο marketing, δίνει τη δυνατότητα στον παραγωγό του προϊόντος να έρθει σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή απευθείας. Τα πλεονεκτήματα είναι η ταχύτητα, η αμεσότητα και η μετρησιμότητα. Ορισμένα από τα εργαλεία του άμεσου marketing είναι, η ομάδα πωλητών, το telemarketing, το διαδίκτυο, τα γράμματα, οι κατάλογοι προϊόντων και τα ηλεκτρονικά και συμβατικά κιόσκια (περίπτερα ενημέρωσης).

Η ομάδα πωλητών, αναπτύσσει με τους πελάτες προσωπικές σχέσεις και το κύριο μέλημά τους είναι η καταγραφή των αναγκών των πελατών και η εύρεση λύσεων των προβλημάτων τους μέσα από νέα ή τροποποιημένα προϊόντα, οικονομικούς διακανονισμούς ή μέσα από διαδικασίες που διευκολύνουν τον πελάτη (π.χ. τμηματική παράδοση). Ορισμένες από τις δραστηριότητες των πωλητών είναι, η καταγραφή των αλλαγών στην αγορά (νέα προϊόντα, αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, κλπ), η εύρεση και δημιουργία νέων πελατών και οι επισκέψεις εθιμοτυπίας σε υπάρχοντες πελάτες.

Η προώθηση πωλήσεων, είναι η δραστηριότητα που απευθύνεται προς τους τελικούς πελάτες αλλά και προς τα κανάλια διανομής. Οι βασικοί στόχοι της προώθησης πωλήσεων είναι να πεισθεί ο πελάτης να δοκιμάσει το προϊόν, να έρθει στο κατάστημα περισσότερες φορές και να κάνει επαναλαμβανόμενες αγορές. Οι εκπτώσεις, τα κουπόνια, τα δώρα, η περισσότερη ποσότητα, τα δείγματα, οι δωρεάν δοκιμές και τα δώρα διαγωνισμών αποτελούν εργαλεία της προώθησης πωλήσεων.

7.1.6 Οικονομικό πλάνο

Η παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, ιδιαίτερα στην περίπτωση που το σχέδιο αποσκοπεί στην προσέλκυση κεφαλαίων για την χρηματοδότηση ενός επενδυτικού προγράμματος ή την εξασφάλιση δανειακών κεφαλαίων κίνησης. Επίσης, ένα αναλυτικό οικονομικό σχέδιο διευκολύνει την εξέταση πιθανών σεναρίων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ορθότερου προγραμματισμού και ανάπτυξης διαφορετικών σεναρίων διαχείρισης σε ενδεχόμενες κρίσεις. Επιπλέον, διευκολύνει την κατάρτιση προϋπολογισμού και την κατανομή του ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Τα οικονομικά στοιχεία που παρουσιάζονται είναι των προηγούμενων ετών αλλά και προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια και θα πρέπει να βασίζονται σε παραδοχές οι οποίες είναι λογικές και απόλυτα τεκμηριωμένες. Στο οικονομικό πλάνο λοιπόν περιλαμβάνονται τα παρακάτω βασικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, όπως ο ισολογισμός, η κατάσταση ταμειακών ροών, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και η ανάλυση νεκρού σημείου.

Ο ισολογισμός, αντικατοπτρίζει τη θέση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο τέλος του χρόνου λειτουργίας. Περιλαμβάνει τα κυκλοφοριακά και μη κυκλοφοριακά στοιχεία της επιχείρησης καθώς και τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Επιπλέον καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το Ενεργητικό, το Παθητικό και τα Ίδια Κεφάλαια.

Η κατάσταση ταμειακών ροών, αναλύει τη ρευστότητα και παρουσιάζει τις ταμειακές μεταβολές διάφορων στοιχείων δίνοντας τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει ολοκληρωμένη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Επίσης, καταγράφει τις προβλεπόμενες μεταβολές στα μεγέθη του Ενεργητικού, του Παθητικού και της Καθαρής Θέσης που προέρχονται από τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, τις δραστηριότητες που συνδέονται με την εισροή κεφαλαίων και τα μερίσματα που καταβάλλονται στους μετόχους. Έτσι, βοηθάει στην ορθή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της επιχείρησης.

Στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, παρουσιάζονται οι προβλέψεις των χρηματικών ποσών που θα εισρέουν στην επιχείρηση και των χρηματικών ποσών που θα καταβάλλονται από την επιχείρηση για την εκπλήρωση των οικονομικών της υποχρεώσεων. Αναφέρονται δηλαδή τα Έσοδα, τα Έξοδα και τα Κέρδη ή Ζημίες της επιχείρησης.

Το σημείο εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους ονομάζεται νεκρό σημείο (break even point) και αντιστοιχεί στην ποσότητα των πωλήσεων για την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδη ούτε ζημίες και δίνεται από τη σχέση:

$$\begin{aligned} \text{«Νεκρό Σημείο (Ποσότητα Πωλήσεων)} &= \text{Σταθερά Κόστη} / \\ &/ (\text{Τιμή ανά μονάδα} - \text{Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα}) \text{»} \end{aligned}$$

«Πωλήσεις > Νεκρό Σημείο → Κέρδος»

«Πωλήσεις < Νεκρό Σημείο → Ζημία»

Το νεκρό σημείο λοιπόν, είναι το ποσοστό εκείνο των πωλήσεων με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.

7.1.7 Επίλογος - Παραρτήματα

Στον επίλογο, αναφέρονται ξανά οι στόχοι και οι βλέψεις της επιχείρησης. Ο επίλογος θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος, συνοπτικός και να αφήνει θετικές εντυπώσεις.

Στο παράρτημα, παρουσιάζονται τα στοιχεία και επισυνάπτονται έγγραφα σχετικά με την επιχείρηση, όπως αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα της διοικητικής ομάδας, αναλυτικές τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τη διαδικασία παραγωγής, δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση ή τα προϊόντα της, κατοχυρωμένες πατέντες, πρωτότυπα σχέδια, αντίγραφα διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, επιστολές από στελέχη άλλων επιχειρήσεων που εγγυώνται την αξιοπιστία της διοικητικής ομάδας, συμφωνητικά με άλλες επιχειρήσεις και αναλυτικές οικονομικές καταστάσεις.

7.2 Ανάλυση SWOT - PEST

Παρακάτω θα γίνει αναφορά σε 2 από τα σημαντικότερα και πιο χρήσιμα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού, δηλαδή της ανάλυσης SWOT και της ανάλυσης PEST.

7.2.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων. Χρησιμοποιείται από την επιχείρηση προκειμένου να αξιολογήσει την κατάσταση που βρίσκεται σήμερα με σκοπό να πάρει αποφάσεις και να διαμορφώσει έτσι την μελλοντική της στρατηγική. Αναλύει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσω των Δυνατών (Strengths) και Αδύνατων (Weaknesses) σημείων που προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους της και εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσω των Ευκαιριών (Opportunities) που θα παρουσιαστούν και Απειλών (Threats) που θα πρέπει να τις εντοπίσει και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της ή να τις αποφύγει με τα κατάλληλα βήματα.

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι να διευρύνει τις δυνατότητες, να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες, να εξερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον με στόχο να βρει νέες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους. Μέσω της ανάλυσης η επιχείρηση οδηγείται στην ορθότερη λήψη αποφάσεων, μειώνοντας τους πιθανούς κινδύνους που θα έχουν αρνητική συνέπεια στη λειτουργία της και που μπορεί να επηρεάσουν ακόμη και τη βιωσιμότητά της.

Εικόνα 3: Ανάλυση SWOT



Πηγή: <https://www.businessmentor.gr/swot-analysis>

Πίνακας 5: Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία • Κάποια ειδικά προϊόντα/υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά • Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (ισχυρό brand name) • Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market) • Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης της επιχείρησης • Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί • Η υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, κλπ) • Σωστή οικονομική διαχείριση • Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα • Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων • Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους • Η γνώση και η εμπειρία του αντικειμένου • Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Η κακή οικονομική διαχείριση • Η κακή οργάνωση της επιχείρησης • Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης • Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες • Μν υιοθέτηση πρακτικών marketing • Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης • Προβλήματα στις λειτουργίες

Πηγή: https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΚΙΝΔΥΝΟΙ (TREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες υποδομές που δημιουργούνται • Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (ΕΣΠΑ) • Τα κενά της αγοράς που μπορεί να καλύψει η επιχείρηση • Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές • Οι αλλαγές στις τάσεις και στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής • Η τεχνολογική πρόοδος • Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές • Οι νέοι τρόποι δικτύωσης (internet) • Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος • Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ και αλλαγές τρόπου ζωής • Τοπικά γεγονότα 	<ul style="list-style-type: none"> • Παγκόσμια οικονομική κρίση • Ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης • Η αύξηση ή η προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες • Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά • Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών • Η υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή • Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές • Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα • Αλλαγές στη νομοθεσία • Διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες • Ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού των επιτοκίων • Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα

Πηγή: https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

Πηγές: Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Κέφης, 2009 - Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Stutely, 2003

https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

<https://www.businessmentor.gr/swot-analysis->

7.2.2 Ανάλυση PEST

Μια από τις σπουδαιότερες μεθόδους ενδεδειγμένης έρευνας και μελέτης είναι η Ανάλυση PEST, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που πρέπει να λάβει η επιχείρηση σε αρχικό στάδιο έτσι ώστε να προχωρήσει σε περαιτέρω ανάλυση των επιμέρους τμημάτων της. Σε αυτό το στάδιο, με την έννοια περιβάλλον, νοούνται τα συστήματα και οι δομές που περιβάλλουν την επιχείρηση και που μπορεί να την επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα. Έτσι, εξετάζονται οι Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί και Τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά τη λήψη των αποφάσεων μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας.

Εικόνα 4: Ανάλυση PEST



Πηγή: <http://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Η ανάλυση PEST αποτελείται από 4 βασικές διαστάσεις και άλλες 2 που αποτελούν προέκταση της ανάλυσης. Οι 4 βασικές αναφέρονται στο πολιτικό περιβάλλον (Political), στο οικονομικό περιβάλλον (Economic), στο κοινωνικό περιβάλλον (Social) και στο τεχνολογικό περιβάλλον (Technological). Οι άλλες 2 αναφέρονται στο φυσικό περιβάλλον (Environmental) και στο νομοθετικό πλαίσιο (Legal).

Συγκεκριμένα, το πολιτικό περιβάλλον (Political), αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα σε τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο. Επίσης, περιλαμβάνει κυβερνητικούς κανονισμούς και νομικά ζητήματα τα οποία καθορίζουν τόσο επίσημους όσο και ανεπίσημους κανόνες σύμφωνα με τους οποίους

πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση. Εξετάζονται και αναλύονται θέματα όπως, η σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, οι εργατικοί νόμοι, οι εργασιακές σχέσεις, το σύστημα φορολόγησης, η συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες και οι κυβερνητικές επιλογές σε θέματα υγείας, παιδείας, άμυνας, δομών του κράτους, κλπ. που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα. Ορισμένα παραδείγματα είναι, η φορολογική πολιτική, η εργατική νομοθεσία, οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί, οι εμπορικοί περιορισμοί και η πολιτική σταθερότητα.

Το οικονομικό περιβάλλον (Economic), αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας και στις φάσεις του οικονομικού κύκλου (κρίση, ευημερία, ανάκαμψη, ύφεση). Επίσης, μελετά τα επίπεδα ανεργίας, τα επίπεδα του πληθωρισμού, την εξέλιξη της κεφαλαιαγοράς αλλά και τα επίπεδα που κυμαίνονται τα επιτόκια χορηγήσεων. Τέλος, εντάσσονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πελατών της επιχείρησης και το κόστος του κεφαλαίου. Ορισμένα παραδείγματα είναι, η οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια δανεισμού, οι νομισματικές ισοτιμίες, το ύψος του πληθωρισμού, τα επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας και οι προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ.

Το κοινωνικό περιβάλλον (Social), αφορά παράγοντες που βρίσκονται στο ευρύτερο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον όπως η πληθυσμιακή εξέλιξη, η ηλικιακή πυραμίδα, η εξελικτική πορεία της εσωτερικής και εξωτερικής μετανάστευσης, η αστικοποίηση, η κουλτούρα και ο πολιτισμός των λαών. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις ανάγκες των πελατών και του μεγέθους των εν δυνάμει αγορών. Ορισμένα παραδείγματα είναι, το ποσοστό αύξησης του πληθυσμού, η ηλικιακή κατανομή, η μόρφωση, η έμφαση στην ασφάλεια, οι κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες, οι πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης, οι ευαισθησίες σε θέματα υγείας, ασφάλειας και κοινωνικής πρόνοιας, οι αντιλήψεις για τα εντόπια και εισαγόμενα προϊόντα, η διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών και ο προσδόκιμος μέσος όρος ζωής.

Το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological), αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα επιστημονικά επιτεύγματα που συμβαίνουν έξω από την αγορά. Το τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να βελτιώσει την παραγωγή, να κάνει την είσοδο στην αγορά πιο εύκολα και να επηρεάσει τις ανάγκες των πελατών. Ορισμένα παραδείγματα είναι, οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, η τεχνολογία των κινητήρων, η αυτοματοποίηση της παραγωγής, ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών, οι επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες για έρευνα και ανάπτυξη, οι τεχνολογίες που

οδηγούν σε προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας, οι τεχνολογίες που εξασφαλίζουν περισσότερο καινοτομικά προϊόντα, οι τεχνολογίες που οδηγούν σε νέα κανάλια διανομής και οι τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες.

Το φυσικό περιβάλλον (Environmental), σχετίζεται με τις κλιματικές αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση αλλά και που η ίδια η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει την κοινωνία σε μικρό ή μεγάλο βαθμό μέσω των λειτουργιών της. Στον παράγοντα αυτόν συγκαταλέγονται εκτός της κλιματικής αλλαγής, νόμοι που σχετίζονται τόσο με την ανακύκλωση των συσκευασιών που παράγει για παράδειγμα η επιχείρηση, όσο και για τη μόλυνση που μπορεί να προκαλέσει είτε εσκεμμένα είτε άθελά της στο περιβάλλον. Επίσης, ερευνώνται θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος (π.χ. κλίμα). Τέλος, η αυξανόμενη ενημέρωση του πληθυσμού στις πιθανές επιπτώσεις από τις κλιματολογικές συνθήκες έχουν αντίκτυπο στον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν, στα προϊόντα που προσφέρουν και στη δημιουργία νέων αγορών ή υποβαθμίζοντας και καταργώντας ήδη υπάρχουσες.

Στο νομοθετικό πλαίσιο (Legal), αναλύονται θέματα που σχετίζονται με το Εμπορικό Δίκαιο, την προστασία των καταναλωτών, τις αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις, την επιτροπή ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για την μετανάστευση και τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

Όλα τα παραπάνω που αφορούν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο τοποθετείται η ίδια η επιχείρηση, συνθέτουν τη στρατηγική την οποία θα ακολουθεί ή πρόκειται να ακολουθήσει έτσι ώστε να είναι βιώσιμη.

Πηγές: Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Κέφης, 2009 - Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Stutely, 2003.

<http://pestleanalysis.com/what-is-environmental-analysis/>

<https://www.kbmanage.com/concept/pestel-analysis>

https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf

Ανακεφαλαίωση 2^{ης} ενότητας

Αρχικά, στην ενότητα αυτή αναφέρεται ο ορισμός και η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου για τις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια αναλύονται τα πλεονεκτήματα του σχεδίου για τον επενδυτή και τον επιχειρηματία αντίστοιχα. Ακόμη, παρουσιάζεται η βασική δομή του επιχειρηματικού σχεδίου και αναλύεται το κάθε τμήμα του ξεχωριστά. Τέλος, γίνεται εκτενή περιγραφή της ανάλυσης SWOT και της ανάλυσης PEST.

Ενότητα 3^η - Έρευνα Ελληνικών ΜΜΕ

Εισαγωγή 3^{ης} ενότητας

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να μελετήσει τις βασικές ιδιότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τους τρόπους με τους οποίους λειτουργεί η οργάνωση και η διοίκησή τους καθώς και τις δυνατότητες που προσφέρει το επιχειρηματικό σχέδιο. Για αυτό το λόγο, διενεργήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου σε διάφορες ελληνικές ΜΜΕ σχετικά με τη λειτουργία τους και την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου σε αυτές. Έτσι λοιπόν, παρακάτω αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε ο σχεδιασμός και η περιγραφή του ερωτηματολογίου, ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα της έρευνας, η μέθοδος με την οποία πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και τέλος, αναφέρονται τα βασικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συνολική έρευνα.

8. Μεθοδολογία έρευνας

8.1 Σχεδιασμός έρευνας

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η σημασία του για τη λειτουργία, την οργάνωση και την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Για το σκοπό αυτό τέθηκαν ορισμένοι στόχοι που αφορούν τις βασικές ιδιότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τον τρόπο λειτουργίας τους και την χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου σε αυτές. Για την επίτευξη των στόχων, επιλέχθηκε η διαδικασία της δημοσκόπησης, δηλαδή η διαδικασία που περιλαμβάνει τη δειγματοληψία, το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, τη συμπλήρωσή του από άτομα που απασχολούνται στις επιχειρήσεις και την ανάλυση των δεδομένων.

8.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Αρχικά, για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου έγινε χρήση όσο το δυνατόν πιο απλών λέξεων χωρίς αμφίβολη και ασαφή έννοια. Ακόμη, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που δεν οδηγούν σε ανεπιθύμητες απαντήσεις. Επίσης, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα, 5-10 λεπτών και οι απαντήσεις που δίνονται είναι αυστηρά εμπιστευτικές. Τέλος, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 ενότητες και απευθύνεται κυρίως στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και στα άτομα που ασχολούνται με τη διοίκησή τους.

Συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το άτομο που το συμπληρώνει. Το δεύτερο μέρος, περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται αυτό το άτομο. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την οργάνωση, τη διοίκηση και τον έλεγχο της επιχείρησης. Τέλος, το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

8.3 Δειγματοληψία

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν επιλέχθηκαν τυχαία αλλά συγκεκριμένα κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας και άμεσης επαφής με κάποιο άτομο της επιχείρησης. Συνολικά συλλέχθηκαν ερωτηματολόγια από 33 επιχειρήσεις. Ο προσδιορισμός του δείγματος έγινε με βάση τον διαθέσιμο χρόνο, με βάση προηγούμενες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο ίδιο ερευνητικό πεδίο και με βάση τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται.

8.4 Συλλογή & ανάλυση δεδομένων

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στους νομούς Θεσσαλονίκης και Κιλκίς και συγκεκριμένα στην περιοχή του Αγ.Αθανασίου, στο δήμο Εχεδώρου και στην περιοχή της Ν.Σάντας. Η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά το μήνα Μάιο του έτους 2018. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι ερωτώμενοι δεν αρνήθηκαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS Statistics V25.0 της εταιρείας IBM, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα εκτέλεσης των στατιστικών αναλύσεων που επιλέχθηκαν.

9. Αποτελέσματα έρευνας

9.1 Μέρος Α - Βασικά στοιχεία υπαλλήλου

Στο πρώτο μέρος αναφέρονται βασικές πληροφορίες σχετικά με το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο:

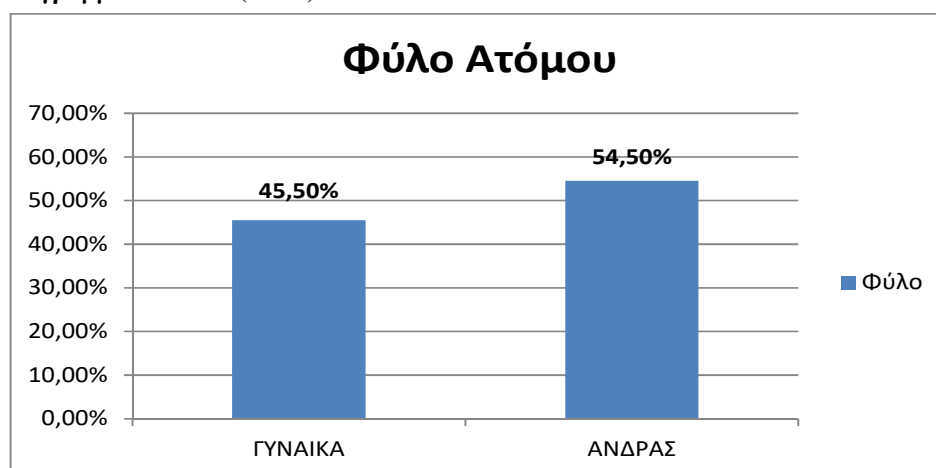
➤ Φύλο (ερ.1):

Όπως φαίνεται παρακάτω στον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 4, οι άντρες συμμετέχουν στην έρευνα με ποσοστό **54,5%** και οι γυναίκες συμμετέχουν με ποσοστό **45,5%**. Γενικά, παρουσιάζεται ισορροπία ανάμεσα στο φύλο του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο και αυτό είναι λογικό αφού στο χώρο των επιχειρήσεων εργάζονται εξίσου άντρες και γυναίκες.

Πίνακας 7 : Φύλο (SPSS)

Φύλο Ατόμου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	15	45,5%	45,5%	45,5%
	Ανδρας	18	54,5%	54,5%	100,0
	Total	33	100,0%	100,0	

Διάγραμμα 4: Φύλο (SPSS)



➤ Ηλικία (ερ.2):

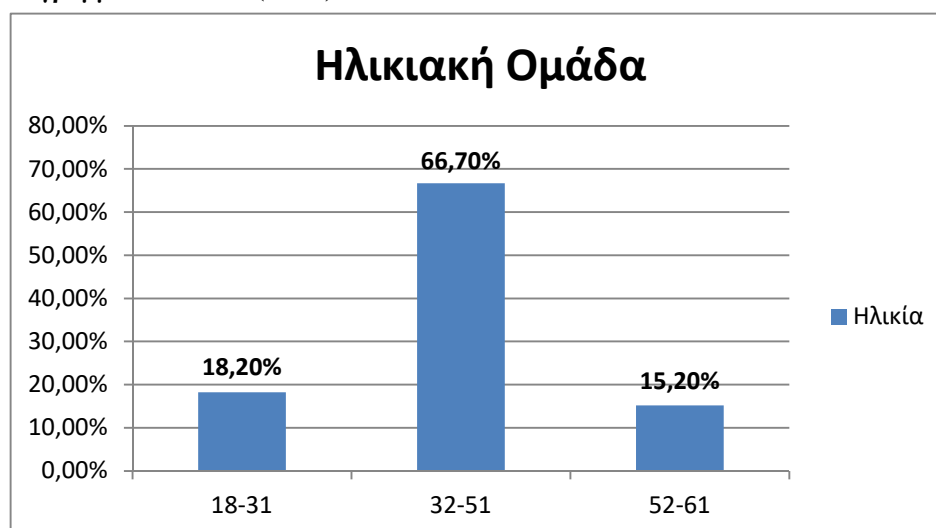
Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 5, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, δηλαδή το **66,7%**, βρίσκεται ανάμεσα σε άτομα 32-51 ετών, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 18-31 ετών με ποσοστό **18,2%** και το υπόλοιπο

15,2% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 52-61 ετών. Γενικά, η πλειοψηφία των ατόμων είναι άτομα από ηλικίες 30 και πάνω, το οποίο σημαίνει ότι συμμετέχουν στην έρευνα άτομα με σχετικά μεγάλη εμπειρία πάνω στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Πίνακας 8 : Ηλικία (SPSS)

Ηλικιακή Ομάδα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-31	6	18,2%	18,2%	18,2%
	32-51	22	66,7%	66,7%	84,4%
	52-61	5	15,2%	15,2%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 5: Ηλικία (SPSS)



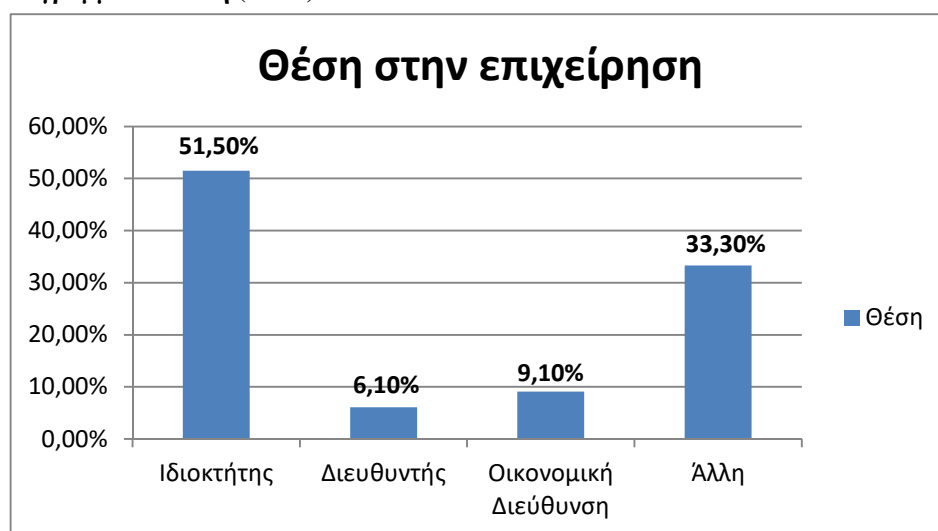
➤ Θέση (ερ.3):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 6, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το **51,5%** είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ενώ το **15,2%** αποτελείται από τους διευθυντές της επιχείρησης και τα άτομα που ανήκουν στην οικονομική διεύθυνση. Τέλος, τα άτομα που ανήκουν σε άλλη θέση αποτελούν το **33,3%**. Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από άτομα με υψηλές θέσεις μέσα στην επιχείρηση και οι οποίοι γνωρίζουν καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας της.

Πίνακας 9 : Θέση (SPSS)

Θέση στην παρούσα επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιοκτήτης	17	51,5%	51,5%	51,5%
	Διευθυντής	2	6,1%	6,1%	57,6%
	Οικονομική Διεύθυνση	3	9,1%	9,1%	66,7%
	Άλλη	11	33,3%	33,3%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 6: Θέση (SPSS)



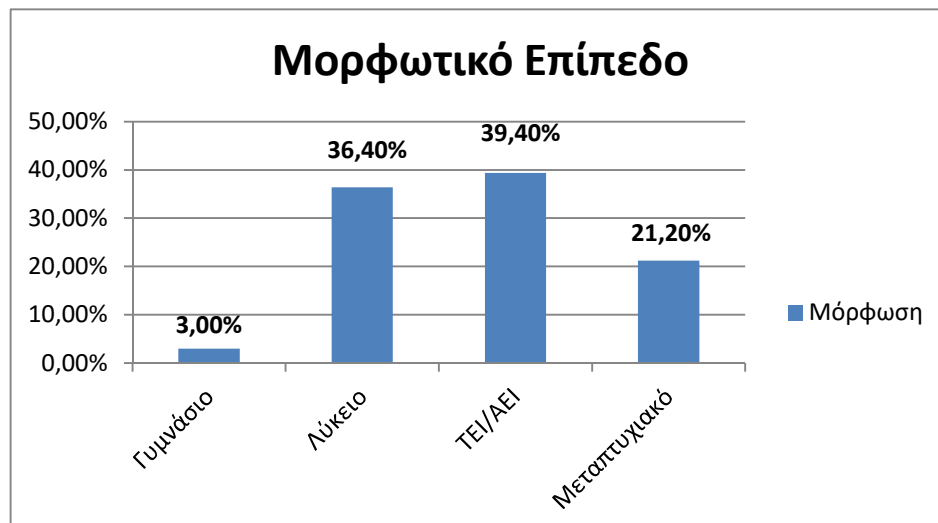
➤ Μόρφωση (ερ.4):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 7, παρατηρούμε ότι το **39,4%** έχει αποφοιτήσει από ΤΕΙ ή ΑΕΙ, το **21,2%** έχει αποκτήσει τουλάχιστον κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ το **36,4%** καθώς και το **3,0%** έχει αποφοιτήσει από το Λύκειο και το Γυμνάσιο αντίστοιχα. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό έχει διδαχτεί για τις αρχές του μανάτζμεντ των επιχειρήσεων.

Πίνακας 10 : Μόρφωση (SPSS)

Μορφωτικό επίπεδο ατόμου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Γυμνασίου	1	3,0%	3,0%	3,0%
	Απόφοιτος Λυκείου	12	36,4%	36,4%	39,4%
	Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	13	39,4%	39,4%	78,8%
	Μεταπτυχιακ/Διδακτορικό	7	21,2%	21,2%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 7: Μόρφωση (SPSS)



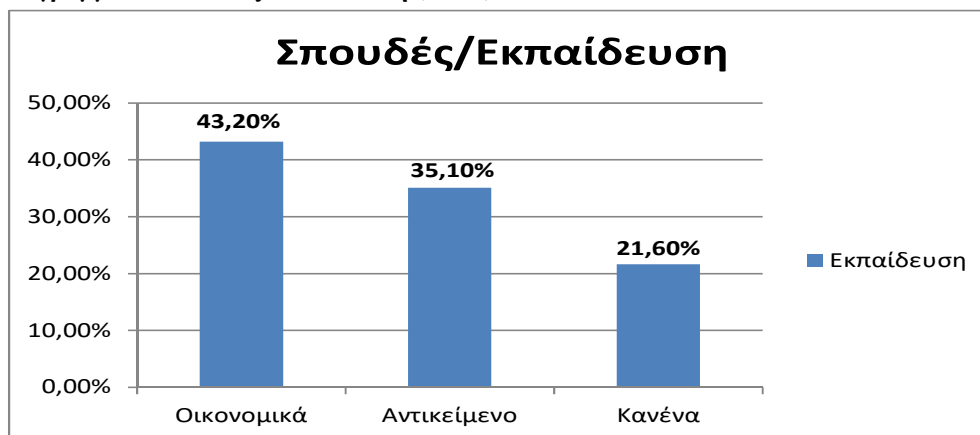
➤ Εκπαίδευση (ερ.5):

Σε αυτό το κομμάτι του ερωτηματολογίου, το άτομο που το συμπληρώνει μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις. Έτσι, από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 8, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το **43,2%**, δείχνει ότι τα άτομα που απάντησαν, έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, ενώ το **35,1%** έχει εκπαιδευτεί στο αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Τέλος, το **21,6%** δεν έχει ασχοληθεί με κανένα από τα αντικείμενα. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα έχουν μεγάλη εμπειρία σε θέματα που αφορούν την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Πίνακας 11 : Σπουδές/Εκπαίδευση (SPSS)

Σπουδές / Εκπαίδευση				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Valid	Οικονομικά θέματα - Διοίκησης επιχειρήσεων	16	43,2%	48,5%
	Αντικείμενο επιχείρησης	13	35,1%	39,4%
	Κανένα από τα παραπάνω	8	21,6%	24,2%
Total		37	100,0%	112,1%

Διάγραμμα 8: Σπουδές/Εκπαίδευση (SPSS)



9.2 Μέρος Β - Βασικά στοιχεία επιχείρησης

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα βασικά στοιχεία της μικρομεσαίας επιχείρησης.

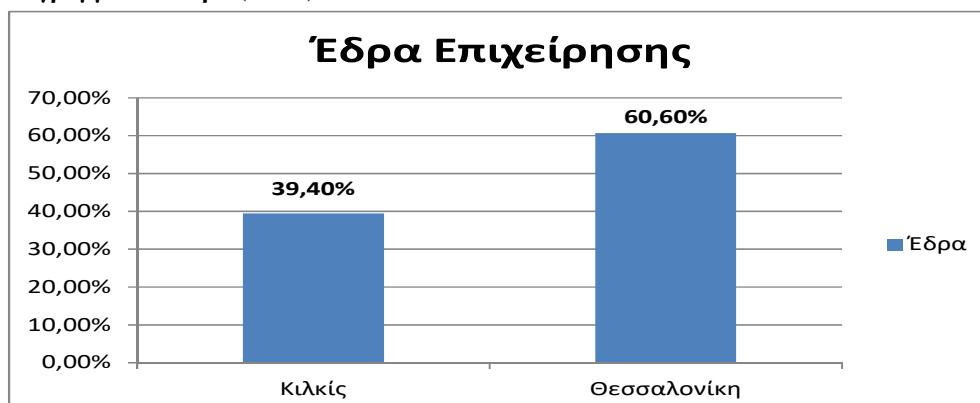
➤ Έδρα (ερ.6):

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δείγμα των επιχειρήσεων προέρχεται από το ν. Θεσσαλονίκης και το ν. Κιλκίς. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 9, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (60,6%) έχει έδρα στη Θεσσαλονίκη και το 39,4% έχει έδρα στο Κιλκίς. Γενικά, και στους δύο νομούς υπάρχουν μεγάλες βιομηχανικές περιοχές με πλήθος επιχειρήσεων.

Πίνακας 12 : Έδρα (SPSS)

Έδρα επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κιλκίς	13	39,4%	39,4%	39,4%
	Θεσσαλονίκη	20	60,6%	60,6%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0	

Διάγραμμα 9: Έδρα (SPSS)



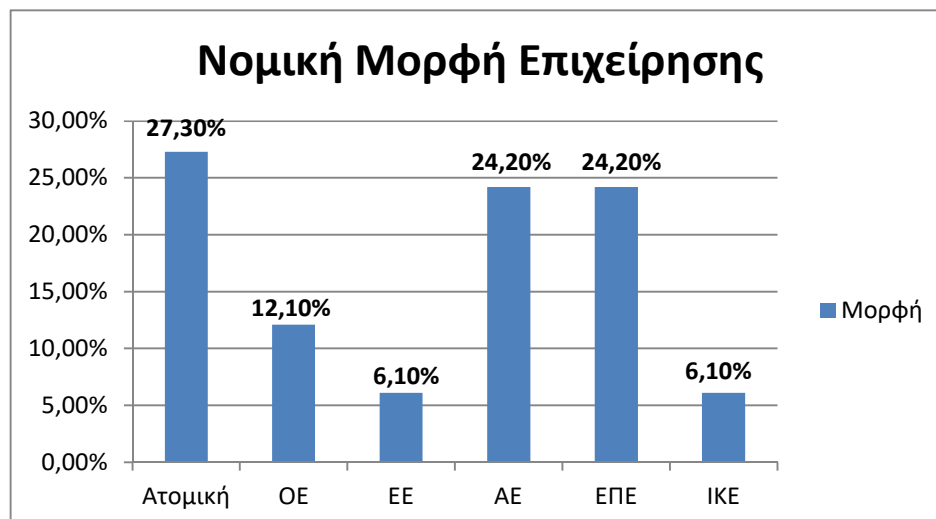
➤ Νομική Μορφή (ερ.7):

Στον παρακάτω πίνακα συχνοτήτων και στο διάγραμμα 10, φαίνεται ότι το **27,3%** των επιχειρήσεων είναι ατομικές, το **24,2%** είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, επίσης το **24,2%** είναι ανώνυμες εταιρείες, ενώ το **12,1%** είναι ομόρρυθμες εταιρείες και το υπόλοιπο **12,2%** χωρίζεται σε ετερόρρυθμες και ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες. Άρα λοιπόν, συνολικά το μεγαλύτερο ποσοστό (**54,5%**) ανήκει σε κεφαλαιουχικές εταιρείες, ενώ το υπόλοιπο (**45,5%**) σε προσωπικές εταιρείες. Γενικά, υπάρχει ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών.

Πίνακας 13 : Νομική μορφή (SPSS)

Νομική Μορφή επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ατομική	9	27,3%	27,3%	27,3%
	ΟΕ	4	12,1%	12,1%	39,4%
	ΕΕ	2	6,1%	6,1%	45,5%
	ΑΕ	8	24,2%	24,2%	69,7%
	ΕΠΕ	8	24,2%	24,2%	93,9%
	ΙΚΕ	2	6,1%	6,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 10: Νομική μορφή (SPSS)



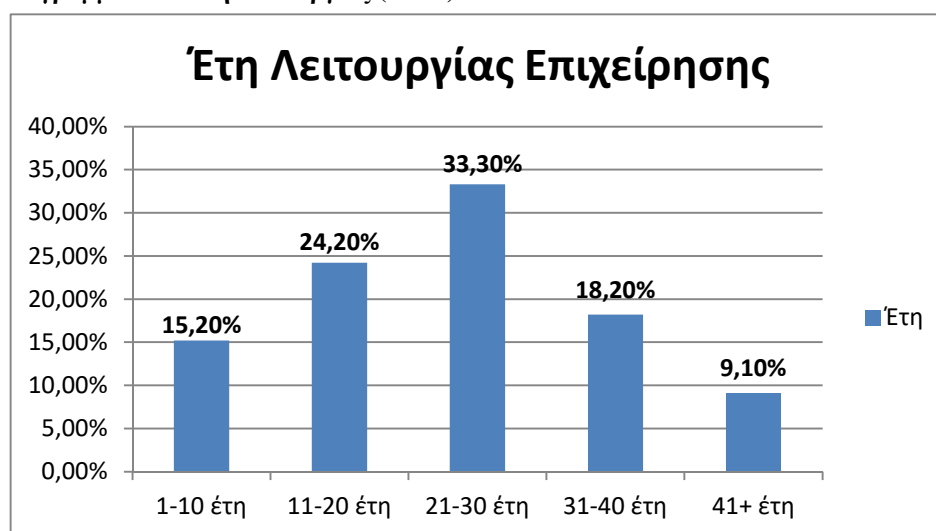
➤ Έτη Λειτουργίας (ερ.8):

Παρακάτω, παρατηρούμε ότι συνολικά το **39,4%** ανήκει σε επιχειρήσεις που λειτουργούν λιγότερο από 20 έτη, ενώ το **60,6%** ανήκει σε επιχειρήσεις που λειτουργούν περισσότερο από 20 έτη, και αυτό δείχνει την εμπειρία και την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντέχουν στις δυσκολίες του χρόνου.

Πίνακας 14 : Έτη (SPSS)

Έτη Λειτουργίας επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	5	15,2%	15,2%	15,2%
	11-20	8	24,2%	24,2%	39,4%
	21-30	11	33,3%	33,3%	72,7%
	31-40	6	18,2%	18,2%	90,9%
	41+	3	9,1%	9,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 11: Έτη λειτουργίας (SPSS)



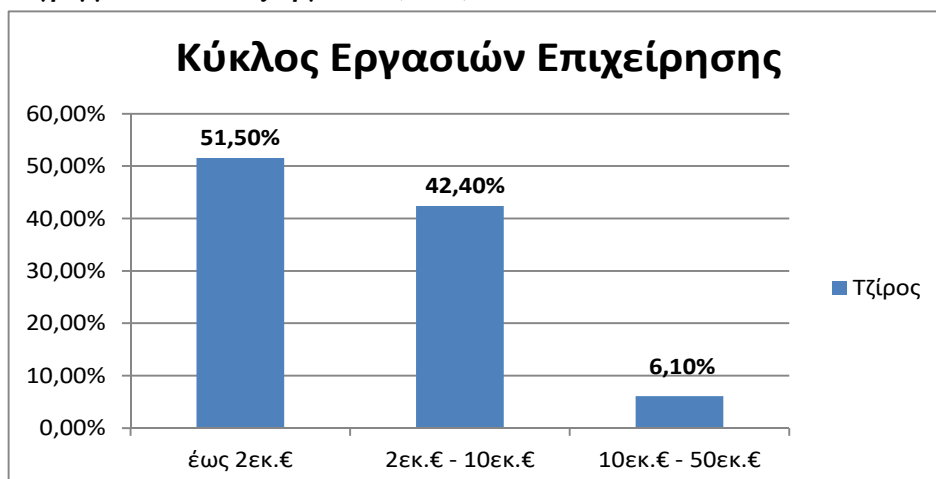
➤ Κύκλος Εργασιών (ερ.9):

Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων αναφέρεται στο τελευταίο έτος λειτουργίας τους. Έτσι, από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 12, παρατηρούμε ότι το **51,5%** των επιχειρήσεων έκανε τζίρο έως 2εκ. €και συνολικά το **48,5%** έκανε τζίρο πάνω από 2 εκ. €. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρές ΜΜΕ είναι κατά ένα μικρό ποσοστό περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλες ΜΜΕ.

Πίνακας 15 : Τζίρος (SPSS)

Κύκλος Εργασιών επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 2.000.000€	17	51,5%	51,5%	51,5%
	2εκ - 10εκ €	14	42,4%	42,4%	93,9%
	10εκ - 50εκ €	2	6,1%	6,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 12: Κύκλος Εργασιών (SPSS)



➤ Αριθμός Υπαλλήλων (ερ.10):

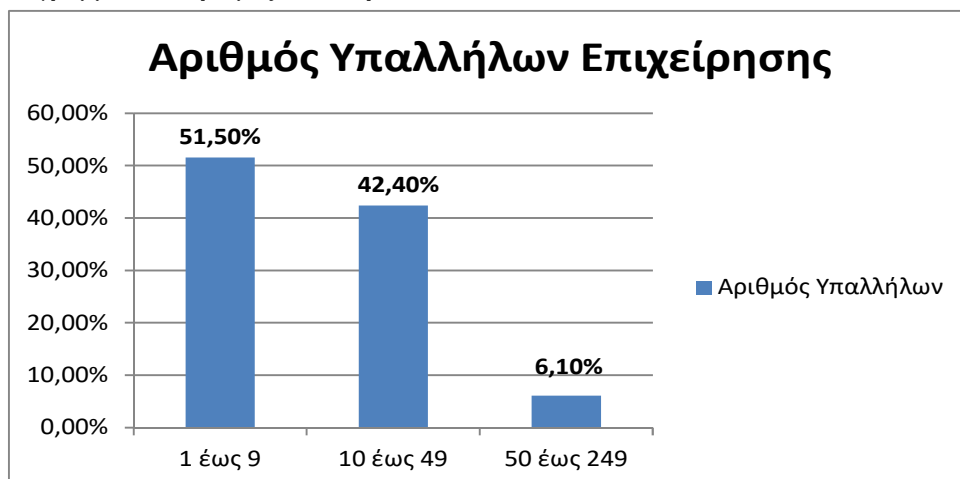
Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 13, παρατηρούμε ότι το **51,5%** των επιχειρήσεων απασχολεί έως 9 άτομα, ενώ συνολικά το **48,5%** απασχολεί πάνω από 10 άτομα. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρές ΜΜΕ είναι κατά ένα μικρό ποσοστό περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλες ΜΜΕ.

Πίνακας 16 : Αριθμός Υπ. (SPSS)

Αριθμός Υπαλλήλων επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-9	17	51,5%	51,5%	51,5%
	10-49	14	42,4%	42,4%	93,9%
	50-249	2	6,1%	6,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 13: Αριθμός Υπαλλήλων (SPSS)



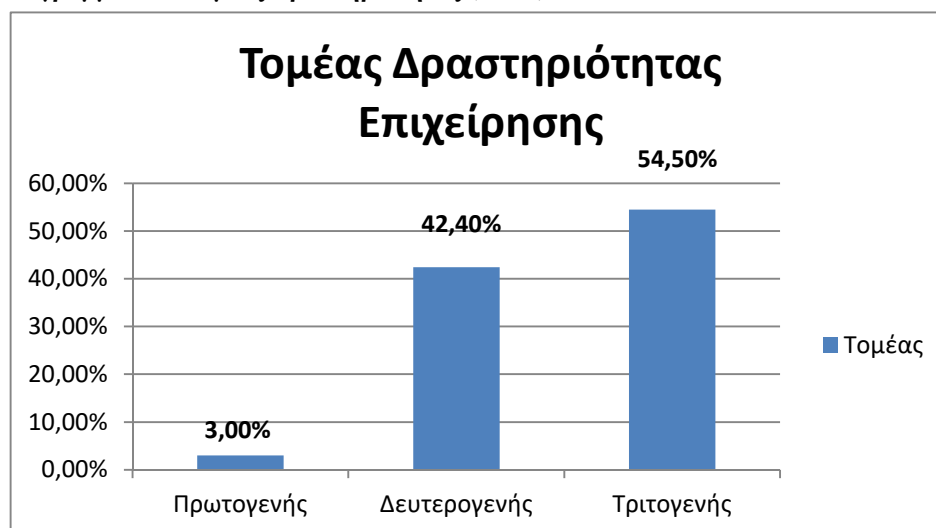
➤ Τομέας Δραστηριότητας (ερ.11):

Στον πίνακα συχνοτήτων και στο διάγραμμα 14, παρατηρούμε ότι το **54,5%** των επιχειρήσεων ασχολείται με το εμπόριο και τις υπηρεσίες, το **42,4%** ανήκει στον κλάδο της βιομηχανίας και μόλις το **3%** ανήκει στον κλάδο της γεωργίας.

Πίνακας 17 : Τομέας (SPSS)

Τομέας Δραστηριότητας επιχείρησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρωτογενής τομέας	1	3,0%	3,0%	3,0%
	Δευτερογενής τομέας	14	42,4%	42,4%	45,5%
	Τριτογενής τομέας	18	54,5%	54,5%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 14: Τομέας Δραστηριότητας (SPSS)



9.3 Μέρος Γ - Τρόπος λειτουργίας επιχείρησης

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση, τη λειτουργία, τη διοίκηση και τον έλεγχο της επιχείρησης.

➤ Οργανόγραμμα (ερ.12):

Στον πίνακα συχνοτήτων και στο διάγραμμα 15, παρατηρούμε ότι το **57,6%** των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κάποιο είδος οργανογράμματος, ενώ το **42,4%** δεν χρησιμοποιεί καθόλου οργανόγραμμα. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες έχουν μια σωστή σειρά στην οργάνωση των λειτουργιών και διαδικασιών.

Πίνακας 18 : Οργανόγραμμα (SPSS)

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιο οργανόγραμμα;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	19	57,6%	57,6%	57,6%
	Όχι	14	42,4%	42,4%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 15: Οργανόγραμμα (SPSS)



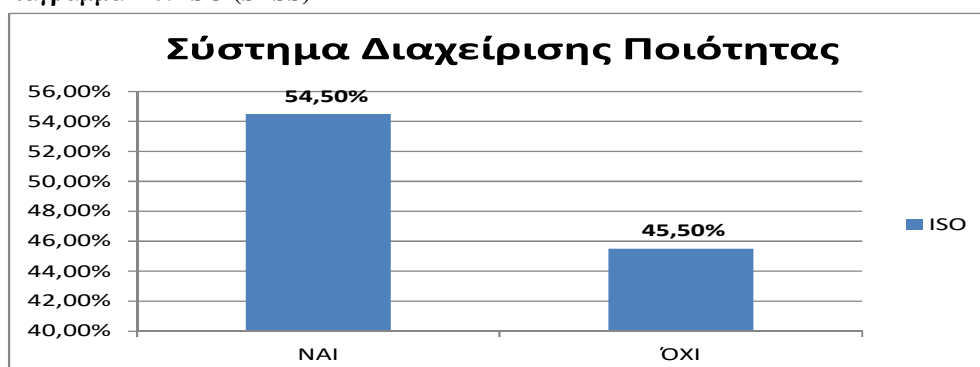
➤ Σύστημα Ποιότητας (ISO)(επ.13):

Σύμφωνα με τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 16, παρατηρείτε το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πιστοποίηση ποιότητας. Συγκεκριμένα το 54,5% διαθέτει, ενώ το 45,5% δεν διαθέτει. Ας σημειωθεί ότι ορισμένες από αυτές δεν διαθέτουν λόγω του κόστους για τέτοιες πιστοποιήσεις.

Πίνακας 19 : ISO (SPSS)

Η επιχείρηση διαθέτει κάποιο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	18	54,5%	54,5%	54,5%
	Όχι	15	45,5%	45,5%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 16: ISO (SPSS)



➤ Βασικοί Ανταγωνιστές (ερ.14):

Παρατηρούμε από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 17, ότι το **100%**, δηλαδή όλες οι επιχειρήσεις, γνωρίζουν τους βασικούς ανταγωνιστές τους. Αυτό είναι και αναμενόμενο, αφού κάθε επιχείρηση θέλει να γνωρίζει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της αγοράς.

Πίνακας 20 : Ανταγωνιστές (SPSS)

Η επιχείρηση γνωρίζει της βασικούς ανταγωνιστές της;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	33	100,0%	100,0%	100,0%

Διάγραμμα 17: Ανταγωνιστές (SPSS)



➤ Στρατηγικές Ικανότητες (ερ.15):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 18, παρατηρούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις, δηλαδή το **100%**, γνωρίζουν τις στρατηγικές που τις κάνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Είναι λογικό αφού γνωρίζουν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο και προσπαθούν να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές.

Πίνακας 21 : Στρατηγικές Ικανότητες (SPSS)

Η επιχείρηση γνωρίζει της στρατηγικές ικανότητες που την κάνουν ανταγωνιστική στην αγορά;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	33	100,0%	100,0%	100,0%

Διάγραμμα 18 : Στρατηγικές Ικανότητες (SPSS)



➤ Στρατηγικές Ικανότητες Ανταγωνιστών (ερ.16):

Παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 19, ότι το **93,9%** γνωρίζει τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, ενώ μόλις το **6,1%** δεν τις γνωρίζει. Από τη στιγμή που γνωρίζει μια επιχείρηση τους ανταγωνιστές της, είναι λογικό να προβεί και στην ανάλυσή τους, προκειμένου να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από αυτές.

Πίνακας 22 : Στρατηγικές Ικανότητες Ανταγωνιστών (SPSS)

Η επιχείρηση γνωρίζει της στρατηγικές ικανότητες των βασικότερων ανταγωνιστών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	31	93,9%	93,9%	93,9%
	Όχι	2	6,1%	6,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 19: Στρατηγικές Ικανότητες (SPSS)



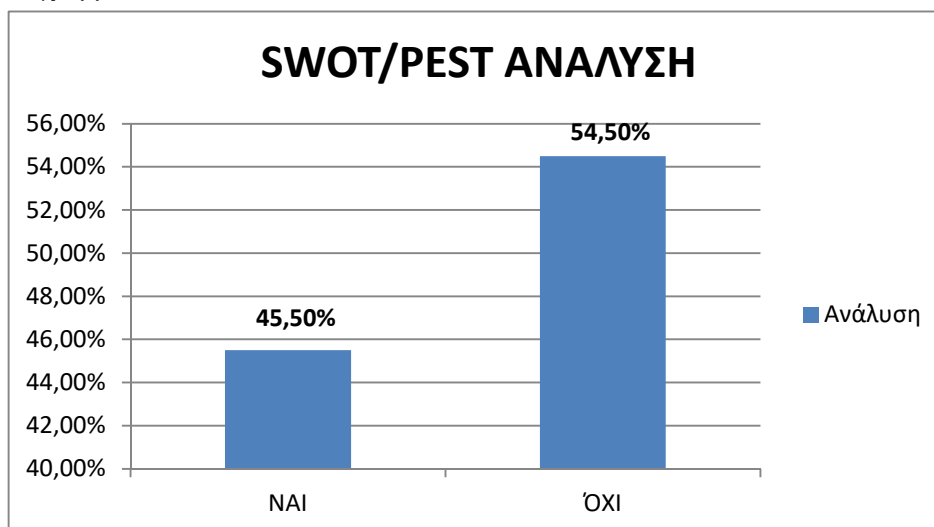
➤ SWOT/PEST (ερ.17):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 20, παρατηρούμε ότι το **54,5%** δεν χρησιμοποιεί τις αναλύσεις SWOT & PEST, ενώ το **45,5%** έχει κάνει προσπάθεια να τις χρησιμοποιήσει. Αυτό δείχνει ίσως και ότι οι περισσότερες δεν γνωρίζουν τις συγκεκριμένες αναλύσεις και για αυτό δεν τις χρησιμοποιούν.

Πίνακας 23 : SWOT/PEST (SPSS)

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί την ανάλυση SWOT or PEST με σκοπό την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	15	45,5%	45,5%	45,5%
	Όχι	18	54,5%	54,5%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 20: SWOT/PEST (SPSS)



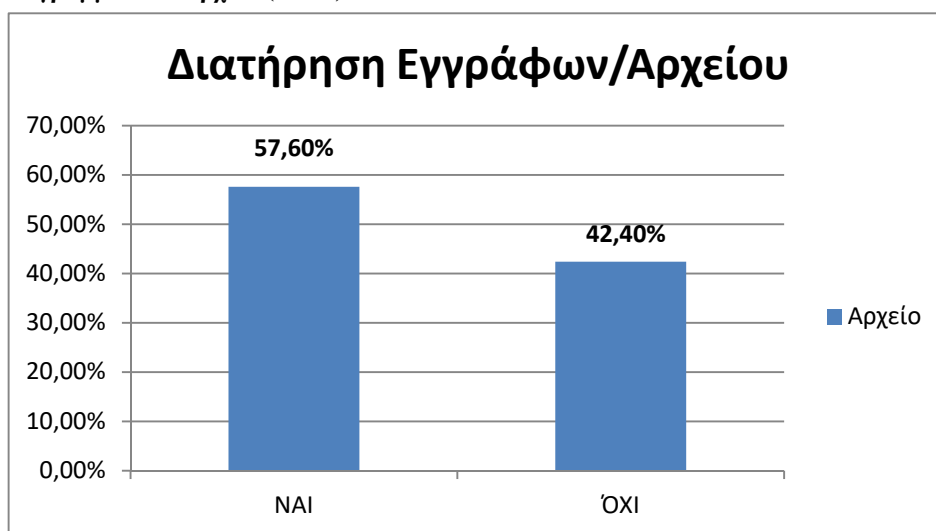
➤ Αρχείο Εγγράφων (ερ.18):

Στον πίνακα συχνοτήτων και στο διάγραμμα 21, φαίνεται ότι το **57,6%** διατηρεί αρχείο με σημαντικές ενέργειες, ενώ το **42,4%** όχι. Οι επιχειρήσεις που δεν διατηρούν έγγραφα είναι αρκετές και αυτό δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικό για μια τόσο σημαντική εργασία που θα πρέπει να πραγματοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 24 : Αρχείο (SPSS)

Η επιχείρηση διατηρεί έγγραφα στα οποία καταγράφονται οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν σε δεδομένες καταστάσεις;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	19	57,6%	57,6%	57,6%
	Όχι	14	42,4%	42,4%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 21: Αρχείο (SPSS)



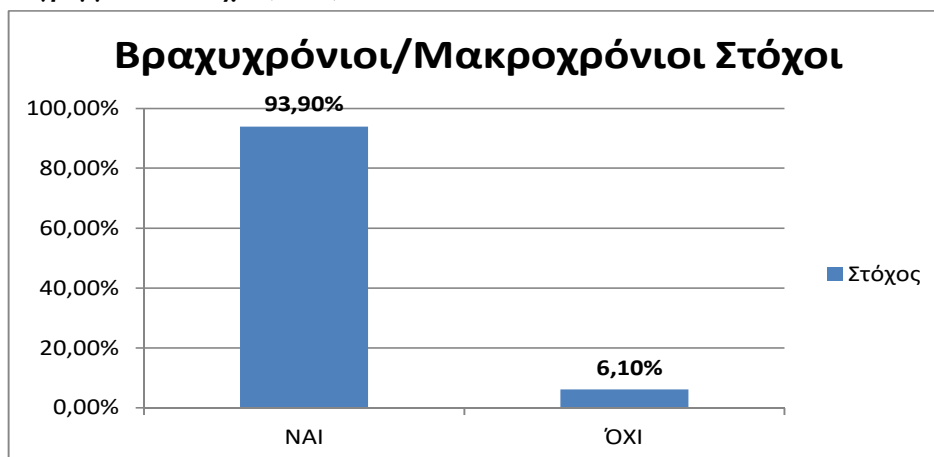
➤ Βραχυχρόνιοι/Μακροχρόνιοι Στόχοι (ερ.19):

Στον πίνακα συχνοτήτων και στο διάγραμμα 22, φαίνεται ξεκάθαρα ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα το **93,9%** θέτει στόχους, ενώ ένα μικρό ποσοστό, το **6,1%**, δεν έχει να κυνηγήσει κάποιον στόχο.

Πίνακας 25 : Στόχοι (SPSS)

Η επιχείρηση θέτει Βραχυχρόνιους ή Μακροχρόνιους της επίτευξη στόχους;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	31	93,9%	93,9%	93,9%
	Όχι	2	6,1%	6,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 22: Στόχοι (SPSS)



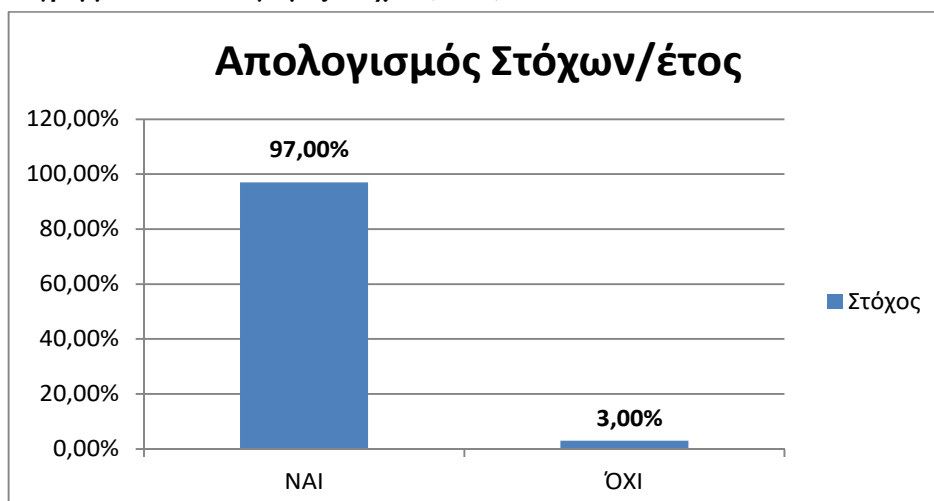
➤ Απολογισμός Στόχων/έτος (ερ.20):

Παρακάτω, παρατηρούμε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, δηλαδή το **97%**, πραγματοποιεί τον απολογισμό των στόχων που έχει θέσει, και αυτό είναι σημαντικό διότι με αυτόν τον τρόπο ελέγχει και πραγματοποιεί τις κατάλληλες ενέργειες. Αντίθετα το **3%** δεν πραγματοποιεί απολογισμό στο τέλος του έτους.

Πίνακας 26 : Απολογισμός στόχων (SPSS)

Η επιχείρηση πραγματοποιεί απολογισμό στόχων στο τέλος του έτους;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	32	97,0%	97,0%	97,0%
	Όχι	1	3,0%	3,0%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 23: Απολογισμός στόχων (SPSS)



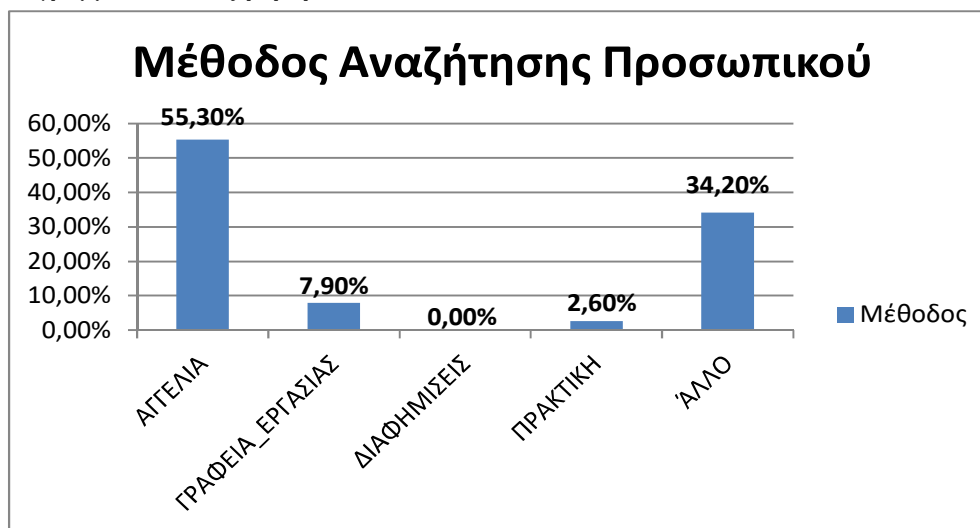
➤ Αναζήτηση Προσωπικού (ερ.21):

Σε αυτή την ερώτηση υπάρχει δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απαντήσεις. Έτσι, παρατηρούμε από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 24, ότι το **55,3%** των απαντήσεων αφορά την αναζήτηση προσωπικού μέσω αγγελίας σε εφημερίδες ή στο διαδίκτυο. Επίσης, το **34,2%** αφορά την αναζήτηση μέσω κάποιας άλλης μεθόδου, όπως είναι η αναζήτηση ατόμων μέσω φίλων και συγγενών. Τέλος, το **7,9%** και το **2,6%** αφορά την επιλογή μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας και μέσω πανεπιστημιακών γραφείων πρακτικής. Η αγγελία είναι ο πιο παραδοσιακός τρόπος αναζήτησης προσωπικού.

Πίνακας 27 : Αναζήτηση (SPSS)

Ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την αναζήτηση προσωπικού;				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Valid	ΑΓΓΕΛΙΑ	21	55,3%	63,6%
	ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3	7,9%	9,1%
	ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ	1	2,6%	3,0%
	ΆΛΛΟ	13	34,2%	39,4%
Total		38	100,0%	115,2%

Διάγραμμα 24: Αναζήτηση (SPSS)



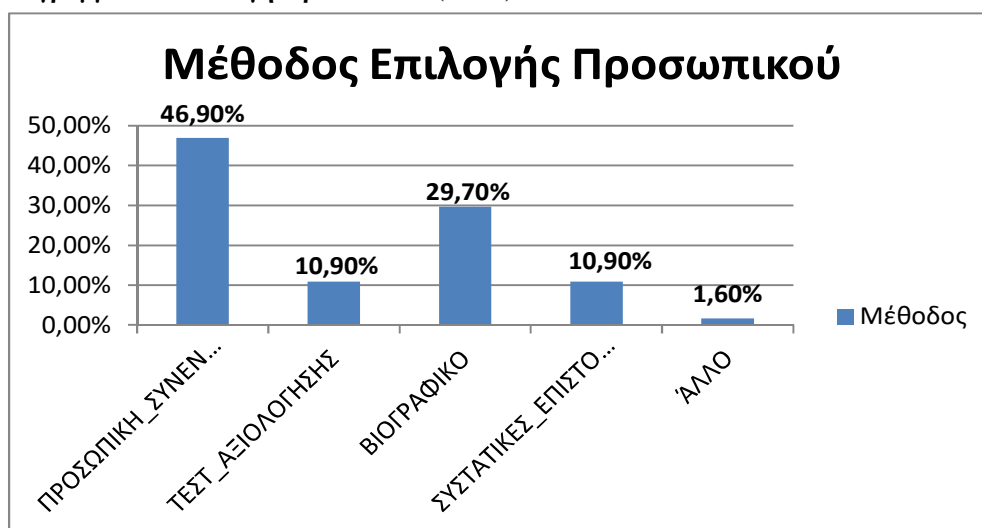
➤ Επιλογή Προσωπικού (ερ.22):

Σε αυτή την ερώτηση υπάρχει δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απαντήσεις. Έτσι, παρατηρούμε από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 25, ότι το **46,9%** των απαντήσεων αφορά την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης για την αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού, λογικό αφού γνωρίζει καλύτερα ο επιχειρηματίας τον εργαζόμενο. Επίσης, το **29,7%** αφορά το βιογραφικό σημείωμα, με το οποίο ελέγχονται οι ικανότητες του ατόμου. Επιπλέον, το **10,9%** των απαντήσεων αφορά τα τεστ αξιολόγησης, επίσης το **10,9%** αφορά τις συστατικές επιστολές και τέλος, το **1,6%** κάποια άλλη μέθοδο.

Πίνακας 28 : Επιλογή (SPSS)

Ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού;				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Valid	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	30	46,9%	90,9%
	ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	7	10,9%	21,2%
	ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ	19	29,7%	57,6%
	ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ	7	10,9%	21,2%
	ΆΛΛΟ	1	1,6%	3,0%
Total		64	100,0%	193,9%

Διάγραμμα 25: Επιλογή Προσωπικού (SPSS)



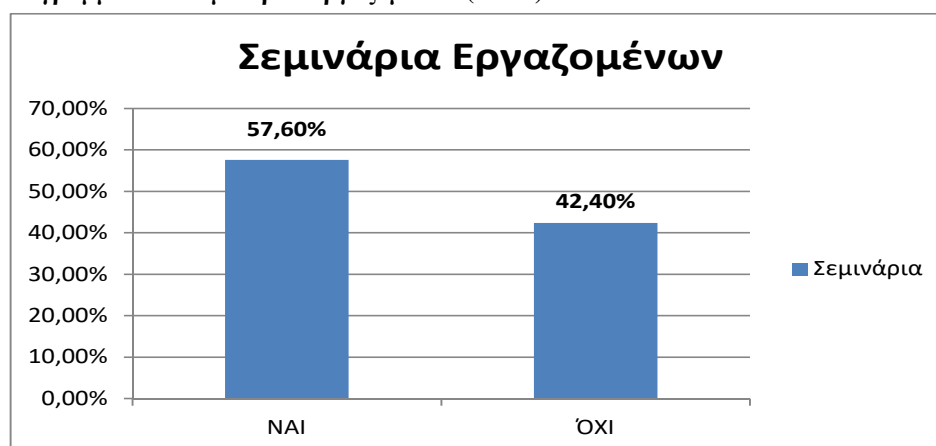
➤ Σεμινάρια (ερ.23):

Παρακάτω φαίνεται ότι **57,6%** των επιχειρήσεων στέλνει τους εργαζόμενους σε επιμορφωτικά σεμινάρια, ενώ το **42,4%** δεν τους στέλνει. Τα σεμινάρια απαιτούν κόστος και χρόνο και πιθανώς αυτοί είναι και οι λόγοι που δεν στέλνουν τους υπαλλήλους τους περισσότερες επιχειρήσεις.

Πίνακας 29 : Σεμινάρια (SPSS)

Στέλνει της εργαζόμενους σε σεμινάρια;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	19	57,6%	57,6%	57,6%
	Όχι	14	42,4%	42,4%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 26: Σεμινάρια Εργαζομένων (SPSS)



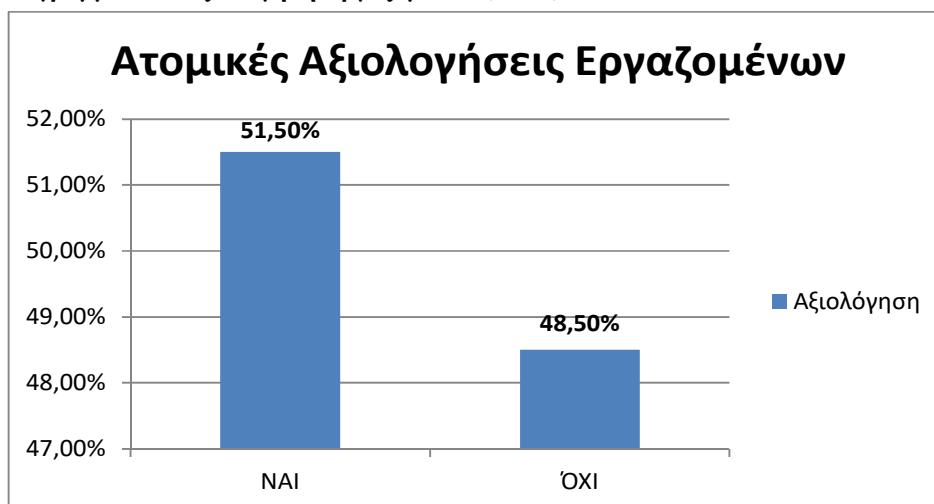
➤ Αξιολόγηση Εργαζομένων (ερ.24):

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και οργάνωση και από ότι φαίνεται παρακάτω στον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 27, το **51,5%** των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι είναι απαραίτητη η αξιολόγηση και το υπόλοιπο **48,5%** ότι δεν είναι απαραίτητη.

Πίνακας 30 : Αξιολόγηση (SPSS)

Πραγματοποιεί ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	17	51,5%	51,5%	51,5%
	Όχι	16	48,5%	48,5%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 27: Αξιολόγηση Εργαζομένων (SPSS)



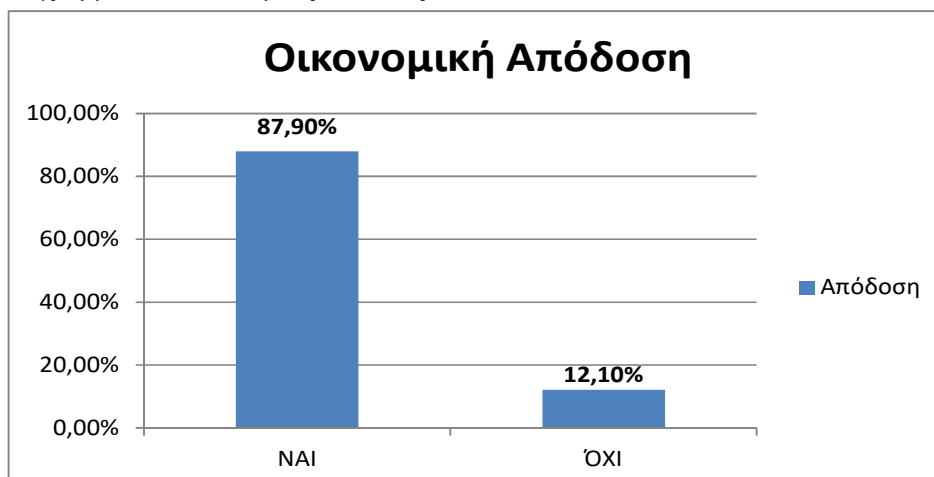
➤ Οικονομική Απόδοση (ερ.25):

Παρατηρούμε από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 28, ότι το **87,9%** των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τις οικονομικές καταστάσεις για την αξιολόγηση της οικονομικής τους απόδοσης, ενώ μόλις το **12,1%** δεν τα χρησιμοποιεί. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιολογούν και ελέγχουν την οικονομική τους απόδοση και ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα που δίνουν οι οικονομικές καταστάσεις.

Πίνακας 31 : Οικονομική Απόδοση (SPSS)

Χρησιμοποιεί τις οικονομικές καταστάσεις για την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	29	87,9%	87,9%	87,9%
	Όχι	4	12,1%	12,1%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 28: Οικονομική Απόδοση (SPSS)



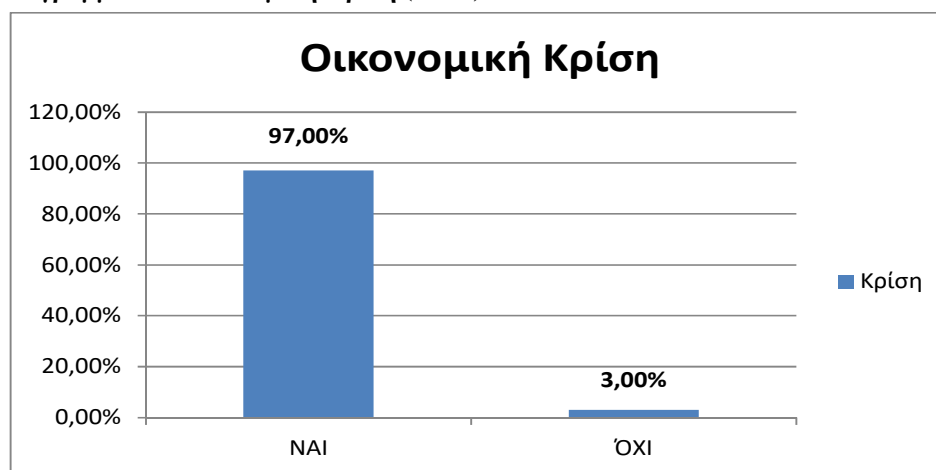
➤ Οικονομική Κρίση (ερ.26):

Όπως ήταν αναμενόμενο, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, δηλαδή το **97%**, έχουν επηρεαστεί από τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης. Υπάρχει όμως και ένα ποσοστό **3%** που δεν έχει επηρεαστεί από την κρίση. Ίσως αυτό να δείχνει ότι είχαν προετοιμαστεί καλύτερα για αυτή την κατάσταση.

Πίνακας 32 : Οικονομική κρίση (SPSS)

Έχει επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης η οικονομική κρίση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	32	97,0%	97,0%	97,0%
	Όχι	1	3,0%	3,0%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 29: Οικονομική Κρίση (SPSS)



9.4 Μέρος Δ - Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου στην επιχείρηση.

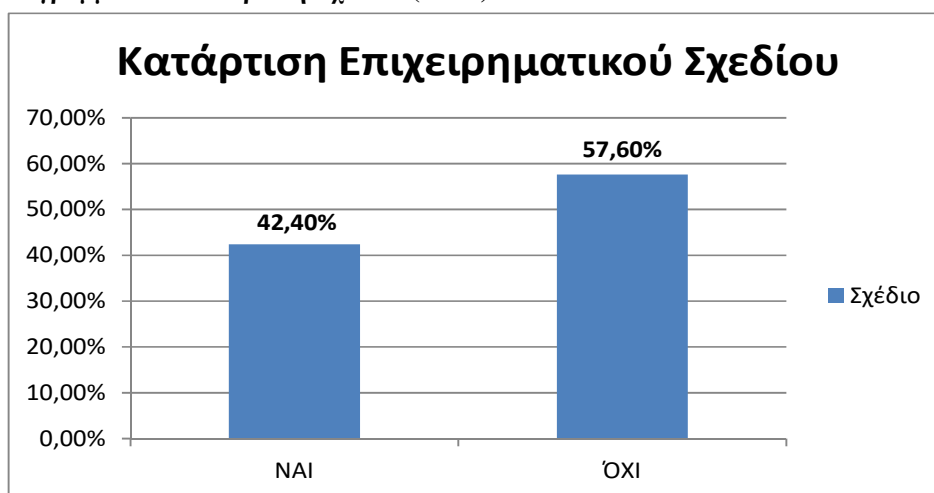
➤ Κατάρτιση σχεδίου (ερ.27):

Όπως παρατηρείτε παρακάτω στον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 30, ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν καταρτίσει έστω και μια φορά επιχειρηματικό σχέδιο είναι μικρότερο από το ποσοστό που δεν έχει χρησιμοποιήσει το σχέδιο. Συγκεκριμένα έχει καταρτιστεί σχέδιο από το **42,4%** των επιχειρήσεων, ενώ δεν έχει καταρτιστεί από το υπόλοιπο **57,6%**.

Πίνακας 33 : Κατάρτιση (SPSS)

Έχει καταρτιστεί επιχειρηματικό σχέδιο στην επιχείρηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	14	42,4%	42,4%	42,4%
	Όχι	19	57,6%	57,6%	100,0%
	Total	33	100,0%	100,0%	

Διάγραμμα 30: Κατάρτιση Σχεδίου (SPSS)



➤ Λόγος που δεν χρησιμοποιήθηκε (ερ.28):

Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν οι επιχειρήσεις που δεν έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο και είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις. Έτσι, παρατηρούμε ότι το **42,9%** των απαντήσεων θεωρεί το επιχειρηματικό σχέδιο περιττό και αχρείαστο για την επιχείρηση, ενώ το **23,8%** δεν είναι ενημερωμένο για την ύπαρξη του σχεδίου, γεγονός που δείχνει ότι δεν υπάρχει η απαραίτητη ενημέρωση που χρειάζεται. Επίσης, το **23,8%** δεν το έχε χρησιμοποιήσει για άλλους προσωπικούς κυρίως λόγους. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό **9,5%** των απαντήσεων γνώριζε για το σχέδιο αλλά δεν γνώριζε πως καταρτίζεται.

Πίνακας 34 : Λόγος μη κατάρτισης (SPSS)

Ποιος ο λόγος που δεν χρησιμοποιήθηκε το σχέδιο;				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Valid	Περιττό	9	42,9%	47,4%
	Άγνοια ύπαρξης	5	23,8%	26,3%
	Άγνοια κατάρτισης	2	9,5%	10,5%
	Άλλο	5	23,8%	26,3%
Total		21	100,0%	110,5%

Διάγραμμα 31 : Λόγος μη κατάρτισης (SPSS)



➤ Σκοπεύει να καταρτίσει σχέδιο (ερ.29):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 32, παρατηρούμε ότι από τις επιχειρήσεις που δεν έχουν χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο, οι μισές σκοπεύουν να καταρτίσουν κάποια στιγμή σχέδιο και οι άλλες μισές όχι. Συγκεκριμένα το **30,3%** σκοπεύει να καταρτίσει, ενώ το **27,3%** όχι. Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι θέλουν οι περισσότερες να χρησιμοποιήσουν το σχέδιο και τις δυνατότητες που προσφέρει.

Πίνακας 35 : Σκοπεύει να καταρτίσει (SPSS)

Σκοπεύει να καταρτίσει σχέδιο τα επόμενα χρόνια;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	10	30,3%	52,6%	52,6%
	Όχι	9	27,3%	47,4%	100,0%
	Total	19	57,6%	100,0%	
Missing	System	14	42,4%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 32: Μελλοντική Κατάρτιση Σχεδίου (SPSS)



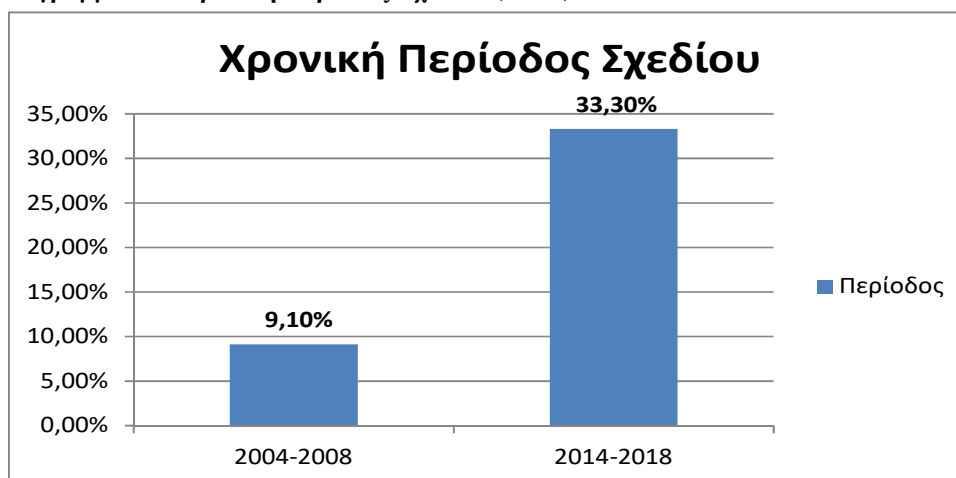
➤ Χρονική περίοδος σχεδίου (ερ.30):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 33, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο την περίοδο 2014-2018, δηλαδή το **33,3%** και το **9,1%** αναφέρετε στην περίοδο 2004-2008. Αυτό ίσως να σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ενημερωμένες τα τελευταία χρόνια και ότι η περίοδος μετά την κρίση, δηλαδή μετά το 2008, ήταν κρίσιμη και τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν είχαν περισσότερο σημασία για τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 36 : Χρονική περίοδος (SPSS)

Ποιά η χρονική περίοδος του σχεδίου;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2014-2018	11	33,3%	78,6%	78,6%
	2004-2008	3	9,1%	21,4%	100,0%
	Total	13	42,4%	100,0%	
Missing	System	19	57,6%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 33: Χρονική Περίοδος Σχεδίου (SPSS)



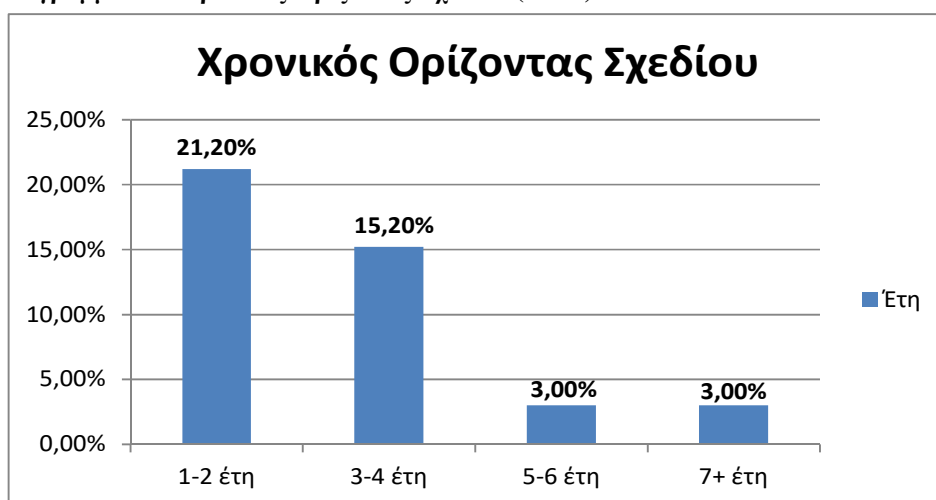
➤ Χρονικός ορίζοντας σχεδίου (ερ.31):

Παρατηρούμε παρακάτω ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, δηλαδή το **21,2%** και το **15,2%** έχουν καταρτίσει σχέδιο με χρονικό ορίζοντα λιγότερο από 4 έτη, γεγονός που δείχνει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται άμεσα αποτελέσματα και ίσως να βρίσκονται και σε ένα πειραματικό στάδιο. Από την άλλη πλευρά, μόλις το **6%** έχει χρονικό ορίζοντα περισσότερο από 5 έτη, ίσως επιχειρήσεις που έχουν χρησιμοποιήσει ξανά το επιχειρηματικό σχέδιο.

Πίνακας 37 : Χρονικός ορίζοντας (SPSS)

Ποιος ο χρονικός ορίζοντας του σχεδίου;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 έτη	7	21,2%	50,0%	50,0%
	3-4 έτη	5	15,2%	35,7%	85,7%
	5-6 έτη	1	3,0%	7,1%	92,9%
	7+ έτη	1	3,0%	7,1%	100,0%
	Total	13	42,4%	100,0%	
Missing	System	19	57,6%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 34: Χρονικός Ορίζοντας Σχεδίου (SPSS)



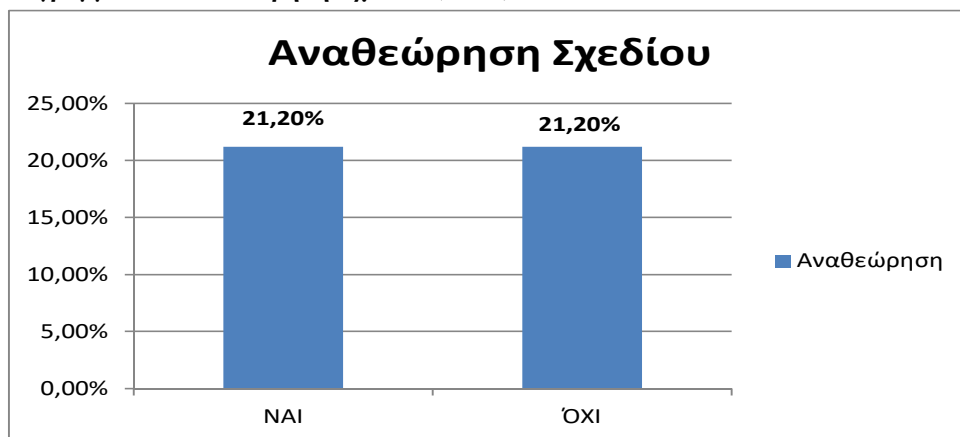
➤ Αναθεώρηση σχεδίου (ερ.32):

Παρακάτω φαίνεται ότι τα ποσοστά των επιχειρήσεων που θεωρούν απαραίτητη ή όχι την αναθεώρηση του σχεδίου είναι ίσα και συγκεκριμένα στο **21,2%** και στις δύο περιπτώσεις. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν την ικανοποίηση των επιχειρήσεων από τα αποτελέσματα του σχεδίου, η οποία είναι ισορροπημένη.

Πίνακας 38 : Αναθεώρηση (SPSS)

Κρίνετε απαραίτητη την αναθεώρηση του σχεδίου;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	7	21,2%	50,0%	50,0%
	Όχι	7	21,2%	50,0%	100,0%
	Total	14	42,4%	100,0%	
Missing	System	19	57,6%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 35: Αναθεώρηση Σχεδίου (SPSS)



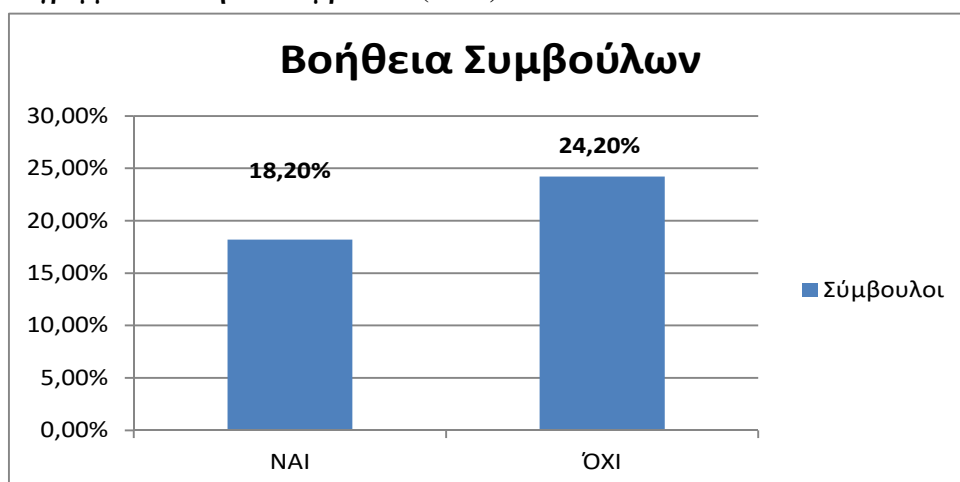
➤ Βοήθεια συμβούλων (ερ.33):

Από τον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 36, βλέπουμε ότι τα περισσότερα σχέδια δεν καταρτίστηκαν με τη βοήθεια συμβούλων. Συγκεκριμένα το **24,2%** των επιχειρήσεων δεν χρειάστηκε τη βοήθεια συμβούλων, ενώ το **18,2%** την χρειάστηκε. Γενικά, για την κατάρτιση του πρώτου σχεδίου της επιχείρησης χρειάζεται η βοήθεια των συμβούλων ενώ αργότερα αποκτούν εμπειρία.

Πίνακας 39 : Βοήθεια συμβούλων (SPSS)

Καταρτίστηκε με τη βοήθεια συμβούλων;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	6	18,2%	42,9%	42,9%
	Όχι	8	24,2%	57,1%	100,0%
	Total	14	42,4%	100,0%	
Missing	System	19	57,6%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 36: Βοήθεια Συμβούλων (SPSS)



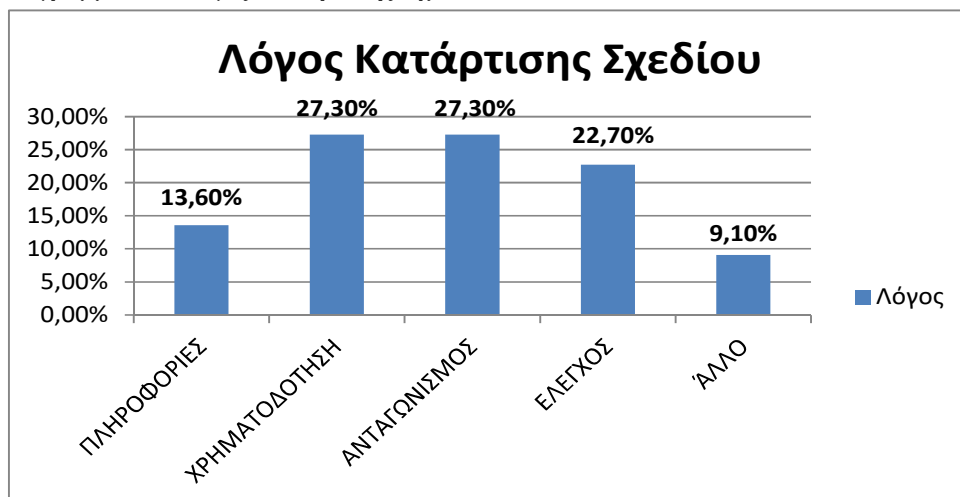
➤ Λόγος κατάρτισης σχεδίου (ερ.34):

Σε αυτή την ερώτηση υπάρχει η δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απαντήσεων. Έτσι, παρακάτω παρατηρούμε ότι το **27,3%** αφορά τον ανταγωνισμό, δηλαδή το σχέδιο συνέβαλε στην καλύτερη καταγραφή και ανάλυση του ανταγωνισμού. Επίσης, το **27,3%** αφορά τη συγκέντρωση επιθυμητής χρηματοδότησης και το **22,7%** δείχνει ότι το σχέδιο ώθησε στην εισαγωγή και εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου και ενός οδηγού στη διοίκηση και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Τέλος, συνολικά, το **22,7%** αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών για κάποιο επιχειρηματικό εγχείρημα και για κάποιον άλλον λόγο.

Πίνακας 40 : Λόγος κατάρτισης (SPSS)

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Valid	Συγκέντρωση πληροφοριών	3	13,6%	21,4%
	Συγκέντρωση χρηματοδότησης	6	27,3%	42,9%
	Ανταγωνισμός	6	27,3%	42,9%
	Έλεγχος	5	22,7%	35,7%
	Άλλο	2	9,1%	14,3%
Total		22	100,0%	157,1%

Διάγραμμα 37: Λόγος Κατάρτισης Σχεδίου (SPSS)



➤ Αντιμετώπιση προβλημάτων (ερ.35):

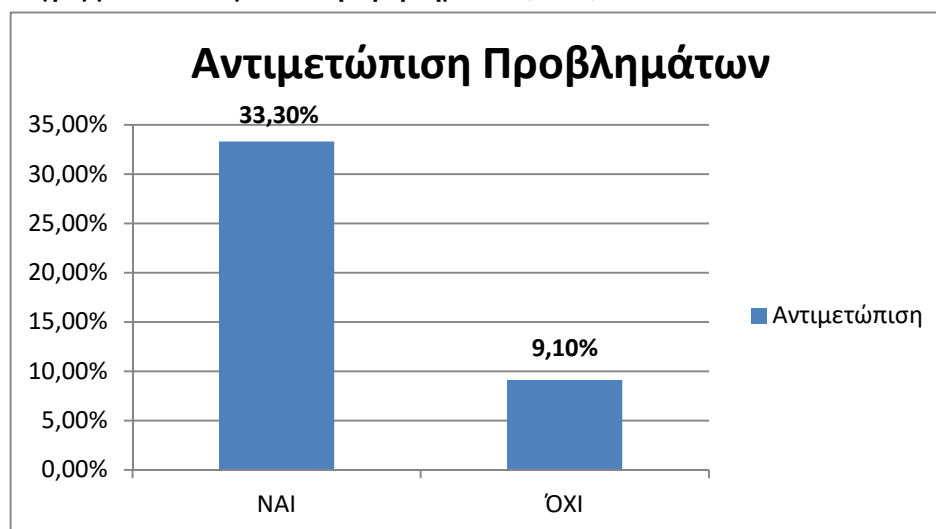
Η ερώτηση αυτή αφορά την αντιμετώπιση, με τη βοήθεια του επιχειρηματικού σχεδίου, σημαντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως η ανεύρεση και στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού, την έλλειψη τεχνολογικού

εξοπλισμού, την έλλειψη ρευστότητας, κ.ά. Παρακάτω παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, δηλαδή το **33,3%**, είναι θετικό ως προς τη βοήθεια του σχεδίου, ενώ το υπόλοιπο **9,1%** δεν παρατήρησε κάποια αλλαγή στα προβλήματα. Γενικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποδεικνύεται ένα σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση.

Πίνακας 41 : Αντιμετώπιση προβλημάτων (SPSS)

Βοήθησε το σχέδιο στην αντιμετώπιση κάποιου σημαντικού προβλήματος της επιχείρησης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	11	33,3%	78,6%	78,6%
	Όχι	3	9,1%	21,4%	100,0%
	Total	14	42,4%	100,0%	
Missing	System	19	57,6%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 38: Αντιμετώπιση Προβλημάτων (SPSS)



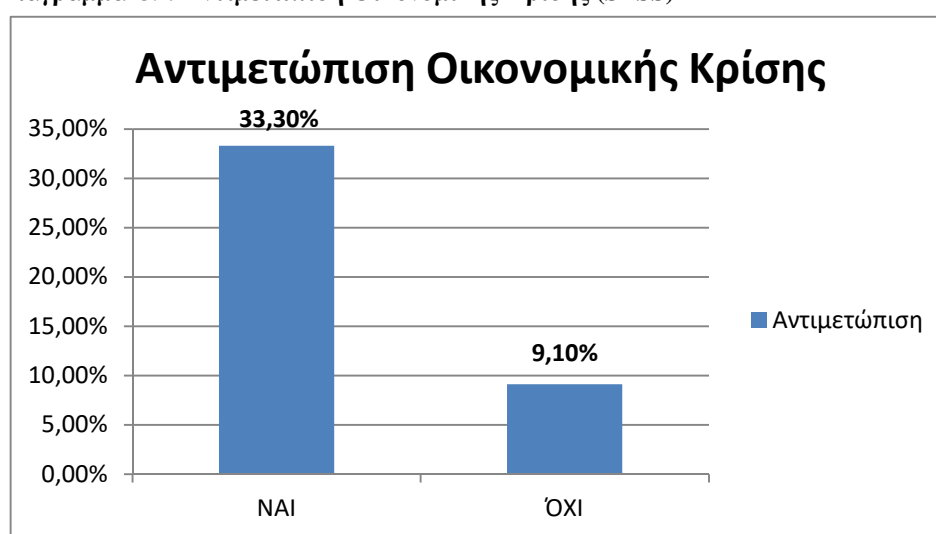
➤ Αντιμετώπιση οικονομική κρίσης (ερ.36):

Η ερώτηση αυτή αφορά την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προέκυψαν από την οικονομική κρίση με τη βοήθεια του σχεδίου. Παρακάτω στον πίνακα συχνοτήτων και το διάγραμμα 39, παρατηρούμε ότι το σχέδιο παρείχε βοήθεια μετά την κρίση στο μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, δηλαδή το **33,3%**, ενώ μόλις το **9,1%** δεν παρατήρησε κάποια αλλαγή.

Πίνακας 42 : Αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης (SPSS)

Βοήθησε το σχέδιο στην αντιμετώπιση προβλημάτων από την οικονομική κρίση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	11	33,3%	78,6%	78,6%
	Όχι	3	9,1%	21,4%	100,0%
	Total	14	42,4%	100,0%	
Missing	System	19	57,6%		
Total		33	100,0%		

Διάγραμμα 39: Αντιμετώπιση Οικονομικής Κρίσης (SPSS)



10. Παρατηρήσεις έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται μια σύνοψη των βασικότερων συμπερασμάτων που προέκυψαν από την συνολική ερευνητική προσπάθεια.

Αρχικά, στο 1^ο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τα βασικά στοιχεία του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση του στην επιχείρηση και το μορφωτικό του επίπεδο. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν, ότι το δείγμα αποτελείται εξίσου από άνδρες και γυναίκες, με σχετικά μεγάλη εμπειρία πάνω στη λειτουργία των επιχειρήσεων αφού οι περισσότεροι ήταν πάνω από 30 χρόνων, κατέχοντας κυρίως υψηλές θέσεις μέσα στην επιχείρηση και σύμφωνα με το μορφωτικό τους επίπεδο οι περισσότεροι έχουν πραγματοποιήσει σπουδές στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, στο 2^ο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τα βασικά στοιχεία της κάθε επιχείρησης, όπως η έδρα, η νομική μορφή, τα έτη λειτουργίας, ο κύκλος εργασιών, ο αριθμός των υπαλλήλων, και ο τομέας δραστηριότητας. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν, ότι οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα προέρχονται από τους νομούς Θεσσαλονίκης και Κιλκίς, είναι εξίσου κεφαλαιουχικές και προσωπικές εταιρείες με εμπειρία και αντοχή στο χρόνο αφού οι περισσότερες λειτουργούν πάνω από 20 χρόνια. Επίσης, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κριτήρια διαχωρισμού των ΜΜΕ, τα οποία είναι ο κύκλος εργασιών και ο αριθμός των υπαλλήλων, συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις της έρευνας ανήκουν στις μικρές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέλος, σύμφωνα με τον τομέα δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις της έρευνας είναι κυρίως βιομηχανικές και εμπορικές.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, οι ΜΜΕ αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας, και κυρίως της Ελλάδας στην οποία κατέχουν το 99,9% της αγοράς. Όμως, ένα μεγάλο ποσοστό των ΜΜΕ αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στρατηγικής που αφορούν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την πληροφόρηση, την αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την σαφήνεια των στόχων και γενικότερα την οργάνωση των δραστηριοτήτων τους. Προκειμένου λοιπόν να αναγνωριστούν τα παραπάνω προβλήματα στο δείγμα της έρευνας, τέθηκαν ερωτήσεις στο 3^ο μέρος του ερωτηματολογίου που ήταν σχετικές με την αναγνώριση των ανταγωνιστών από τις συγκεκριμένες ΜΜΕ, με την πρόβλεψη των χρηματοοικονομικών τους στοιχείων, με την επίτευξη στόχων, με τις στρατηγικές τους ικανότητες και με την επιλογή, την αξιολόγηση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις της έρευνας χρησιμοποιούν οργανόγραμμα όμως υπάρχουν και πολλές οι οποίες δεν έχουν μια σειρά στην οργάνωση των λειτουργιών και διαδικασιών. Στη συνέχεια, παρατηρούμε ότι σχεδόν οι μισές διαθέτουν κάποια πιστοποίηση ποιότητας, ενώ οι υπόλοιπες όχι. Αυτό οφείλεται κυρίως στο κόστος της πιστοποίησης και στη ανάγκη της επιχείρησης για πιστοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει. Επίσης, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις της έρευνας, γνωρίζουν τους βασικούς τους ανταγωνιστές και τις στρατηγικές ικανότητες που τις κάνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, λιγότερες είναι αυτές που διατηρούν αρχείο με ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν σε δεδομένες καταστάσεις και

ακόμα λιγότερες αυτές που χρησιμοποιούν τις αναλύσεις SWOT & PEST με σκοπό την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ακόμη, ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων φαίνεται να θέτει βραχυχρόνιους ή μακροχρόνιους στόχους και να κάνει απολογισμό στο τέλος του έτους προκειμένου να ελέγξει τον βαθμό επίτευξής τους. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την παραδοσιακή μέθοδο αναζήτησης προσωπικού, η οποία είναι η καταχώριση αγγελίας και προτιμούν τις προσωπικές συνεντεύξεις για την επιλογή τους. Παρατηρείτε ακόμη το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στέλνουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια τους εργαζομένους τους, χωρίς όμως να υπάρχει ο χρόνος για να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες ατομικές αξιολογήσεις που χρειάζονται. Τέλος, ήταν αναμενόμενο να έχουν επηρεαστεί σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις από τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης, όμως είναι εξίσου σημαντικό το γεγονός ότι χρησιμοποιούν τις οικονομικές τους καταστάσεις και ελέγχουν την οικονομική τους απόδοση σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να κατέχει εκ των προτέρων τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης, συντελεί στον προγραμματισμό και στη σωστή οργάνωση των μελλοντικών της ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Έτσι λοιπόν, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η σύνταξη ενός σχεδίου είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση και για αυτό στο 4^ο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του σε μια ΜΜΕ. Αρχικά, παρατηρούμε το γεγονός ότι παρόλο τη σημασία του σχεδίου, λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα έχουν χρησιμοποιήσει έστω και μια φορά το επιχειρηματικό σχέδιο. Φαίνεται όμως, ότι ένα μέρος των επιχειρήσεων που δεν κατάρτισαν κάποιο σχέδιο, ήταν λόγω της άγνοιας ύπαρξης ή του τρόπου κατάρτισής του, το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει η απαραίτητη ενημέρωση για το θέμα αυτό. Βέβαια, ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι οι μισές τουλάχιστον από τις επιχειρήσεις που δεν έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο, έχουν σκοπό κάποια στιγμή στο μέλλον να το χρησιμοποιήσουν. Η χρονική περίοδος των περισσότερων επιχειρηματικών σχεδίων φαίνεται να βρίσκεται μετά την οικονομική κρίση και συγκεκριμένα τα τελευταία 5 χρόνια, γεγονός που δείχνει την προσπάθεια των επιχειρήσεων για εξέλιξη και ανανέωση του τρόπου λειτουργίας τους. Επίσης, το επιχειρηματικό σχέδιο χαρτογραφεί την πορεία και τον προορισμό της επιχείρησης σε συγκεκριμένους όρους για τους πρώτους 12 μήνες και σε γενικούς όρους για τον 2^ο

και 3^ο χρόνο των εργασιών της. Το γεγονός αυτό παρατηρείτε στην έρευνα, αφού τα περισσότερα σχέδια έχουν χρονικό ορίζοντα μικρότερο από 4 έτη. Ακόμη, το σχέδιο θα πρέπει να ανανεώνεται με τον καιρό καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση αλλάζει συνεχώς. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι μισές επιχειρήσεις της έρευνας θεωρούν την αναθεώρηση του σχεδίου αναγκαία, ενώ οι υπόλοιπες όχι, γεγονός που ίσως να δείχνει την αποτελεσματικότητα του σχεδίου που χρησιμοποίησαν. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι καλύτερα να αναπτύσσεται ομαδικά, δηλαδή ένας συνδυασμός του επιχειρηματία, της διοικητικής ομάδας και των ειδικών συμβούλων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν, φαίνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις απέφυγαν την άμεση εμπλοκή των συμβούλων και κατάρτισαν το σχέδιο μόνο με τις ικανότητες της διοίκησης. Το σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό για την αναζήτηση του απαιτούμενου κεφαλαίου από τον επιχειρηματία και την χρηματοδότηση της επιχείρησης από τους πιθανούς επενδυτές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν το επιχειρηματικό σχέδιο για τη συγκέντρωση επιθυμητής χρηματοδότησης και για την ανάλυση του ανταγωνισμού. Τέλος, κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει μια σειρά από μακροχρόνια προβλήματα, τα οποία επιδεινώθηκαν με την πάροδο της οικονομικής κρίσης. Τέτοια προβλήματα είναι η ανεύρεση και στελέχωση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού, η γραφειοκρατία, η μειωμένη πελατεία, ο υψηλός ανταγωνισμός, η έλλειψη ρευστότητας και η αδυναμία πρόσβασης στη χρηματοδότηση. Από τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν, φαίνεται ότι το επιχειρηματικό σχέδιο βοήθησε τις περισσότερες επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν κάποιο από τα παραπάνω προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε και στην περίληψη, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει το ρόλο των ΜΜΕ στην αγορά και να εξετάσει κατά πόσο το επιχειρηματικό σχέδιο συντελεί στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο των επιχειρήσεων.

Από την 1^η ενότητα της εργασίας και συγκεκριμένα από τις πληροφορίες που μας δίνει το ενημερωτικό δελτίο SBA, συμπεραίνουμε πόσο σημαντική είναι η συνεισφορά των ΜΜΕ για την οικονομική και κοινωνική ζωή μιας χώρας. Γίνεται προφανές το γεγονός ότι αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ε.Ε. Επίσης, απασχολούν ένα μεγάλο τμήμα του εργατικού δυναμικού, δημιουργούν νέες θέσεις απασχόλησης, συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας και συνεισφέρουν στην αύξηση του ΑΕΠ. Είναι σημαντικό λοιπόν, η κυβέρνηση της χώρας να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ενίσχυση των ΜΜΕ προκειμένου να μπορούν να σχεδιάζουν με μεγαλύτερη σιγουριά και αυτοπεποίθηση τα βήματα που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους, ενισχύοντας την οικονομική τους ευημερία και συμβάλλοντας παράλληλα στις προσπάθειες της χώρας για ανάκαμψη, ανάπτυξη και πολιτικό-οικονομική σταθερότητα.

Από τη 2^η ενότητα της εργασίας, συμπεραίνουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού. Αρχικά, στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον για να επιβιώσει μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική, ευέλικτη και με εναλλακτικές στρατηγικές. Για να εξασφαλίσει η επιχείρηση τα παραπάνω και να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος, χρειάζεται ένα έγγραφο το οποίο παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς, των πελατών και των ανταγωνιστών. Επίσης, χρειάζεται ένα έγγραφο που θα συμβάλλει στη δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης, θα αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης των στόχων και θα αποκαλύπτει τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε επιχειρηματίες και επενδυτές με σκοπό την υποστήριξη για δάνειο και χρηματοδότηση. Γίνεται σαφές λοιπόν, ότι αυτό το έγγραφο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.

Στην τελευταία και 3^η ενότητα της εργασίας, διενεργείται έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου με σκοπό τη διερεύνηση της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου στις ελληνικές ΜΜΕ του νομού Κιλκίς και του νομού Θεσσαλονίκης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι παρόλο τη σημασία και τη βοήθεια του επιχειρηματικού σχεδίου στην αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων μιας οικονομικής μονάδας, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που είτε λόγω της άγνοιας ύπαρξής του είτε του τρόπου κατάρτισής του, δεν το έχουν χρησιμοποιήσει. Ενθαρρυντικό είναι βέβαια το γεγονός ότι αρκετές από τις επιχειρήσεις που δεν έχουν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο, έχουν σκοπό κάποια στιγμή να το χρησιμοποιήσουν. Συνοψίζοντας, κρίνεται απαραίτητη η ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με τη σημασία, την κατάρτιση και την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου στην επιχείρηση με στόχο την ομαλή λειτουργία της, την ανάπτυξη και την εξέλιξη στο σύγχρονο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ»

Το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας του φοιτητή Ιωσηφίδη Γεώργιου, του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου στις επιχειρήσεις και η σημασία του για τη λειτουργία, την οργάνωση και την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 ενότητες και απευθύνεται στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ή στα άτομα που απασχολούνται με τη διοίκηση της επιχείρησης.

Οι απαντήσεις που θα δοθούν είναι αυστηρά εμπιστευτικές και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για επιστημονικούς σκοπούς.

Επίσης, εάν το επιθυμείτε μπορείτε να λάβετε αντίγραφο της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίασή της σε ομάδα καθηγητών.

Σας ευχαριστώ για την ανταπόκρισή σας. Ιωσηφίδης Γεώργιος - τηλ: 6987939351

e-mail: gik93@hotmail.gr - gigmacc@gmail.com

ΜΕΡΟΣ Α: Γενικά στοιχεία ιδιοκτήτη/υπαλλήλου διοίκησης

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

1. Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

2. Ηλικιακή Ομάδα

- 18-31
- 32-51
- 52-61
- 62+

3. Θέση στην παρούσα επιχείρηση

- Ιδιοκτήτης
- Διευθυντής
- Οικονομική διεύθυνση
- Άλλη

4. Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

5. Έχετε σπουδάσει ή εκπαιδευτεί σε κάποιο από τα παρακάτω αντικείμενα;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Οικονομικά θέματα - Διοίκησης επιχειρήσεων
- Σχετικά με το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης
- Κανένα από τα παραπάνω

ΜΕΡΟΣ Β: Βασικά στοιχεία επιχείρησης

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση.

6. Έδρα επιχείρησης

(Αναφέρετε το νομό και την πόλη στην οποία εδρεύει η επιχείρηση.)

7. Νομική μορφή επιχείρησης

- Ατομική
- Ομόρρυθμη εταιρεία (ΟΕ)
- Ετερόρρυθμη εταιρεία (ΕΕ)
- Ανώνυμη εταιρεία (ΑΕ)
- Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ)
- Ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία (ΙΚΕ)
- Άλλο

8. Έτη λειτουργίας επιχείρησης

- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41+

9. Ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησης κατά το τελευταίο έτος λειτουργίας της

- Έως 2,000,000€
- 2,000,000€ - 10,000,000€
- 10,000,000€ - 50,000,000€
- 50,000,000€ +

10. Συνολικός αριθμός υπαλλήλων που απασχολεί η επιχείρηση

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250+

11. Αντικείμενο απασχόλησης/δραστηριότητα επιχείρησης

- Πρωτογενής τομέας (γεωργία, αλιεία, ορυχεία, ενέργεια)
- Δευτερογενής τομέας (οικοτεχνία, βιοτεχνία, βιομηχανία)
- Τριτογενής τομέας (λιανικό εμπόριο, χονδρικό εμπόριο, μεταφορές-συγκοινωνίες, επικοινωνίες, τράπεζες, υπηρεσίες υγείας, λογιστικές, κ.ά.)

ΜΕΡΟΣ Γ: Τρόπος λειτουργίας επιχείρησης

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση, τη λειτουργία, τη διοίκηση και τον έλεγχο της επιχείρησης.

12. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιο οργανόγραμμα;

(Το οργανόγραμμα αποτυπώνει ένα ιεραρχικό μοντέλο που εξυπηρετεί τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. (π.χ. οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα))

- Ναι
- Όχι

13. Η επιχείρηση διαθέτει πιστοποίηση ISO ή κάποιο άλλο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας;

(Η πιστοποίηση ορίζει τις απαιτήσεις σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να λειτουργεί ένας οργανισμός ώστε το τελικό προϊόν ή υπηρεσία να κρίνεται ικανοποιητικό τόσο από τους πελάτες της όσο και από τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.)

- Ναι
- Όχι

14. Η επιχείρηση γνωρίζει τους βασικούς ανταγωνιστές της;

- Ναι
- Όχι

15. Η επιχείρηση γνωρίζει τις στρατηγικές ικανότητες που την κάνουν ανταγωνιστική στην αγορά;

(Οι ικανότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.)

- Ναι
- Όχι

16. Η επιχείρηση γνωρίζει τις στρατηγικές ικανότητες των βασικότερων ανταγωνιστών;

- Ναι
- Όχι

17. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί την ανάλυση SWOT ή PEST με σκοπό την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος;

(SWOT: Δυνατά, Αδύνατα σημεία - Ευκαιρίες, Απειλές. PEST: Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό περιβάλλον)

- Ναι
- Όχι

18. Η επιχείρηση διατηρεί έγγραφα στα οποία καταγράφονται οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν σε δεδομένες καταστάσεις;

(Καταστάσεις που απαιτούν έλεγχο και λήψη σημαντικών αποφάσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης.)

- Ναι
- Όχι

19. Η επιχείρηση θέτει Βραχυχρόνιους ή Μακροχρόνιους προς επίτευξη στόχους;

- Ναι
- Όχι

20. Η επιχείρηση πραγματοποιεί απολογισμό στο τέλος του έτους προκειμένου να διαπιστώσει αν οι τεθέντες στόχοι έχουν επιτευχθεί με την στρατηγική που ακολούθησε;

- Ναι
- Όχι

21. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την αναζήτηση προσωπικού;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Αγγελία, καταχώρηση σε εφημερίδα ή στο διαδίκτυο
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Τηλεοπτικές, ραδιοφωνικές διαφημίσεις ή διαφημίσεις στο διαδίκτυο
- Πανεπιστημιακά γραφεία πρακτικής
- Άλλο

22. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Προσωπική συνέντευξη
- Τεστ αξιολόγησης/ικανοτήτων
- Βιογραφικό σημείωμα
- Συστατικές επιστολές
- Άλλο

23. Η επιχείρηση στέλνει τους εργαζόμενους σε επιμορφωτικά σεμινάρια προκειμένου να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους;

- Ναι
- Όχι

24. Η επιχείρηση πραγματοποιεί ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων;

- Ναι
- Όχι

25. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις, με σκοπό την αξιολόγηση της οικονομικής της απόδοσης;

(Οικονομικά αποτελέσματα όπως ο Ισολογισμός, τα Αποτελέσματα χρήσης, κ.ά.)

- Ναι
- Όχι

26. Έχει επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης η οικονομική κρίση;

- Ναι
- Όχι

ΜΕΡΟΣ Δ: Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου στην επιχείρηση.

27. Έχει καταρτιστεί επιχειρηματικό σχέδιο στην επιχείρηση;

- Ναι (Μετάβαση στην ερώτηση 30)
- Όχι (Απαντήστε μόνο στις ερωτήσεις 28 & 29)

28. Ποιος είναι ο λόγος που δεν έχει χρησιμοποιηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο στην επιχείρηση;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Ήταν περιττό και δεν χρειάστηκε
- Άγνοια ύπαρξης του επιχειρηματικού σχεδίου
- Άγνοια του τρόπου κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου
- Άλλο

29. Σκοπεύει η επιχείρηση να καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο τα επόμενα χρόνια;

- Ναι
- Όχι

30. Ποια ήταν η χρονική περίοδος στην οποία καταρτίστηκε το τελευταίο επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης;

- Πριν το 2000
- 2000-2003
- 2004-2008
- 2009-2013
- 2014-2018

31. Ποιος ήταν ο χρονικός ορίζοντας του σχεδίου;

- 1-2 έτη
- 3-4 έτη
- 5-6 έτη
- 7+ έτη

32. Κρίνετε απαραίτητη την αναθεώρηση του επιχειρηματικού σχεδίου;

- Ναι
- Όχι

33. Το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίστηκε με τη βοήθεια συμβούλων;

(Ειδικοί σύμβουλοι που ασχολούνται με την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου)

- Ναι
- Όχι

34. Ποιος είναι ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε το επιχειρηματικό σχέδιο;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Βοήθησε στη συγκέντρωση πληροφοριών για την έναρξη της επιχείρησης ή για κάποιο άλλο επιχειρηματικό εγχείρημα.
- Βοήθησε στη συγκέντρωση επιθυμητής χρηματοδότησης.
- Συνέβαλε στην καλύτερη καταγραφή και ανάλυση του ανταγωνισμού.
- Ωθησε στην εισαγωγή και εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου και ενός οδηγού στη διοίκηση και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.
- Άλλο

35. Βοήθησε το επιχειρηματικό σχέδιο στην αντιμετώπιση κάποιου σημαντικού προβλήματος της επιχείρησης;

- Ναι
- Όχι

36. Βοήθησε το επιχειρηματικό σχέδιο στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που προέκυψαν από την οικονομική κρίση;

- Ναι
- Όχι

Σχόλια

Βιβλιογραφία

Βιβλία

1. Λαμπρόπουλος Π. (1998). *Εγχειρίδιο επιχειρηματικότητας - Οργάνωση & διαχείριση ατομικών & μικρών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Προπομπός.
2. Σκουλάς Ν. Ε. (2002). *Το εγχειρίδιο του μικρού & μεσαίου επιχειρηματία - Πρακτικός οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή και μεσαία επιχείρηση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
3. Siropolis N. (2001). *Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*. (Πητ Κωνσταντέας, Μτφρ.). Αθήνα: Παπαζήση.
4. Molz R. (1990). *Βήματα προς το στρατηγικό μάνατζμεντ - Οδηγός για επιχειρηματίες*. (Τ. Δαρβέρης, Μτφρ.). Θεσσαλονίκη: Μαλλιάρης Παιδεία.
5. Παπαδάκης Β. Μ. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων - Ελληνική & διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Ε.
6. Deakins D., Freel M. (2007). *Επιχειρηματικότητα*. (Ν. Ρούσος, Μτφρ.). Αθήνα: Κριτική.
7. Πετράκης Π. Ε. (1996). *Επιχειρηματικότητα & ανάπτυξη*. Αθήνα: Παπαζήση.
8. Κυριαζόπουλος Π. Γ. (1993). *Σύγχρονες μορφές διοίκησης ΜΜΕ*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
9. Κριεμάδης Α. (2011). *Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
10. Κανελλόπουλος Χ. Κ. (1994). *Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Σταμούλης.
11. Longnecker J. G., Moore C. W., Petty W. J. (1999). *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. (Ν. Σαρρής, Μτφρ.). Αθήνα: Έλλην.
12. Murphy M. (1999). *Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*. (Γ. Φαλδαμής, Μτφρ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
13. Stutely R. (2003). *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο - Ο σύντομος δρόμος του έξυπνου επιχειρηματικού σχεδιασμού για στελέχη και επιχειρηματίες*. (Σπανού Μ., Μτφρ.). Αθήνα: Παπασωτηρίου.
14. Κέφης Β. Ν., Παπαζαχαρίου Π. (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Αθήνα: Κριτική.

15. Εξαδάκτυλος Ν. (1995). *Δημόσιες σχέσεις*. Αθήνα: Έλλην.
16. Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β.
17. Smith J.G. (1987). *Εισαγωγή στην στρατηγική επιχειρήσεων*. (Μπολάνης Γ.Α., Μτφρ.). Αθήνα: Comrupress.
18. Θεοδωρόπουλος Α. (2003). *Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός*. Αθήνα: Προπομπός.
19. Κόκκορης Θ.Δ. (2001). *Το επιχειρηματικό σχέδιο - πρακτικός οδηγός*. Αθήνα: Kokkoris International.

Ιστοσελίδες

1. Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις ΜΜΕ. (6 Μαΐου 2003), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>
2. Άρθρο του Tim Berry σχετικά με το Business Plan (13 Μαρτίου 2006), <https://www.entrepreneur.com/article/83818>
3. PEST Ανάλυση (23 Φεβρουαρίου 2015), <http://pestleanalysis.com/what-is-environmental-analysis/>
4. Business Plan: A Must-Have (9 Μαΐου 2008), https://www.youtube.com/watch?v=RA3TVq5rp_s
5. Ανάλυση περιβάλλοντος, Dr. Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, <http://slideplayer.gr/slide/2010134/#>
6. Επαγγελματικό επιχειρηματικό σχέδιο, <http://www.businessplan.org/>
7. Steps to Planning the Perfect Proposal, <http://www.captureplanning.com/articles/6-steps-to-planning-the-perfect-proposal.cfm>
8. Common Mistakes in Writing a Business Plan, (30 Ιουνίου 2012), <https://www.powerhomebiz.com/starting-a-business/business-planning/10-common-mistakes.htm>
9. Ανάλυση SWOT, (15 Ιουλίου 2015), <https://www.businessmentor.gr/swot-analysis->
10. Ανάλυση PEST, (2008), <https://www.kbmanage.com/concept/pestel-analysis>

11. Βασικά στοιχεία για την Ελλάδα,
<https://www.enterprisegreece.gov.gr/index.php>
12. Ανάλυση SWOT - PEST, (Ιανουάριος 2013),
https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf
13. Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας,
<https://www.gsevee.gr/>
14. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Μελετών,
<http://iobe.gr/default.asp>
15. SBA fact sheet, (2015-2017),
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_el
16. Management by objectives (MBO),
<https://iedunote.com/management-by-objectives-mbo-process>
17. Taxheaven, 83/349/ΕΟΚ . (5 Αυγούστου 2009),
<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/9541>

Παραπομπές άλλων πηγών

1. Αναγνωστοπούλου Δ. (2016). *Επιχειρηματικό σχέδιο και επιχειρηματικότητα - Ανάλυση και αξιολόγηση*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Ελλάδα.
2. Καραγεωργιάδης Α. (2004). *Μάρκετινγκ & επικοινωνία με νέες τεχνολογίες*. Μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελλάδα.
3. Κοκολης Γ. (2016). *Η οικονομική κρίση και η χρηματοδότηση των ΜΜΕ στην Ελλάδα*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Ελλάδα.
4. Μπαλίου Ι. (2016). *Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης ΜΜΕ*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Ελλάδα.
5. Αριστείδη Ν. (2017). *Ανάπτυξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων των ΜΜΕ: Μελέτη του κλάδου της ένδυσης*. Μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Ελλάδα.
6. Πρωτόγερου Α., Καλογήρου Γ. (2008). *Σεμινάρια ΠΕΝΕΔ σε νέους ερευνητές*.
7. Χρυσικός Γ., μέλος του ΚΕΜΕΛ (Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος). (Ιανουάριος 2013). *SWOT & PEST Ανάλυση*. Αθήνα

8. Αλεξανδρίδης Α., καθηγητής του ΤΕΙ Δυτ. Μακεδονίας. *Διαφάνειες σχετικά με το Business Plan*. Κοζάνη.
9. Μπαλάκος Α., Πρελορένζο Γ. (2003). *Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου*. Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.