



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ  
ΣΧΕΔΙΩΝ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:**

**ΣΑΛΒΑΡΑΚΗ ΘΕΟΠΙΣΤΗ Α.Μ.8922**

*ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΑΚΗΣ*

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2014**

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Βεβαιώνω ότι είμαι ο συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στο εσωτερικό αυτής. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Εν κατακλείδι, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αναστασάκη για την ευκαιρία που μου έδωσε να προσεγγίσω το συγκεκριμένο θέμα καθώς και για τις συμβουλές που μου έδωσε προκειμένου να κατανοήσω τον τρόπο συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας, καθώς και την Στέλλα Σαλβαράκη, φοιτήτρια του τμήματος Πολιτικών Δομικών Έργων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, η οποία ανέλαβε τη δημιουργία των κατόψεων του κτιρίου.

## Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| ΜΕΡΟΣ Ι.....   | 8  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....                                      | 8  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 8  |
| 1.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο .....                                | 9  |
| 1.2. Αξιολόγηση Επιχειρηματικού Σχεδίου.....                   | 9  |
| 1.2.1. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας .....                    | 11 |
| 1.2.2. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (Ε.Σ.Α.).....    | 12 |
| ΜΕΡΟΣ ΙΙ.....  | 14 |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....                                     | 14 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 14 |
| 2.1. Εσωτερική Ανάλυση.....                                    | 16 |
| 2.1.1. Περιγραφή της επιχείρησης .....                         | 16 |
| 2.1.2. Προϊόντα και Υπηρεσίες .....                            | 17 |
| 2.1.4. Κτιριακές Εγκαταστάσεις .....                           | 20 |
| 2.1.5. Εξοπλισμός.....   | 24 |
| 2.2. Εξωτερική Ανάλυση .....                                   | 26 |
| 2.2.1. Ανάλυση Αγοράς.....                                     | 26 |
| 2.2.2. Ανάλυση Καταναλωτών – Πελατών.....                      | 27 |
| 2.2.3. Ανάλυση Ανταγωνιστών.....                               | 28 |
| 2.2.4. Ανάλυση γενικού περιβάλλοντος αγοράς .....              | 30 |
| 2.3. Ανάλυση S.W.O.T. ....                                     | 31 |
| 2.3.1 Ατού και Αδυναμίες (Strengths & Weaknesses).....         | 33 |
| 2.3.2. Ευκαιρίες και Απειλές (Opportunities and Threats) ..... | 36 |
| ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ.....   | 42 |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....                       | 42 |

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τη γενική οικονομική κατάσταση την οποία βιώνει η χώρα μας αυτή την περίοδο και παρατηρώντας τις κινήσεις των επιχειρήσεων που σκοπό έχουν την κερδοφορία και κυρίως την βιωσιμότητά τους, θα λέγαμε ότι οι περισσότερες προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους προσέγγισης πελατών μέσω της ανεύρεσης καινοτόμων επιχειρηματικών σχεδίων ώστε να δελεάσουν το αγοραστικό κοινό με διαφορετικό τρόπο. Αυτή είναι και η πρόθεση της επιχείρησης που πρόκειται να εξεταστεί παρά κάτω, η οποία στοχεύει ακριβώς στην προσέλευση περισσότερων πελατών, και μάλιστα από συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, στο χώρο της.

Στο πρώτο μέρος, λοιπόν, της εργασίας μας θα αναφερθούμε κυρίως στο κομμάτι εκείνο που αφορά το επιχειρηματικό σχέδιο ως έννοια, ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητό τί ακριβώς είναι, αλλά και ποια κριτήρια και ποιες μέθοδοι ακολουθούνται ώστε να γίνει η αξιολόγησή του.

Στο επόμενο μέρος του κυρίου σώματος της εργασίας, έχοντας προετοιμάσει το έδαφος από το πρώτο μέρος της ώστε να καταλάβει ο αναγνώστης τί είναι αυτά που θα ακολουθήσουν, θα προχωρήσουμε στην περιγραφή του επιχειρηματικού μας σχεδίου αναλύοντας εσωτερικά και εξωτερικά την επιχείρηση στην οποία θα εφαρμοστεί, μέσω των παραγόντων που επηρεάζουν την λειτουργία και την επιβίωσή της. Σημαντικό σημείο όμως, στο δεύτερο αυτό μέρος, είναι η ανάλυση S.W.O.T., η οποία είναι αυτή που τελικά συντελεί στη σωστή ανάλυση της επιχείρησης, αλλά και στην αποτελεσματική αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου που πρόκειται να εφαρμοστεί σε αυτή.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, ξεκινάει η πρακτική αξιολόγηση του σχεδιαζόμενου επιχειρηματικού σχεδίου. Μετά, λοιπόν, τη θεωρητική προσέγγιση για το αν το σχεδιαζόμενο επιχειρηματικό σχέδιο συμφέρει την επιχείρησή μας, θα πρέπει να αποδείξουμε και πρακτικά, μέσω κατάλληλων πινάκων και υπολογισμών, ότι η επένδυση που πρόκειται να κάνει η επιχείρηση είναι πραγματικά συμφέρουσα για εκείνη. Σε αυτό θα βοηθήσουν όλα τα οικονομικά της μεγέθη που αφορούν την

τελευταία τριετία, αλλά αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει είναι η μεταβολή αυτών των μεγεθών μετά την εφαρμογή του σχεδίου μας. Εάν τα αποτελέσματα της εν λόγω μεταβολής είναι θετικά για την εταιρία τότε θα προχωρήσει στην επένδυση που σχεδιάζε, ενώ εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά η επένδυση θα απορριφτεί.

## FOREWORD

Bearing in mind the general economic situation that our country is currently experiencing, and observing the moves made by companies aiming at profitability and especially viability, we would say that the majority are endeavouring to find new ways to approach customers by finding innovative business plans to allure the buying public in a different way. This is the intention of the company which will be examined below, which aims precisely to attract more customers to its area of activity, and indeed from a specific social group.

In the first part of this work, therefore, we shall deal chiefly with the part that concerns the business plan as a concept in order to show more clearly what is exactly and, moreover, what criteria and methods are to be used in its evaluation.

In the next, main, part of the work, having prepared the reader in the first part for what is to follow, we shall proceed to a description of our business plan by analysing both internally and externally the company to which it will be applied, by means of the factors which influence its operation and viability. In this second part, the SWOT analysis is important as it will contribute to the correct analysis of the company, as well as to the effective evaluation of the business plan which is going to be applied.

In the third and final part we start the practical evaluation of the business plan being drawn up. Hence, after the theoretical approach as to whether the business plan being drawn up is in our company's interest, we shall have to demonstrate practically, by means of appropriate tables and calculations, that the investment which the company is going to make is really to its advantage. In this respect, all the economic values of the last three years will be of help, but what is of particular interest to us is the change in those values after the implementation of our plan. If the results of the change are positive for the company, then it will go ahead with the proposed investment, whereas if the results are disappointing the investment will be rejected.

## ΜΕΡΟΣ Ι

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν αρχίσουμε να περιγράψουμε το είδος της επιχείρησης, το σχεδιαζόμενο επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά και την αξιολόγησή του, θα ήταν χρήσιμο να δώσουμε μια σύντομη περιγραφή των όρων και των εννοιών που σχετίζονται με αυτά. Το επιχειρηματικό σχέδιο, που ανάλογα με το συμπέρασμα που θα δώσει η αξιολόγησή του, αναμένεται να υλοποιήσει η επιχείρηση, αποτελεί για αυτήν μια επένδυση. Η επένδυση (investment) με την πλατιά έννοια του όρου, δεν είναι τίποτα άλλο από μια δέσμευση κεφαλαίων για ένα χρονικό διάστημα, η οποία έχει ως σκοπό να αποφέρει κεφάλαια στον επενδυτή. Δεν είναι όμως όλες οι επενδύσεις κερδοφόρες για την επιχείρηση. Έτσι μέσα από την περιγραφή των παρακάτω εννοιών θα γίνει περισσότερο εμφανές πότε μια επιχείρηση μπαίνει στη σκέψη πραγματοποίησης νέων σχεδίων για αυτήν και τις λειτουργίες, αλλά και ποιοι παράγοντες συντελούν στο να δεχτεί να προχωρήσει σε αυτή την επένδυση.



### **1.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο**

Επιχειρηματικό σχέδιο, είναι μια περίληψη των κινήσεων και των δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης, με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδειγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει. Αποτελεί μια πολυδιάστατη δραστηριότητα που αναλαμβάνει ο επενδυτικός φορέας, είτε ιδιωτικός είτε κρατικός, και απαιτεί μια σειρά από καλοσχεδιασμένες ενέργειες, ώστε να δημιουργηθεί μια νέα ή να επεκταθεί μια παλιά μονάδα, η οποία θα παράγει αγαθά ή υπηρεσίες που θα διατίθενται στο κοινό με διάφορους τρόπους, για κάλυψη αναγκών ή και ικανοποίηση επιθυμιών (ωφέλειες, κέρδος) με διάθεση βεβαίως πόρων (κόστος).

Έτσι, λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση, με το οποίο μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά αλλά και να βελτιώνει την απόδοσή της. Βασικός σκοπός του είναι η ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά καθώς και η πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με συγκεκριμένες κατευθύνσεις και ενέργειες.

Ένα επενδυτικό σχέδιο συνδυάζει διάφορους πόρους οι οποίοι θα πρέπει από την αρχή να καθορίζονται πρακτικά και χρονικά. Αυτό στην ουσία σημαίνει ότι τα επιχειρηματικά σχέδια μπορεί από τη μια να προσφέρουν κέρδος και διάφορες άλλες ωφέλειες στον επενδυτή και στο αγοραστικό κοινό, αλλά από την άλλη έχουν κόστος, το οποίο η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να το γνωρίζει για να μπορεί τελικά να κρίνει εάν το σχέδιο αυτό είναι επικερδές για αυτήν.

### **1.2. Αξιολόγηση Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Εκείνο που βοηθάει την επιχείρηση να κρίνει σωστά, είναι η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση βασίζεται πάντα σε ποικίλες οικονομικές, εμπορικές και παραγωγικές περιπτώσεις, διότι τα συμπεράσματα της θα πρέπει να είναι τέτοια που να δικαιολογούν, με κατάλληλους

χρηματοοικονομικούς όρους, την επένδυση. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται μέσω δυο βασικών διαδικασιών, οι οποίες είναι:

- ο εντοπισμός όλων των εισροών (εσόδων) και εκροών (εξόδων), που έχουν σχέση με τη σχεδιαζόμενη επένδυση (cash flow analysis).
- η χρήση μεθόδων και κριτηρίων, με βάση τα οποία είναι δυνατό να αξιολογηθούν τα έσοδα και τα έξοδα που εντοπίστηκαν (capital budgeting decision methods).

Η πρώτη διαδικασία περιλαμβάνει, όπως αναφέρθηκε συνοπτικά και παραπάνω, τον εντοπισμό των εισροών και εκροών που αναμένεται να έχει η επένδυση. Η διαδικασία αυτή, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι πολύ πιο δύσκολη διότι τα συμπεράσματα τα οποία δίνει στην επιχείρηση χαρακτηρίζονται από μεγάλη αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι απαιτεί να συμπεριληφθούν όλες οι παραδοχές (οικονομικές, εμπορικές, παραγωγικές) που αφορούν την επένδυση. Προκειμένου, λοιπόν, να δοθεί μια σχετικά αξιόπιστη απάντηση στην επιχείρηση, μέσω του καλύτερου δυνατού ρεαλισμού των απαραίτητων «υποθέσεων εργασίας» της επένδυσης, συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία άτομα που το καθένα από αυτά εξειδικεύεται σε κάτι διαφορετικό (πάντα βέβαια σε σχέση με την επένδυση και την επιχείρηση). Οι «υποθέσεις εργασίας» αφορούν κυρίως περιπτώσεις που θα έχει η επένδυση στο κόστος παραγωγής, στα μερίδια αγοράς, στις εξαγωγές, στην ποιότητα και τις τιμές των προϊόντων κ.τ.λ..

Όσο αφορά τη δεύτερη, που αποτελεί συνέχεια της πρώτης, διαδικασία, θα λέγαμε ότι εδώ συναντάμε μια περισσότερο μεθοδολογική και αναλυτική τακτική, που στοχεύει στη λήψη μιας πιο σίγουρης απόφασης, η οποία θα βασίζεται σε αξιόπιστους δείκτες, μέσω της επεξεργασίας των δεδομένων και των παραδοχών που βρέθηκαν στην προηγούμενη διαδικασία. Στη φάση αυτή, για αν υπολογιστούν τα κριτήρια και οι δείκτες που απαιτούνται, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξέλιξη του κόστους κεφαλαίου (cost of capital) μέσα στο χρόνο. Για την αξιολόγηση αυτή, η σύγχρονη χρηματοοικονομική θεωρία προτείνει διάφορες μεθόδους, από τις οποίες έχουν καθιερωθεί ως πιο αποδεκτές, τόσο από την ακαδημαϊκή όσο και από την επιχειρηματική κοινότητα, οι εξής δυο:

- η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α.)
- η Μέθοδος του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (Ε.Σ.Α.)

### 1.2.1. Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας, με βάση την οποία θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας η αξιολόγηση του δικού μας επιχειρηματικού σχεδίου, βασίζεται στην έννοια του υπολογισμού της παρούσας αξίας μελλοντικών χρηματικών ροών. Πρόκειται για τη διαφορά που προκύπτει μεταξύ της παρούσας αξίας των εσόδων μιας επένδυσης και της παρούσας αξίας των δαπανών της. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί ότι τόσο τα έσοδα όσο και οι δαπάνες προεξοφλούνται με τον ίδιο συντελεστή ο οποίος αντιπροσωπεύει το κόστος κεφαλαίων της επιχείρησης ή τον απαιτούμενο συντελεστή απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων. Με άλλα λόγια, η Καθαρή Παρούσα Αξία μιας επένδυσης είναι κ διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών ΚΤΡ της επένδυσης, προεξοφλημένων στο παρόν με επιτόκιο  $i$  και του αρχικού κεφαλαίου  $K_0$  που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η επένδυση σήμερα. Δηλαδή:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \frac{ΚΤΡ_t}{(1+i)^t} - K_0$$

Σύμφωνα με τον παραπάνω τύπο, ο υπολογισμός της Κ.Π.Α. ολοκληρώνεται μετά την διενέργεια των παρακάτω βημάτων:

- Υπολογισμός του κόστους της επένδυσης που σχεδιάζεται ( $K_0$ ).
- Προσδιορισμός των μελλοντικών ταμειακών ροών (ΚΤΡ).
- Προσδιορισμός του κόστους κεφαλαίου, δηλαδή του επιτοκίου ( $i$ ), όπου θα πρέπει να γίνει η προεξόφληση των μελλοντικών ταμειακών ροών με το κόστος κεφαλαίου για τον υπολογισμό της συνολικής παρούσας αξίας, δηλαδή με τη σημερινή τους αξία.
- Αφαίρεση του Κόστους Επένδυσης από τη συνολική παρούσα αξία των εσόδων.

Μετά τον υπολογισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας, είναι πλέον εύκολο, σύμφωνα με το αποτέλεσμα της, να προκύψουν κάποια συμπεράσματα όπως αυτά που παρατίθενται στη συνέχεια:

- Εάν η Κ.Π.Α.>0, που κατ' επέκταση αυτό σημαίνει ότι η παρούσα αξία των αναμενόμενων ταμειακών ροών από την επένδυση σήμερα είναι μεγαλύτερη από το απαιτούμενο κόστος της επένδυσης, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποδεχτεί την επένδυση.
- Εάν η Κ.Π.Α.<0, τότε ισχύει ακριβώς το αντίθετο από την προηγούμενη περίπτωση, και επομένως η επένδυση θα πρέπει να απορριφθεί.
- Εάν η Κ.Π.Α.=0, η επιχείρηση ή γενικότερα ο επενδυτής, είναι προτιμότερο να αδιαφορήσει σχετικά με το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο.

### 1.2.2. Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (Ε.Σ.Α.)

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης, δεν είναι τίποτα άλλο από το επιτόκιο το οποίο εξισώνει το αρχικό κόστος επένδυσης με την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών. Με το συντελεστή αυτό, δηλαδή γίνεται ο υπολογισμός του εσωτερικού επιτοκίου μιας επένδυσης, το οποίο προκύπτει από μια σειρά Καθαρών Ταμειακών Ροών που προσδιορίζουν την επένδυση. Σκοπός του εν λόγω κριτηρίου είναι να υπολογιστεί ο βαθμός απόδοσης που θα επιτευχθεί από τις σχεδιαζόμενες επενδύσεις. Όπως κάναμε και με την Καθαρή Παρούσα Αξία, αν θέλαμε να απεικονίσουμε τον Ε.Σ.Α. με τη μορφή τύπου, τότε θα λέγαμε ότι ισούται με το επιτόκιο  $r$  που πρέπει να ισχύει, ώστε εάν επενδύσουμε σήμερα ένα ποσό  $X$  να έχουμε μετά από π.χ. 1 έτος ένα νέο ποσό  $X_1$ , δηλαδή:

$$X + Xr = X_1 \Leftrightarrow X(1+r) = X_1 \Leftrightarrow X = \frac{X_1}{1+r} \Leftrightarrow \frac{X_1}{1+r} - X = 0$$

Πρακτικά, αυτό φαίνεται εάν κάνουμε δοκιμές αντικαθιστώντας το επιτόκιο, με τέτοιο τρόπο βέβαια που να ισχύει η ισότητα, τότε εάν σε κάποια περίπτωση ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίο της επιχείρησης

τότε η περιουσία της επιχείρησης αυξάνεται, και επομένως επένδυση μπορεί να γίνει αποδεκτή.

## ΜΕΡΟΣ II

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η περιγραφή του επιχειρηματικού μας σχεδίου, θα γίνει μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσα από αυτήν θα εξεταστούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της, τις ιδέες ή και τις αποφάσεις της. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- το αντικείμενο λειτουργίας της (προκύπτει από την περιγραφή της επιχείρησης)
- τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει
- τοποθεσία στην οποία βρίσκεται
- το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί
- οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών-πελατών
- οι κινήσεις των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- η αγορά στην οποία λαμβάνει χώρα

Οι πρώτοι τέσσερις παράγοντες συμβάλλουν στην εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, ενώ οι υπόλοιποι τρεις στην εξωτερική της ανάλυση.

Μια πιο αξιόπιστη ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος της επιχείρησής μας, γίνεται μέσω ενός πολύ χρήσιμου εργαλείου στρατηγικού σχεδιασμού, την ανάλυση SWOT. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις λέξεις Strengths (Πλεονεκτήματα-Δυνατά Σημεία), Weaknesses (Αδυναμίες-Αδύνατα Σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Αυτά ακριβώς που δίνουν οι μεταφράσεις των λέξεων, είναι και τα στοιχεία που εξετάζει η συγκεκριμένη ανάλυση.

Η αποστολή και οι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου, σχετικά με την επιχείρηση, αποτελούν τη επιχειρηματική στρατηγική αυτού, καθώς και το επόμενο θέμα εξέτασης της εργασίας σε αυτό το μέρος. Εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι το χρηματοοικονομικό κομμάτι αυτού, το οποίο περιλαμβάνει την τιμολόγηση και γενικά τον προϋπολογισμό έναρξης σύμφωνα με τη νέα επιχειρηματική ιδέα, διότι μέσα από αυτό θα δούμε και ποσοτικά πόσο τελικά είναι το κόστος αυτού που η επιχείρηση σχεδιάζει.

## **2.1. Εσωτερική Ανάλυση**

Στο κομμάτι αυτό, περιγράφεται όσο πιο αναλυτικά γίνεται η επιχείρηση στην οποία πρόκειται να εφαρμοστεί η νέα επιχειρηματική ιδέα, τόσο σε παροντικό χρόνο όσο και μελλοντικό. Η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνεται για κάθε επιχείρηση που ετοιμάζει την υλοποίηση καινοτόμων επιχειρηματικών σχεδίων και πιο συγκεκριμένα, αυτή όπως και κάθε ανάλυση που απαιτείται, θα γίνει για ένα κομμωτήριο το οποίο λειτουργεί αρκετά χρόνια και θέλει να αναβαθμίσει τις λειτουργίες και τις παροχές του.

### **2.1.1. Περιγραφή της επιχείρησης**

Πρόκειται για μια ατομική επιχείρηση, ένα κομμωτήριο, με έδρα μια σχετικά μικρή πόλη, όπου ο ανταγωνισμός αποτελεί βασικό στοιχείο επιβίωσης όλων των επιχειρήσεων. Αν και μετράει 25 χρόνια λειτουργίας, πράγμα που σημαίνει ότι κατά κάποιο τρόπο έχει συγκεκριμένη πελατεία, αυτό δεν αποτελεί λόγος εφησυχασμού. Έτσι, λοιπόν, πριν πέντε χρόνια, ο χώρος του κομμωτηρίου ανακαινίστηκε, δίνοντας σε αυτόν μια πιο μοντέρνα πινελιά ώστε να είναι προσιτό και σε μικρότερες ηλικίες, αλλά και για να βλέπουν οι πελάτες του ότι το κομμωτήριο δεν μένει στάσιμο, κάτι το οποίο είναι βασικό για μια τέτοια επιχείρηση.

Το κομμωτήριο αυτό, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βρίσκεται σε μια μικρή πόλη και συγκεκριμένα δίπλα σε σχολείο (Γυμνάσιο-Λύκειο), με αποτέλεσμα ένα μεγάλο μέρος των πελατών της να είναι καθηγήτριες (ή καθηγητές) και μαθητές. Συχνά, λοιπόν, οι καθηγήτριες ή οι καθηγητές που έρχονται, επιθυμούν κατά το χρόνο αναμονής να διορθώσουν ασκήσεις των μαθητών, για εξοικονόμηση χρόνου, ή οι μαθητές να διαβάσουν. Επίσης, δεν είναι λίγες οι φορές που έρχονται πελάτες, που έχοντας υπόψη τους ότι αυτό που θέλουν να κάνουν απαιτεί μεγάλο χρόνο αναμονής εντός του κομμωτηρίου, πριν και μετά την «τεχνική εργασία», προτιμούν να διαβάσουν ένα βιβλίο που συνήθως κρατούν. Ως «τεχνική εργασία» ορίζεται, η παροχή κάποιας υπηρεσίας πάνω στην οποία ο καλλιτέχνης-κομμωτής, με τη χρησιμοποίηση κάποιων προϊόντων (συνήθως χημικών) θα δημιουργήσει κάτι νέο,



Τέτοιες εργασίες είναι οι βαφές των μαλλιών, οι περμανάντ, οι ισιωτικές και οι ανταύγες.

Εξίσου σημαντικός λόγος εξέλιξης του χώρου του κομμωτηρίου, είναι και οι ανάγκες των πελατών-μητέρων. Οι γυναίκες αυτές τις περισσότερες φορές έχουν τα παιδιά μαζί τους, καθώς δεν έχουν άλλη επιλογή, και εκείνα με τη σειρά τους πρέπει με κάποιο τρόπο να απασχοληθούν γιατί διαφορετικά βαριούνται, με αποτέλεσμα είτε να δημιουργείται φασαρία εντός του κομμωτηρίου και άλλοι πελάτες να ενοχλούνται, καθώς είναι χώρος χαλάρωσης για τους περισσότερους, είτε να αναγκάζεται η μητέρα να φεύγει χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί η υπηρεσία που επιθυμούσε. Ακόμα υπάρχει πιθανότητα τα παιδιά να είναι μωρά και η μητέρα να χρειαστεί να τα θηλάσει, σε περίπτωση που περιμένει για αρκετή ώρα.

### **2.1.2. Προϊόντα και Υπηρεσίες**

Όπως σε όλα σχεδόν τα κομμωτήρια, έτσι και σ' αυτό, υπάρχει η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αναφέρονται στη συνέχεια, αλλά και το εμπόριο επιλεγμένων ειδών κομμωτηρίου. Επειδή όμως στο επιχειρηματικό σχέδιο, που η επιχείρηση πρόκειται να εφαρμόσει δε θα γίνει κάποια αλλαγή στον τομέα των εμπορευμάτων, δεν θα υπάρξει κάποια αναφορά σε αυτά σε καμία από τις αναλύσεις που θα γίνουν για την επιχείρηση.

Βασική υπηρεσία του κομμωτηρίου, όπως είναι αναμενόμενο, αποτελεί η περιποίηση των μαλλιών, σε γυναίκες, άνδρες και παιδιά. Η περιποίηση αυτή για τις γυναίκες έχει να κάνει με το κούρεμα, βάψιμο ή χτένισμα των μαλλιών και οποιαδήποτε άλλη «τεχνική» εργασία επιθυμούν. Όσο αφορά τους άντρες και τα παιδιά, οι υπηρεσίες περιορίζονται, τις περισσότερες φορές, σε ένα κούρεμα.

Επειδή, λοιπόν, οι γυναίκες είναι εκείνες που απαιτούν περισσότερα από ένα κομμωτήριο, και είναι λογικό μιας και εκείνες περνούν περισσότερο χρόνο σε αυτό, το κομμωτήριο πρέπει να εξελίσσεται ακολουθώντας τις νέες τάσεις της μόδας, να είναι σε θέση να ενημερώνει τις πελάτισσες αλλά και να προσπαθεί να καλύψει τυχόν ανάγκες που αυτές έχουν. Έτσι, οι νέες υπηρεσίες του κομμωτηρίου έχουν ως

επίκεντρο τις γυναίκες χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αποκλείονται οι άντρες και τα παιδιά.

Πιο συγκεκριμένα, το κομμωτήριο, μετά τη σχεδιαζόμενη επένδυση, θα είναι σε θέση να παρέχει τη δυνατότητα ύπαρξης χωριστού-ήσυχου δωματίου ανάγνωσης, διόρθωσης εργασιών ή μελέτης για άνδρες, γυναίκες αλλά και παιδιά. Στο χώρο αυτό θα μπορούν οι προαναφερθείς να διαβάσουν ένα βιβλίο, να διορθώσουν εργασίες μαθητών-εάν πρόκειται για καθηγητές- ή να μελετήσουν οι μαθητές που το έχουν ανάγκη, χωρίς καμία ενόχληση. Επίσης, θα λειτουργεί ένας μικρός παιδότοπος με παιχνίδια και διάφορα έπιπλα που εξυπηρετούν και πολύ μικρότερες ηλικίες, ώστε να απασχολούνται τα παιδιά και να περνάει εύκολα ο χρόνος αναμονής τόσο για τις μητέρες και τα παιδιά, όσο και για άλλους πελάτες που πιθανότατα να βρίσκονται εκείνη την ώρα στο μαγαζί. Βέβαια, στο χώρο αυτό θα υπάρχει άτομο το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την προσοχή και την ασφάλεια των παιδιών.

Επιπροσθέτως, μια τελευταία μελλοντική παροχή του κομμωτηρίου ιδιαίτερα σημαντική κυρίως για τις γυναίκες, είναι η ύπαρξη ειδικού χώρου για τις ανάγκες θηλασμού των μωρών σε περίπτωση που υπάρχει τέτοια ανάγκη. Συμμετέχοντας, λοιπόν, στην εκστρατεία «Φίλοι και Υποστηρικτές του Μητρικού Θηλασμού», τηρώντας κάθε προϋπόθεση που απαιτείται σχετικά με την ασφάλεια, την καθαριότητα και υγιεινή του χώρου, θα μπορεί μια μητέρα να θηλάσει και να αλλάξει το μωράκι της. Συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις της καμπάνιας αυτής είναι: 1) η ύπαρξη φιλικού χώρου (δηλαδή όχι να βρίσκεται σε αποδυτήρια, τουαλέτες ή αποθήκη) εντός του καταστήματος με καρέκλα η οποία να διαθέτει πλάτη και όχι σκαμπό. Θα μπορούσε να γίνει χρήση του υπάρχοντος χώρου που διαθέτει η επιχείρηση σε μορφή σαλονιού που χρησιμοποιείται και για τους πελάτες. Παρόλα αυτά ο χώρος αυτός στο εν λόγω κομμωτήριο θα είναι χωριστός και απομονωμένος από τους υπόλοιπους πελάτες. 2) Ρητή απαγόρευση του καπνίσματος εντός του χώρου θηλασμού. 3) Στο χώρο αυτό να μη γίνεται χρήση βαφών, λακ, πιστολάκι κ.τ.λ.. 4) Να είναι ξεκάθαρο στις μητέρες που θέλουν να χρησιμοποιήσουν το χώρο θηλασμού, ότι δεν έχουν καμία υποχρέωση αγοράς προς τα κατάστημα.

### 2.1.3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ο πιο πολύτιμος συντελεστής για την επιτυχία της. Οι γνώσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, αποτελούν και ένα χωριστό κομμάτι από το πάζλ της επιτυχίας της ίδιας της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να επιλέγεται με σωστά κριτήρια, για να νιώθει και η επιχείρηση και ο πελάτης ευχαριστημένοι.

Στο εν λόγω κομμωτήριο, επειδή πρόκειται για ατομική επιχείρηση, παρόλο που τα τμήματα είναι αρκετά, ο επικεφαλής όλων των τμημάτων είναι ένας, ο ιδιοκτήτης του κομμωτηρίου. Αυτός θα επιλέξει και θα αποφασίσει τα άτομα που θα είναι τόσο στα ήδη υπάρχοντα τμήματα όσο και σε αυτά που αναμένεται να δημιουργηθούν. Σύμφωνα, επομένως, με τα όσα προηγήθηκαν, έχουμε τα εξής τμήματα, τα οποία απαιτούν και ανάλογο προσωπικό:

- το κύριο τμήμα του κομμωτηρίου, όπου εκτός από τον ιδιοκτήτη, ή μάλλον από την ιδιοκτήτρια, του κομμωτηρίου που είναι και η κύρια κομμώτρια, θα υπάρχει και άλλη μια κοπέλα η οποία θα λειτουργεί ως βοηθός κομμώτριας, ενώ θα είναι υπεύθυνη γενικότερα για την περιποίηση-εξυπηρέτηση των πελατών κατά το χρόνο αναμονής, σε περίπτωση που θέλουν να πουν κάτι ή να τους ενημερώσει μήπως επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν ένα από τους καινούριους χώρους του κομμωτηρίου.
- το χώρο όπου θα στεγαστεί ο «μίνι παιδότοπος», όπου θα υπάρχει άλλη μια κοπέλα, η οποία θα έχει γνώσεις βρεφοκομίας, ενώ θα είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την ασφάλεια των παιδιών που θα παίζουν εκεί.
- το χώρο της βιβλιοθήκης και του μητρικού θηλασμού, όπου δεν κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει μόνιμα κάποιος υπάλληλος, αφού οι άνθρωποι που θα κάνουν χρήση των υπηρεσιών αυτών, είναι ενήλικες και θα πηγαίνουν εκεί για να περιμένουν σε μέρος πιο ήσυχο και απομονωμένο. Σε περίπτωση όμως που χρειαστούν οποιαδήποτε ενημέρωση ή βοήθεια θα έχουν τη δυνατότητα να ρωτήσουν τους υπόλοιπους εργαζομένους που θα είναι ενήμεροι και έτοιμοι να απαντήσουν για κάθε υπηρεσία του κομμωτηρίου. Σε μελλοντικό χρόνο αν κριθεί απαραίτητη η συνεχή παρουσία ατόμου σε έναν από αυτούς τους

χώρους ή και στους δυο, η επιχείρηση θα φροντίσει να καλύψει τη θέση ή τις θέσεις με νέο υπάλληλο.

#### **2.1.4. Κτιριακές Εγκαταστάσεις**

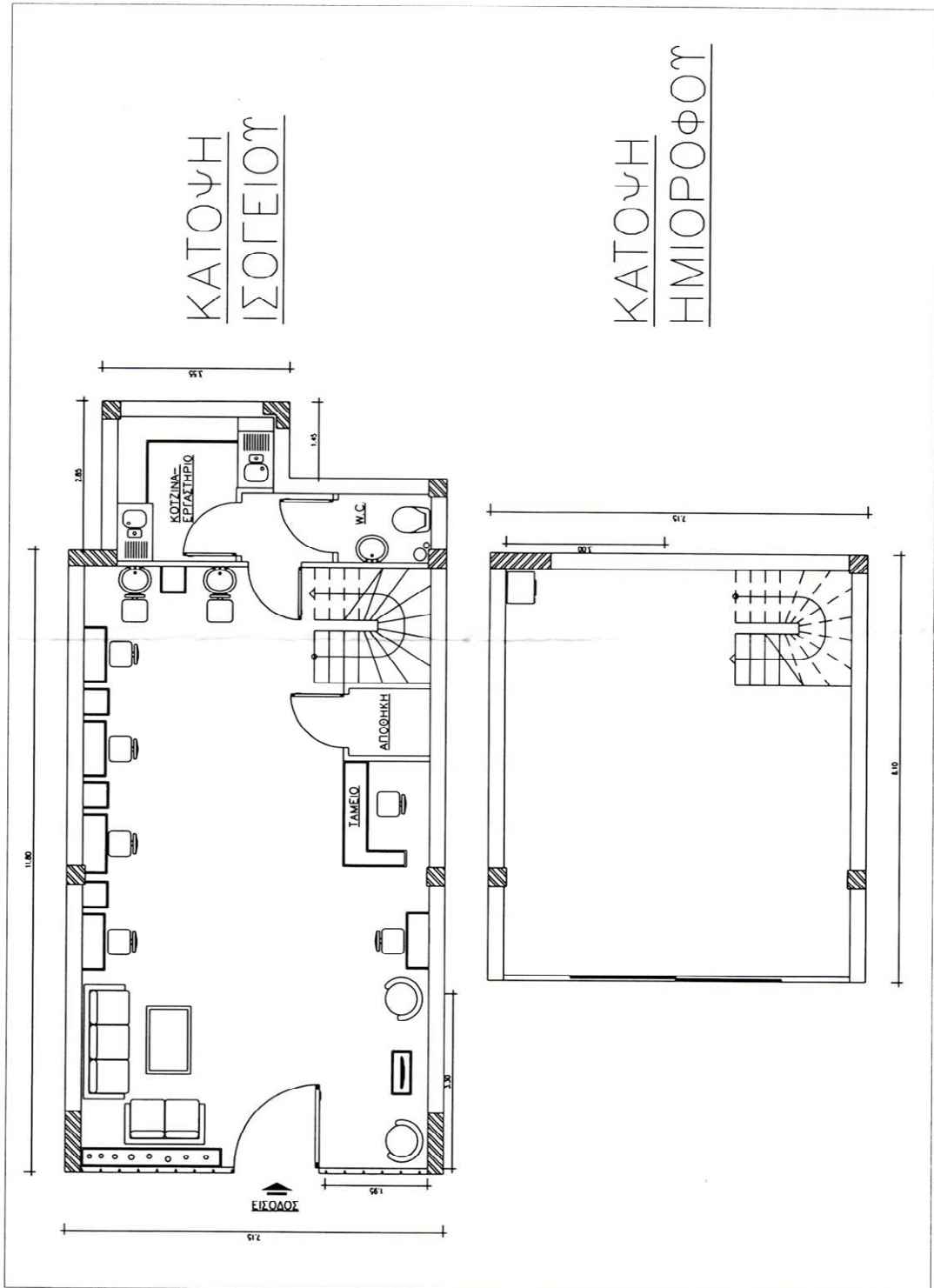
Το κτίριο στο οποίο στεγάζεται το κομμωτήριο, αν και είναι σχετικά παλιό, έχει δυνατότητες να ανταπεξέλθει στα νέα σχέδια υποδομής του κομμωτηρίου. Το ήδη υπάρχον κτίριο αποτελείται από το ισόγειο και ένα ημιώροφο. Στο ισόγειο, σύμφωνα με τα μέχρι τώρα δεδομένα του κομμωτηρίου, υπήρχε ο κύριος χώρος του κομμωτηρίου με ένα μικρό καθιστικό για το χρόνο αναμονής και το ταμείο, ένας πολύ μικρότερος χώρος που λειτουργούσε ως κουζίνα και εργαστήριο για τη δημιουργία βαφών και άλλων χρήσιμων υλών, καθώς επίσης και μια τουαλέτα. Ο ημιώροφος χρησιμοποιούνταν κατά κύριο λόγο ως αποθήκη, ενώ εκεί υπήρχε και πλυντήριο για τις ανάγκες του καταστήματος. Ο χώρος αυτός, αν και ημιώροφος, δεν είναι κλειστός, αλλά εμπεριέχει παράθυρο ώστε να υπάρχει επικοινωνία και έλεγχος από το ισόγειο σε περίπτωση που χρειαστεί.

Σύμφωνα με τα νέα σχέδια της επιχείρησης, θα μεταβληθούν και το ισόγειο και ο ημιώροφος, αλλάζοντας κυρίως τον τρόπο λειτουργίας τους. Έτσι λοιπόν, στο ισόγειο θα παραμείνει ο χώρος της κουζίνας-εργαστήριο και η τουαλέτα ως έχουν, ενώ στον κύριο χώρο του κομμωτηρίου εκτός από το καθιστικό και το ταμείο, εξαιτίας της πολύ μεγάλης χωρητικότητάς του και αφού γίνουν τα κατάλληλα χωρίσματα, θα υπάρχει πλέον και ο παιδότοπος αλλά και η αποθήκη.

Ο ημιώροφος από την άλλη, θα σταματήσει να λειτουργεί ως αποθήκη και πλυσταριό, και τη θέση τους θα πάρουν το αναγνωστήριο και το δωμάτιο μητρικού θηλασμού. Ο χώρος αυτός είναι ο πλέον κατάλληλος για τις υπηρεσίες αυτές γιατί και είναι απομονωμένος από το κύριο κομμωτήριο, παρέχοντας πλήρης ηρεμία, και επικοινωνεί με αυτό ούτως ώστε να ξέρει κανείς πότε έρχεται η σειρά του, να έχει επαφή με το παιδί του εάν αυτό παίζει στον παιδότοπο, ή αν θελήσει να πιεί κάτι να το ζητήσει από την υπάλληλο.

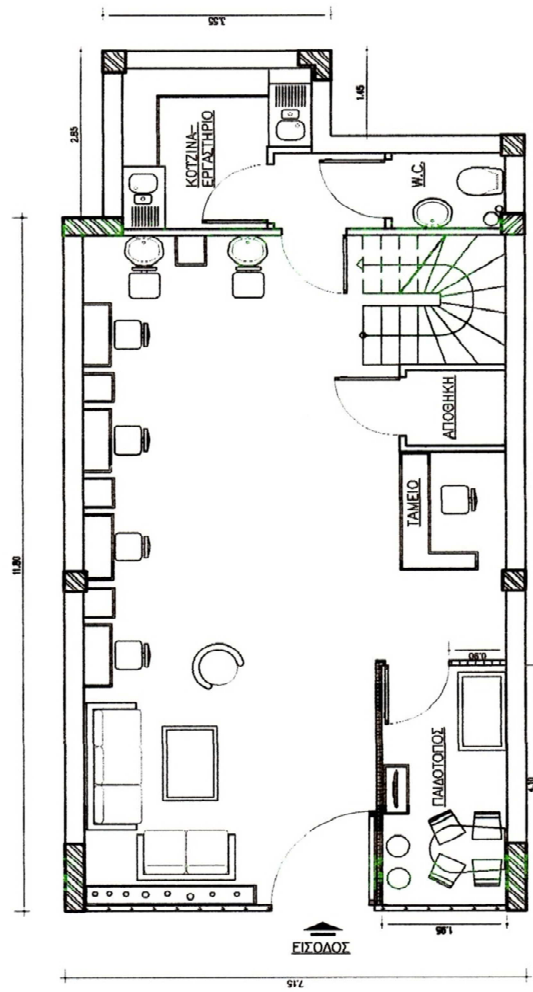
Στις κατόψεις που ακολουθούν, φαίνεται πώς είναι οι χώροι του κομμωτηρίου πριν το επιχειρηματικό σχέδιο και πως αναμένεται να γίνουν μετά. Παρακάτω παρατίθενται οι κατόψεις του κομμωτηρίου και τις δυο χρονικές φάσεις του επιχειρηματικού σχεδίου, αντίστοιχα λοιπόν είναι:

ΠΡΙΝ:

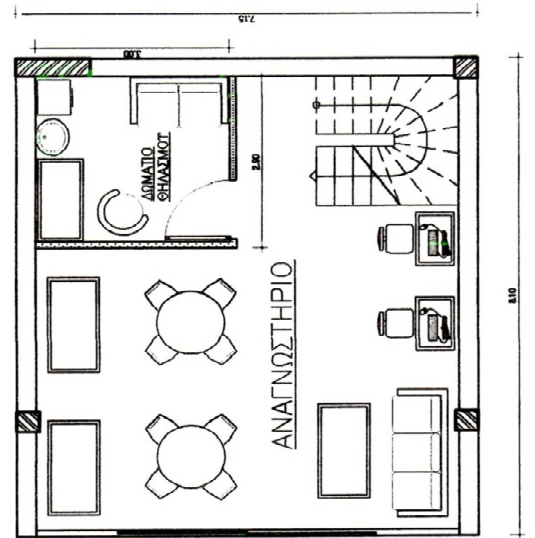


ΜΕΤΑ:

ΚΑΤΟΨΗ  
ΙΣΟΓΕΙΟΥ



ΚΑΤΟΨΗ  
ΗΜΙΟΡΟΦΟΥ



### **2.1.5. Εξοπλισμός**

Ιδιαίτερα σημαντικές θα είναι οι αλλαγές που θα επιφέρει το αναμενόμενο επιχειρηματικό σχέδιο στο κομμάτι του εξοπλισμού. Αρκετά νέα έπιπλα, υλικά και προϊόντα, διαμορφώνουν το νέο χώρο του κομμωτηρίου, και τα οποία θα είναι επιλεγμένα ούτως ώστε να διευκολύνεται η λειτουργία του κομμωτηρίου, αλλά και να ικανοποιηθούν περισσότερο οι πελάτες, κρατώντας όμως χαμηλό τον πήχη που αφορά το κόστος τους. Στη συνέχεια της ενότητας αυτής, θα αναφερθεί ο εξοπλισμός που θα υπάρχει σε κάθε τμήμα του κομμωτηρίου χωριστά, ενώ ταυτόχρονα θα γίνεται μια σύντομη σύγκριση για το ποιος ήταν ο εξοπλισμός πριν.

Στον κύριο χώρο του κομμωτηρίου, δε θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές μιας και έχει ανακαινιστεί πρόσφατα και έτσι τόσο τα έπιπλα όσο και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι κομμώτριες είναι σχεδόν όλα καινούρια. Θα υπάρχει, λοιπόν, όπως και πριν το καθιστικό για το χρόνο αναμονής των πελατών, το έπιπλο το οποίο καλύπτει τις ανάγκες του ταμείου και ένα μικρό έπιπλο γκαρνταρόμπας δίπλα από το ταμείο. Επίσης, στο χώρο βρίσκονται τα διάφορα ατομικά έπιπλα με καθρέφτη και καρέκλα που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες και τις κομμώτριες ταυτοχρόνως κατά τη διάρκεια μιας υπηρεσίας.

Στο ισόγειο πέρα από τον χώρο όπου εκτελούνται οι κομμωτικές εργασίες, υπάρχουν επίσης η κουζίνα-εργαστήριο, η αποθήκη, οι τουαλέτα και ο μικρός παιδότοπος. Εκτός από τον παιδότοπο, τα υπόλοιπα τρία δωμάτια θα παραμείνουν ως έχουν, ενώ η αποθήκη θα μεταφερθεί από τον ημιώροφο διατηρώντας όλα τα βοηθητικά έπιπλα που υπήρχαν σε αυτήν τοποθετώντας ακόμη και το πλυντήριο ώστε να φύγει από τον ημιώροφο όπου θα υπάρχει πλέον το αναγνωστήριο και το δωμάτιο μητρικού θηλασμού. Έτσι, λοιπόν, ο χώρος του παιδότοπου θα διαχωριστεί από τον υπόλοιπο χώρο με ειδικό διπλό τζάμι ούτως ώστε και να μην είναι επικίνδυνο για τα παιδιά αφού είναι πάρα πολύ δύσκολο να σπάσει, αλλά και να έχουν οι μητέρες τον έλεγχο των παιδιών την ώρα του παιχνιδιού. Στο χώρο αυτό θα υπάρχει οτιδήποτε μπορεί να κάνει τα παιδιά να περάσουν ευχάριστα κατά το λίγο αυτό χρόνο που η μητέρα τους περιποιείται τον εαυτό της. Πιο αναλυτικά, ο χώρος αυτός θα περιλαμβάνει:



- 2 μικρά τραπεζάκια με τα καρεκλάκια τους, όπου θα ζωγραφίσουν, θα παίξουν, θα διαβάζουν παραμύθια ή και θα πίνουν χυμό ή ότι άλλο τους προσφέρει η επιχείρηση
- 1 τηλεόραση με το DVD PLAYER
- 1 πάρκο- κρεβάτι (παρκοκρέβατο) που θα απευθύνεται σε βρεφικές ηλικίες παιδιών
- 1 μικρή βιβλιοθήκη με παραμύθια, DVDs και μπλοκ ζωγραφικής
- 2 μεγάλα μπαούλα γεμάτα παιχνίδια

Στο θέμα αυτό, από οικονομικής άποψης, η επιχείρηση ήταν πολύ τυχερή, διότι ένας ιδιωτικός σταθμός που βρίσκεται στην ίδια περιοχή θα διακόψει τη λειτουργία του και ο ιδιοκτήτης του είναι διατεθειμένος να πουλήσει όλα τα πράγματα του σταθμού, με αποτέλεσμα όλα τα παραπάνω να τα βρίσκει η επιχείρηση σχεδόν στη μισή τιμή απ' ότι εάν τα αγόραζε από κάποιο κατάστημα.

Μετά τις αλλαγές που αναμένεται να συμβούν στο ισόγειο, θα πρέπει να γίνει και αναφορά στις αλλαγές που θα επέλθουν στον ημιώροφο και συγκεκριμένα όσο αφορά το αναγνωστήριο και το δωμάτιο του μητρικού θηλασμού. Ο ημιώροφος θα διαθέτει δυο δωμάτια όχι όμως ίδια σε μέγεθος. Υπάρχει ένα μεγάλο δωμάτιο στο οποίο θα στεγαστεί το τμήμα του αναγνωστηρίου και ένα άλλο αρκετά μικρότερο που θα λειτουργήσει ως δωμάτιο μητρικού θηλασμού. Στο χώρο του αναγνωστηρίου, λοιπόν όσο αφορά τη δομή του δε θα γίνει καμία αλλαγή. Θα γίνουν όμως αλλαγές στα έπιπλα και τη διακόσμηση του. Εξαιτίας της προοριζόμενης λειτουργίας του, αναμένεται να διαθέτει:

- 2 μεγάλα τραπέζια με καρέκλες, για να είναι οι πελάτες άνετα κατά τη διάρκεια της ανάγνωσης
- 1 μεγάλο γραφείο στο οποίο θα υπάρχουν 2 lap-tops, μιας και θα υπάρχει η δυνατότητα Wi-fi, για όποιον επιθυμεί να χρησιμοποιήσει το Internet
- 1 βιβλιοθήκη με διαφόρων ειδών βιβλία

Τέλος, το δωμάτιο του μητρικού θηλασμού, που είναι και το πιο σημαντικό κομμάτι των αλλαγών που θα επέλθουν λόγω του αναμενόμενου επιχειρηματικού σχεδίου, θα δοθεί μεγάλη προσοχή στα έπιπλα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να καλύπτονται

όλες οι ανάγκες και της μητέρας και του μωρού. Επομένως, στο χώρο αυτό θα υπάρχουν δυο μεγάλες και άνετες πολυθρόνες και ένας διθέσιος καναπές, γιατί μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιήσουν το χώρο παραπάνω από μια μητέρες, καθώς επίσης και μια αλλαξιέρα για το μωρό (ειδικό έπιπλο για την αλλαγή πάνων ή ρούχων του μωρού).

## **2.2. Εξωτερική Ανάλυση**

Στο σημείο αυτό, εξετάζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση, αλλά είναι εκτός αυτής, δηλαδή στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αντίθεση με την εσωτερική ανάλυση, σε αυτήν ο στόχος δεν είναι η εξονυχιστική ανάλυση των παραγόντων, αρκεί μια λεπτομερής περιγραφή αυτών. Οι εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση και παρατίθενται πιο αναλυτικά στη συνέχεια, είναι:

- η αγορά στην οποία ανήκει η επιχείρηση
- η ομάδα των καταναλωτών-πελατών στην οποία αναφέρεται
- οι ανταγωνιστές επιχειρήσεις (ή φυσικά πρόσωπα)
- το περιβάλλον, δηλαδή οι γενικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά ως σύνολο

### **2.2.1. Ανάλυση Αγοράς**

Η συγκεκριμένη ανάλυση έχει δυο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιοριστεί το πόσο ελκυστική είναι η αγορά, αλλά και οι υποκατηγορίες αυτής. Ο δεύτερος είναι να κατανοηθεί η δυναμική αυτής, μέσα από την ανάλυση της αγοράς, έτσι ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι παγίδες, προκειμένου να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές ή αντίστοιχα να ληφθούν προληπτικά μέτρα. Για να επιτευχθούν οι παραπάνω σκοποί, η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- μέγεθος αγοράς

- ορίζοντες ανάπτυξης
- κερδοφορία αγοράς
- διάρθρωση κόστους
- τάσεις
- παράγοντες επιτυχίας
- κανάλια διανομής

Όμως στην περίπτωση του κομμωτηρίου επειδή δεν περιλαμβάνει κλάδο εμπορίου, τα κανάλια διανομής δεν είναι απαραίτητα να εξεταστούν ως στοιχείο ανάλυσης για την αγορά.

Σύμφωνα με παραπάνω, όσο αφορά τη δική μας επιχείρηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι λειτουργεί και απευθύνεται σε μια σχετικά μικρή αγορά, όπου ο κλάδος των κομμωτηρίων έχει υποστεί μεγάλο κορεσμό, είτε από νέα κομμωτήρια που συνεχώς ανοίγουν, είτε λόγω του παραεμπορίου, το οποίο συντελούν νέοι κομμωτές χωρίς άδεια επαγγέλματος και μάλιστα με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές σε σχέση με τις αντίστοιχες των κομμωτηρίων. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι η ανάπτυξη ενός κομμωτηρίου εξαρτάται άμεσα από το πόσο καινοτόμες, σύμφωνες με τις τάσεις της εποχής, και κυρίως από το πόσο οικονομικές είναι οι υπηρεσίες που θα παρέχει.

Δυστυχώς όμως, εξαιτίας κυρίως της γενικότερης οικονομικής κρίσης που επικρατεί στον ελλαδικό χώρο, αλλά και από τον μεγάλο κορεσμό του συγκεκριμένου επαγγέλματος, ειδικά σε μικρές πόλεις όπως αυτήν που το κομμωτήριο έχει έδρα, η αγορά δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη κερδοφορία στο σύνολό της. Οι πελάτες αναζητούν πλέον προϊόντα και υπηρεσίες, που να συνδυάζουν ποιότητα και χαμηλές τιμές. Παρόλο που το κόστος των επιχειρήσεων αυξάνεται λόγω διαφόρων παραγόντων, οι καταναλωτές-πελάτες «αδιαφορούν» για τις ανάγκες της επιχείρησης και απαιτούν μόνο χαμηλό κόστος για αυτούς.

### **2.2.2. Ανάλυση Καταναλωτών – Πελατών**

Λόγω της πολυετούς λειτουργίας του, το κομμωτήριο έχει μια σχετικά σίγουρη πελατεία. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγάλο εύρος πελατών τη επιχείρησης

διαίρεται σε τρεις κατηγορίες πελατών, οι οποίες είναι: i) η πολυετής λειτουργία του η οποία έχει εξασφαλίσει στην επιχείρηση την τακτική εβδομαδιαία προσέλευση συγκεκριμένων πελατών, ii) η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται, δίπλα σε σχολείο- όπως αναφέρθηκε και παραπάνω- ώστε ένα ικανοποιητικό ποσοστό πελατών του να είναι καθηγητές και μαθητές, και iii) οι μητέρες με τα παιδιά τους που αποτελούν ίσως και το μεγαλύτερο μέρος της πελατείας της επιχείρησης. Είναι, λοιπόν, κατανοητό ότι οι ηλικίες των πελατών ποικίλουν με αποτέλεσμα το κομμωτήριο να πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ηλικιών των πελατών του.

Η επιχείρηση αυτή ανήκει σε ένα κλάδο επιχειρήσεων που εκτός από τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, θα πρέπει να παρακολουθεί και ταυτόχρονα να ακολουθεί και τις συνεχείς αλλαγές της μόδας ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί κάθε νέα επιλογή των πελατών. Οι άνθρωποι πλέον, ειδικά σε νεαρές ηλικίες, τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες, είναι πιο απαιτητικοί σχετικά με την εμφάνισή τους, ακολουθώντας πιστά τη μόδα, με αποτέλεσμα να επιζητούν το ανάλογο στυλ και στα μαλλιά τους. Μια τέτοια επιχείρηση, λοιπόν, πρέπει να μπορεί να ακολουθεί αυτούς τους ρυθμούς μέσω της παρακολούθησης σχετικών σεμιναρίων που γίνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα ακριβώς για αυτόν το λόγο, ώστε να ενημερώνονται οι κομμωτές για τις νέες τάσεις της μόδας αλλά και για νέες τεχνικές.

### **2.2.3. Ανάλυση Ανταγωνιστών**

Η επιχείρηση στην οποία πρόκειται να εφαρμοστεί το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο, έχει να αντιμετωπίσει ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, αλλά και ένα μεγάλο αριθμό φυσικών προσώπων που κατέχοντας το επάγγελμα του κομμωτή ενισχύουν όλο και περισσότερο το παραεμπόριο. Το κομμωτήριο βρίσκεται σε μια μικρή πόλη, όπου το επάγγελμα αυτό έχει υποστεί μεγάλο κορεσμό, χωρίς αυτό να εμποδίζει νέα άτομα στο χώρο της κομμωτικής να ανοίξουν και αυτά τη δική τους επιχείρηση.

Έτσι, ο ανταγωνισμός μεταξύ των κομμωτηρίων είναι μεγάλος και τον κάνουν ακόμη μεγαλύτερο οι απαιτήσεις των πελατών. Οι πελάτες δε προτιμούν μόνο εκείνο το

κομμωτήριο που θα τους δώσει ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα τεχνικής, γνώσεων και προσιτών τιμών, αλλά και εκείνο που θα τους παρέχει ένα ευχάριστο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να κάνουν και άλλες δραστηριότητες (όπως να διαβάσουν ένα βιβλίο, να «σερφάρουν» στο διαδίκτυο κ.τ.λ.). Αυτός είναι ο κατάλληλος συνδυασμός για να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιβιώσει μέσα στον κυκλώνα του ανταγωνισμού.

Η σημαντικότερη όμως πηγή ανταγωνισμού, δεν είναι τόσο οι επιχειρήσεις-κομμωτήρια, αλλά οι κομμωτές που χωρίς να έχουν δική τους επιχείρηση, εργάζονται κατ' οίκον αγνοώντας τις φορολογικές υποχρεώσεις που έχει ένας επαγγελματίας, με αποτέλεσμα οι τιμές που διαθέτουν να είναι εξωφρενικά χαμηλές σε σύγκριση με τις αντίστοιχες των νόμιμων επιχειρήσεων ή επαγγελματιών. Αυτό κυρίως είναι το κομμάτι που θέλει να ανταγωνιστεί η εν λόγω επιχείρηση. Πώς θα το πετύχει; Ένας βασικός λόγος που οι πελάτες προτιμούν άτομα που πηγαίνουν σπίτι τους για να παρέχουν τις υπηρεσίες τους, εκτός από την ύπαρξη χαμηλών τιμών, είναι η έλλειψη ελεύθερου χρόνου ή η αδυναμία απουσίας από το σπίτι λόγω των παιδιών. Με το καινοτόμο επιχειρηματικό σχέδιο, που η επιχείρηση επιθυμεί να εφαρμόσει, προσπαθεί να δελεάσει το πελατειακό του κοινό να συνδυάσει την ανανέωση και την περιποίηση του, με τις εργασίες που ο χρόνος του απαιτεί να κάνει όταν βρίσκεται σπίτι. Έτσι, οι καινοτόμοι χώροι που επιθυμεί να προσθέσει, αφενός δεν υπάρχουν σε άλλα κομμωτήρια της πόλης, πράγμα που την κάνει ανταγωνιστική, αφετέρου έρχεται να αντικρούσει πελάτες που στήριζαν το παραεμπόριο, χρησιμοποιώντας «δικαιολογίες» όπως «Δεν είχα πού να αφήσω τα παιδιά» ή «Δεν είχα χρόνο γιατί έχω μεγάλο φόρτο εργασίας για το σπίτι και θέλω την ησυχία μου» κ.α.. Αυτό όμως που δεν συλλογίζονται όλοι εκείνοι που προτιμούν το συγκεκριμένο είδος εμπορίου, είναι ότι μπορεί η υπηρεσία που τους παρέχεται να κοστίζει φαινομενικά πολύ λιγότερο από την ανάλογη που θα τους παρείχε ένα νόμιμο κομμωτήριο, στην πραγματικότητα όμως το κόστος είναι τουλάχιστον μεγαλύτερο αφού έμμεσα χρεώνονται και την ποσότητα ηλεκτρικού ρεύματος που ο κομμωτής καταναλώνει εντός της οικίας του.

#### **2.2.4. Ανάλυση γενικού περιβάλλοντος αγοράς**

Λαμβάνοντας υπόψη την εικόνα που επικρατεί αυτήν την περίοδο σε μια μικρή πόλη όπως αυτή στην οποία εδρεύει το κομμωτήριο, αλλά και τη γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αγορά δεν είναι ο πλέον πρόσφορο έδαφος για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Ο πληθωρισμός συνεχώς ανεβαίνει σε αντίθεση με την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών που καθημερινά μειώνεται. Οι επιχειρήσεις κλείνουν η μια μετά την άλλη, ενώ άλλες προκειμένου να κερδίσουν το ενδιαφέρον του κοινού, ισχυρίζονται ότι πουλούν εμπορεύματα ή παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε χαμηλές τιμές, χωρίς αυτό να είναι πάντα αλήθεια.

Μια επιχείρηση που μπορεί να διατηρήσει την ποιότητα των προϊόντων, των εμπορευμάτων ή των υπηρεσιών που έχει στην κατοχή της, διαθέτοντάς τα σε χαμηλές ή τουλάχιστον προσιτές τιμές, δεν αποκλείεται να καταφέρει να εξασφαλίσει τη συνέχεια της λειτουργίας της. Εστιάζοντας στο χώρο των κομμωτηρίων, είναι εύκολο να πούμε, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ότι είναι ένας χώρος με μεγάλο κορεσμό, νέες ομοειδείς επιχειρήσεις ανοίγουν σχεδόν καθημερινά και παράλληλα οι τιμές των πρώτων βοηθητικών υλών, που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών που το κομμωτήριο προσφέρει, διατηρούν τις τιμές τους στα ίδια επίπεδα, ίσως και ανεβασμένα λόγω της φορολόγησης. Μια απόπειρα όμως αγοράς υλών μικρότερης ποιότητας ώστε να χαμηλώσουν οι τιμές παροχής, ίσως να μην έφερνε τα επιθυμητά αποτελέσματα για τους πελάτες. Τι σημαίνει αυτό; Η μείωση της τιμής των προϊόντων σημαίνει μείωση της ποιότητας η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη δυσαρέστηση και παράλληλα στη μείωση της σταθερής χρόνιας πελατείας. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να τονιστεί ξανά ότι η ιδανικότερη λύση, κατά τη συγκεκριμένη οικονομική περίοδο, είναι ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας και προσιτών τιμών.

Βέβαια, πώς μια τέτοια λύση μπορεί να είναι εφικτή, όταν δε συμφέρει μια επιχείρηση να αγοράζει ένα προϊόν και να το πουλάει λιγότερο ή στην ίδια τιμή; Στην περίπτωση αυτή, αυτό που τελικά κάνει τη λύση αυτή τροχοπέδη είναι ότι σήμερα έχει, σε μεγάλο ποσοστό παρατηρηθεί, ότι η κατανάλωση φέρνει το μεγαλύτερο κέρδος. Γιατί είναι εμφανές ότι όσο πιο φτηνό είναι ένα προϊόν στην αγορά τόσο πιο

εύκολα θα πωληθεί, όπως και μια υπηρεσία, όσο πιο φτηνή είναι η παροχή της από μια επιχείρηση τόσο πιο εύκολα θα προτιμηθεί από το πελατειακό κοινό. Θα πρέπει όμως αν υπογραμμίσουμε ξανά, ότι η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να θυσιάσει την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της στο βωμό των χαμηλών τιμών, αλλά να διατηρήσει την ποιότητα της σε όσο το δυνατό πιο προσιτές τιμές.

### **2.3. Ανάλυση S.W.O.T.**

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση ιδιαίτερα χρήσιμο στη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε περίπτωση που υπάρχει η ανάγκη λήψης μιας σημαντικής απόφασης για την πορεία της. Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, εντοπίζοντας ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της.

Η διάγνωση και η εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει στον κλάδο της και που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό, αποτελεί το αντικείμενο της συγκεκριμένης ανάλυσης. Χωρίς να αποτελεί την απόλυτη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος, αν και ο ρόλος της είναι συμπληρωματικός, δεν παύει να είναι ένα χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο για την προκαταρκτική εξέταση και διεξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς, είτε για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε μια επιχείρηση, είτε για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.

Στην περίπτωση που θέλουμε να αξιολογήσουμε μια επιχείρηση μέσω της εν λόγω ανάλυσης, όπως συμβαίνει και με το κομμωτήριο στην παρούσα εργασία, η ανάλυση θα αφορά στο εσωτερικό της επιχείρησης μόνο και όχι στον περίγυρο. Δεν αναφέρεται, δηλαδή, σε αδυναμίες και απειλές σε σχέση με τους καταναλωτές-πελάτες, ενώ γίνεται σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε οργανωτικές μονάδες της

επιχείρησης, προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο πίνακας που ακολουθεί, είναι ένα ενδεικτικό παράδειγμα αξιολόγησης μιας οποιασδήποτε επιχείρησης σύμφωνα με τη μέθοδο ανάλυσης S.W.O.T. :

| ΤΙ ΕΙΝΑΙ; | ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ  | ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ  |
|-----------|--|---|
| ΚΑΛΕΣ     | <p><b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοί επαγγελματίες και διοικητικά στελέχη</li> <li>• Έλλειψη γραφειοκρατίας</li> </ul>   | <p><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία τμήματος TRADE Μάρκετινγκ</li> <li>• Ανεκμετάλλευτα πάγια στοιχεία</li> </ul> |
| ΚΑΚΕΣ     | <p><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη αίσθησης κατεύθυνσης</li> <li>• Περιορισμένες σχέσεις με τους προμηθευτές/όχι και καλά δικτυωμένα</li> <li>• Αυταρχικό Μάνατζμεντ</li> </ul> | <p><b>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</b></p> <p>Η αίσθηση μείωσης δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη Προϊόν σε φάση κάμψης</p>  |

Πίνακας 2.1. Αξιολόγηση μιας επιχείρησης μέσω της ανάλυσης S.W.O.T.



Βέβαια, προκειμένου να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει να κυριαρχεί η έννοια του «συλλογικού» οράματος, δηλαδή, να λειτουργήσει η επιχείρηση ως ομάδα και όχι μεμονωμένα κάθε τμήμα. Διότι, μέσω της συλλογικής εργασίας επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη συλλογή αποτελεσμάτων, που στην αντίθετη περίπτωση ίσως να μην υπήρχαν τα ίδια αποτελέσματα, αλλά κυρίως μέσα από αυτήν την συνεργασία γίνονται τελικά εμφανείς οι απόψεις καθώς και τα σχέδια που έχει κάθε μέλος της επιχείρησης για αυτήν. Στην περίπτωση του κομμωτηρίου, που πρόκειται να αναλυθεί στις επόμενες υπό-ενότητες αφού βέβαια γίνει η περιγραφή κάθε στοιχείου σε γενικά πλαίσια, η ανάλυση αυτών θα είναι πιο περιορισμένη μιας και πρόκειται για ατομική επιχείρηση.

### **2.3.1 Ατού και Αδυναμίες (Strengths & Weaknesses)**

Κάθε επιχείρηση, όποιο και αν είναι το αντικείμενο δραστηριότητάς της, διαθέτει δυνατά και αδύνατα σημεία που εάν δεν ληφθούν υπόψη είναι δυνατό να καθορίσουν σημαντικά την πορεία της. Τα δυνατά και αδύνατα αυτά σημεία, αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μιας και προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κ.τ.λ..

Ατού θεωρούνται τα δυνατά, λοιπόν, σημεία που έχει η επιχείρηση σε σχέση με αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου της. Είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που αποδεικνύουν σε τι είναι καλή η συγκεκριμένη επιχείρηση ή ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό της που την κάνει να γίνεται ιδιαίτερα ανταγωνιστική στον κλάδο της. Ως ατού, μπορεί να θεωρηθούν κάποιοι πόροι που η επιχείρηση διαθέτει, ένα πρωτότυπο προϊόν ή μια καινοτόμος υπηρεσία, η καλή και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, οι δεξιότητες που τυχόν κάποιοι υπάλληλοι διαθέτουν, χαμηλές τιμές, καλό μάρκετινγκ κ.τ.λ..

Την αντίθετη ακριβώς περίπτωση εκπροσωπούν οι αδυναμίες που μια επιχείρηση μπορεί να έχει. Οτιδήποτε μπορεί να αποτελέσει θέμα αμφισβήτησης της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας της επιχείρησης, και φυσικά προέρχεται

από το εσωτερικό της περιβάλλον, καλείται αδυναμία αυτής. Ενδεικτικά παραδείγματα αδυναμιών είναι η έλλειψη δεξιοτήτων μάρκετινγκ, ο ασαφής στρατηγικός προσανατολισμός, ένα όχι και τόσο διευρυμένο δίκτυο διανομής, υπάλληλοι χαμηλής τεχνογνωσίας κ.τ.λ..

Πιο συγκεκριμένα, το κομμωτήριο στο οποίο αναφερόμαστε υπερτερεί από άλλα αντίστοιχα που υπάρχουν στην ίδια περιοχή με αυτό σε αρκετούς τομείς. Αρχικά, ένα πολύ σημαντικό ατού που έχει στο ενεργητικό του είναι η πολυετής λειτουργία του η οποία συνοδεύεται από ένα αξιόλογο όνομα. Το καλό όνομα της επιχείρησης δεν είναι απλώς κάτι που έτυχε αλλά είναι αποτέλεσμα των παρακάτω παραγόντων που και αυτοί με τη σειρά τους συμβάλλουν στην απαρίθμηση των δυνατών σημείων του κομμωτηρίου:

- άμεση εξυπηρέτηση πελατών, που προσφέρει ικανοποίηση στους πελάτες κάτι που θεωρείται, αν όχι το σημαντικότερο, από τα σημαντικότερα στοιχεία που μια επιχείρηση οφείλει να διαθέτει
- ύπαρξη ικανών υπάλληλων, με άριστη γνώση του αντικειμένου τους, εξίσου σημαντικό με το προηγούμενο, διότι υπάλληλοι χωρίς τεχνογνωσία και εμπειρία δεν εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες του κομμωτηρίου
- προσιτές τιμές που όμως αντιπροσωπεύουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, συνδυασμό που κάθε πελάτης αναζητάει σήμερα
- συνεχής ενημέρωση για τις αλλαγές που επέρχονται σχετικά με τις νέες τάσεις μόδας των μαλλιών ώστε να ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις των πελατών. Οι ηλικίες των πελατών του κομμωτηρίου ποικίλουν, ενώ αντίστοιχα ποικίλουν και οι προτιμήσεις τους, οπότε οι κομμωτές οφείλουν να είναι έτοιμοι να υλοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών τους
- δεξιότητες καινοτομίας, στοιχείο που πρέπει κάθε επιχείρηση να διαθέτει ώστε να μη δίνει την εντύπωση στασιμότητας, ενώ παράλληλα κατορθώνει να πείσει τους πελάτες της ότι κάνει τα πάντα για να ικανοποιήσει κάθε επιθυμία ή απαίτηση τους ώστε η παρουσία και η αναμονή τους εντός της επιχείρησης να γίνεται ολοένα και καλύτερη.

Τα στοιχεία αυτά συνθέτουν κατά κύριο λόγο το κομμάτι των πλεονεκτημάτων ή αλλιώς των ατού που διαθέτει το συγκεκριμένο κομμωτήριο. Παράλληλα όμως με τα ατού, μια επιχείρηση παρουσιάζει και στοιχεία που κάθε άλλο παρά θετικά μπορεί να είναι για αυτήν. Οι αδυναμίες μιας επιχείρησης μπορεί να σχετίζονται με οποιοδήποτε τομέα της απασχολεί το πελατειακό κοινό. Παραπάνω αναφέρθηκαν κάποια ενδεικτικά παραδείγματα αδυναμιών ώστε να γίνει πιο εύκολα η αναφορά των αδυναμιών του κομμωτηρίου μας. Έτσι λοιπόν, παρά το καλό όνομα στην τοπική αγορά και όλα τα συναφή αυτού, κάποια στοιχεία, που παρατίθενται παρακάτω, ίσως ωθούν τους πελάτες στην αμφιβολία σχετικά με την αξιοπιστία του κομμωτηρίου:

- i. χαμηλό επίπεδο δημοσίων σχέσεων. Το κομμάτι των δημοσίων σχέσεων εξαιτίας της χαμηλής κοινωνικότητας της ιδιοκτήτριας βρίσκεται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο, αφήνοντας ουσιαστικά στο κοντινό οικογενειακό περιβάλλον και στην ύπαρξη τύχης την προσέλευση πελατών στο κομμωτήριο.
- ii. έλλειψη δεξιοτήτων μάρκετινγκ. Δεν υπάρχει καμία διαφήμιση του κομμωτηρίου στις σελίδες των τοπικών εφημερίδων, σε τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς, σε φυλλάδια διανομής, αφίσες ή στο διαδίκτυο
- iii. περιορισμένη έως ανύπαρκτη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης π.χ. facebook, όπου μέσω της ύπαρξης μιας σελίδας, στο συγκεκριμένο ή σε κάποιο άλλο μέσο, θα υπήρχε η δυνατότητα παρουσίασης των προϊόντων και υπηρεσιών του κομμωτηρίου, τυχόν προσφορές που ίσως γίνονταν, και γενικότερα θα ήταν δυνατό να γίνει μια παρουσίαση των ευνοϊκών πολιτικών που η επιχείρηση ακολουθεί ώστε να προκαλέσει τους επισκέπτες να δοκιμάσουν τις παροχές αυτές.

Τα αδύνατα αυτά σημεία τα επιχείρησης είναι δυνατό να γίνουν η αιτία μη ανανέωσης του πελατειακού κοινού, αφού εμποδίζουν την προβολή της επιχείρησης ώστε προκειμένου να τη γνωρίσει νέος κόσμος. Παρόλα αυτά όμως δεν αποτελούν τροχοπέδη για την επιχείρηση, γιατί οι αδυναμίες αυτές μπορεί εύκολα να διορθωθούν και να ενταχθούν κάλλιστα στα ατού της επιχείρησης.

### 2.3.2. Ευκαιρίες και Απειλές (Opportunities and Threats)

Η ανάλυση S.W.O.T. εκτός από τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, βοηθάει και τον εντοπισμό των ευκαιριών που παρουσιάζει η αγορά στην οποία ανήκει η επιχείρηση, καθώς επίσης και των απειλών που προέρχονται από αλλαγές στην αγορά και από ανταγωνιστές. Οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται μέσω της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί όπως για παράδειγμα αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων, κοινωνικοί (π.χ. η αύξηση πληθυσμού ή η ανεργία), τεχνολογικοί (όπως για παράδειγμα, νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες). Πιο αναλυτικά, αντίστοιχα οι ευκαιρίες και οι απειλές μπορούν να περιλαμβάνουν:

- νέες υποδομές που δημιουργούνται (π.χ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές κ.τ.λ.)
- οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. Ε.Σ.Π.Α.)
- τα «κενά» στη αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση
- η «ανάγκη» για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου)
- η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα κ.τ.λ.)
- οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (π.χ. amazon, e-shop, eBay κ.τ.λ.)
- οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (π.χ. blogs, facebook κ.τ.λ.)

και

- μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση
- μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης
- η αύξηση του ανταγωνισμού

- η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- μια ενδεχομένη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- η υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή
- η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές
- αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειας ή εγκρίσεις για αδεία λειτουργίας κ.τ.λ.)
- οι διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου κ.τ.λ.)
- μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων
- η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (π.χ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών κ.τ.λ.)

Μια επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να μελετήσει εις βάθος τις απειλές που τυχόν αντιμετωπίζει και να καταφέρει να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες, διότι τελικά η απειλή είναι απλά μια «συγκαλυμμένη ευκαιρία». Οι ευκαιρίες της αγοράς είναι τεράστιας σημασίας στην κατάστροψη μιας στρατηγικής και η επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να τις εκμεταλλευτεί προς όφελός της. Έτσι και η αγορά στην οποία εντάσσεται το κομμωτήριο, που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, παρουσιάζει αρκετές ευκαιρίες τις οποίες το κομμωτήριο οφείλει να εκμεταλλευτεί ώστε να μεγαλώσει η λίστα των ισχυρών σημείων του. Οι ευκαιρίες, λοιπόν, που παρέχει η αγορά στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η είσοδος νέων αντιπροσώπων στην αγορά σε προϊόντα συναφή με τον κλάδο της κομμωτικής, τα οποία είναι πολύ γνωστά στο ευρύ κοινό για την ποιότητα τους. Επίσης τα προϊόντα αυτά δεν τα είχε εντάξει μέχρι τώρα η επιχείρηση στον κατάλογο των υλών και των εμπορευμάτων της.

Πρόκειται για μια πόλη με αρκετό μεγάλο πλήθος φοιτητών από άλλες περιοχές της Ελλάδος, οι οποίοι αποτελούν ιδανική ευκαιρία ανανέωσης των πελατών. Το κομμωτήριο θα πρέπει να αδράξει την ευκαιρία αυτή και με κατάλληλες ενέργειες να δελεάσει το νέο αίμα της πόλης να το προτιμήσει

Συνεχείς επιδοτήσεις από προγράμματα του Ε.Σ.Π.Α. ή του Ο.Α.Ε.Δ. για αναβάθμιση του χώρου μιας επιχείρησης ή πρόσληψη νέων υπαλλήλων με ευνοϊκούς όρους και προϋποθέσεις κυρίως για την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο το κομμωτήριο εάν

επιλέξει την αναβάθμιση χώρου θα έφτιαχνε ένα πιο μοντέρνο και επίκαιρο περιβάλλον, επειδή όμως δεν έχει περάσει πολύς καιρός από την τελευταία ανακαίνιση του χώρου και το περιβάλλον είναι ήδη προσαρμοσμένα στα νέα δεδομένα, θα ήταν προτιμότερο να κλίσει προς τη δεύτερη επιλογή με την οποία θα έχει την ευκαιρία να έχει στην κατοχή του νέους υπαλλήλους με κατάλληλες γνώσεις χωρίς να επιβαρύνονται επιπλέον τα οικονομικά της επιχείρησης, ενώ παράλληλα με περισσότερους υπαλλήλους μπορεί να εξυπηρετήσει και περισσότερους πελάτες την ημέρα

Ανάπτυξη του τρόπου εύρεσης προϊόντων και υπηρεσιών από τους καταναλωτές μέσω διαδικτύου, μιας και οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν ως βασικό τρόπο διαφήμισης διάφορες διαδικτυακές πύλες, κυρίως εκείνες που προτιμώνται περισσότερο από το καταναλωτικό κοινό. Το κομμωτήριο κάνοντας κάτι αντίστοιχο θα γνωστοποιήσει τη δραστηριότητα του και είναι πολύ πιθανό να προσελκύσει νέους πελάτες.

Βέβαια, κάθε κλάδος και αγορά παρουσιάζει διάφορες ευκαιρίες στην εξέλιξη του, οι οποίες όμως δεν είναι κατάλληλες για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, διότι τα ατού και οι αδυναμίες του κομμωτηρίου καθορίζουν ποιες ευκαιρίες είναι εκείνες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του και θα δημιουργήσουν καλύτερες δυνατότητες απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στην προκειμένη περίπτωση όλες οι παραπάνω ευκαιρίες προσφέρονται για τη βελτίωση της κατάστασης του κομμωτηρίου γι' αυτό και με αφορμή την εφαρμογή του σχεδιαζόμενου επιχειρηματικού σχεδίου και με κατάλληλες ενέργειες θα καταφέρει αυτό που κάθε επιχείρηση πρέπει να κάνει, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, να μετατρέψει τις ευκαιρίες σε ατού της.

Σε αντιπαράθεση με τις ευκαιρίες που αναφέρθηκαν παραπάνω, βρίσκονται οι απειλές που προέρχονται είτε από την ίδια την αγορά είτε από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι απειλές είναι μέγιστης σημασίας για την κατάσταση μιας στρατηγικής, όπως δηλαδή συμβαίνει και στην περίπτωση του κομμωτηρίου που εξετάζεται, το οποίο σχεδιάζει την εφαρμογή ενός νέου επιχειρηματικού σχεδίου. Έτσι, προκειμένου να αποφασίσει για το αν τελικά θα υλοποιηθεί το σχέδιο αυτό,

εκτός από όλα τα στοιχεία που εξετάστηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω, θα πρέπει να γίνει η παράθεση και η ανάλυση των απειλών που έχει να αντιμετωπίσει το κομμωτήριο, οπότε:

1. Πολλά καινούρια κομμωτήρια που υπάρχουν στην ίδια περιοχή και το κοινό στο οποίο απευθύνονται είναι πιο νεανικό, λανσάρουν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες που το εν λόγω κομμωτήριο δε διαθέτει. Αυτό είναι ένα κομμάτι στο οποίο υστερεί σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου, γιατί προδίδει δείγματα εφησυχασμού της επιχείρησης, στοιχείο που οι πελάτες εκλαμβάνουν αρνητικά. Αυτό όμως, με το νέο επιχειρηματικό σχέδιο που το κομμωτήριο σχεδιάζει, θα είναι σε θέση να ανταγωνιστεί επάξια τις επιχειρήσεις αυτές.

2. Ύπαρξη κομμωτών χωρίς άδεια επαγγέλματος, οι οποίοι παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες σε σχετικά χαμηλότερες τιμές από τις αντίστοιχες των κομμωτηρίων στις ίδιες υπηρεσίες. Το κομμάτι αυτό του παραεμπορίου είναι κάτι το οποίο δεν μπορεί να εξαλείψει μόνο του το κομμωτήριο στο οποίο αναφερόμαστε, μπορεί όμως να το ανταγωνιστεί παρέχοντας νέες υπηρεσίες οι οποίες ενώ δεν είναι συνηθισμένες στο συγκεκριμένο χώρο, θα προσφέρουν χαλάρωση, ευχαρίστηση και άμεση εξυπηρέτηση. Το νέο επιχειρηματικό σχέδιο που το κομμωτήριο πρόκειται να εφαρμόσει, εστιάζει ακριβώς σε αυτό, ώστε μέσα από αυτές τις υπηρεσίες να κάνει τους πελάτες να νιώθουν σαν να βρίσκονται σπίτι τους, και ταυτόχρονα θα νιώθουν ότι προσφέρουν κάτι και στον εαυτό τους.

3. Η οικονομική κρίση που επικρατεί σε ολόκληρη τη χώρα αποτελεί ένα σημαντικό, και μάλιστα ανασταλτικό, παράγοντα για την ανάπτυξη και κυρίως για την κερδοφορία μιας επιχείρησης γιατί πέραν των συνεπειών που έχει στο γενικότερο οικονομικό κύκλο, μειώνεται σημαντικά και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Οι πελάτες συνεχώς επιζητούν κομμωτήρια, και γενικότερα επιχειρήσεις, με χαμηλές τιμές ούτως ώστε να μπορούν να καλύπτονται από το εισοδηματικό τους επίπεδο. Αυτό δεν είναι ακατόρθωτο αν εφαρμοστεί από το κομμωτήριο, αφού κάνοντας ένα σωστό προϋπολογισμό θα μπορεί να χαμηλώσει το κόστος και εν συνεχεία τις τιμές. Άλλωστε πολλές φορές, η μεγάλη κατανάλωση είναι αυτή που φέρνει και το μεγαλύτερο κέρδος, και όχι ένα μικρό ποσοστό πελατών που έχουν την ικανότητα ή

τη διάθεση να ξοδέψουν πολλά χρήματα για ένα κούρεμα, μια τεχνική εργασία των μαλλιών που το κομμωτήριο παρέχει ή ένα επώνυμο καλλυντικό των μαλλιών.

4. Οι υψηλοί συντελεστές φορολόγησης και γενικότερα οι χρηματικές απαιτήσεις που έχει το κράτος από τους επιχειρηματίες, αποτελούν ένα ιδιαίτερα επικίνδυνο παράγοντα, ο οποίος μπορεί να συμβάλλει στην κακή πορεία της επιχείρησής τους. Αυτό είναι ένα θέμα το οποίο, το κομμωτήριο οφείλει να αντιμετωπίσει με συνέπεια και σοβαρότητα, και το οποίο δεν μπορεί να αποφύγει. Βέβαια, για να μπορεί να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις αυτές προς το κράτος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η καλή πορεία της επιχείρησης, η οποία μπορεί να επέλθει με το καινοτόμο σχέδιο που η επιχείρηση σχεδιάζει παρά τις δαπάνες που το συνοδεύουν.

Μετά την παράθεση των απειλών που προηγήθηκε, συνδυάζοντας τις με όσα έχουν αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα για το προβλεπόμενο επιχειρηματικό σχέδιο που αναμένεται να εφαρμόσει το κομμωτήριο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των απειλών μπορεί να αντιμετωπιστεί από τις καινοτόμες εφαρμογές που προβλέπει για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, μέσω του σχεδίου, το κομμωτήριο πρόκειται να δημιουργήσει τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς έναντι των απειλών που αντιμετωπίζει.

Παρατηρούμε, επομένως, ότι η ανάλυση S.W.O.T. δεν είναι απλώς μια απαρίθμηση πληροφοριών για τέσσερις λίστες, αλλά μέσα από αυτήν μπορεί να γίνει και η αξιολόγηση των πληροφοριών αυτών, καθώς επίσης δεν αποκλείεται η αξιολόγηση αυτή να εξάγει σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την κατάσταση και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Στην περίπτωση του κομμωτηρίου, μπορούμε πλέον να πούμε ότι θεωρητικά το σχεδιαζόμενο, από την επιχείρηση, επενδυτικό σχέδιο θα λειτουργήσει βοηθητικά στην καλή πορεία της επιχείρησης. Μέσα από τις καινοτόμες υπηρεσίες του σχεδίου, εκτός από ένα κλίμα ανανέωσης που θα προσφέρει στο κομμωτήριο, παράλληλα θα είναι, όπως φάνηκε και παραπάνω, ένας καλός τρόπος μετατροπής των αδύνατων σημείων του και των απειλών που αντιμετωπίζει, σε ατού και ευκαιρίες αντίστοιχα. Το μόνο που μένει πλέον για να αποφασίσει η επιχείρηση αν θα εφαρμόσει το σχέδιο αυτό, είναι η κατάρτιση ενός



προϋπολογισμού ώστε να φανεί και πρακτικά αν συμφέρει αυτή η επένδυση την επιχείρηση.

**ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΙΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

| <b>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ Ι</b>                |                  |                  |                  |                                     |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
| <b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΟΣΟΤΗΤ</b>     |                  |                  |                  |                                     |                  |
| <b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>                       | <b>ΕΤΟΣ 2012</b> | <b>ΕΤΟΣ 2011</b> | <b>ΕΤΟΣ 2010</b> | <b>ΕΤΟΣ 2009</b>                    | <b>ΕΤΟΣ 2008</b> |
| ΒΑΦΗ                                   | 285              | 290              | 375              | 380                                 | 410              |
| ΠΕΡΜΑΝΑΝΤ                              | 23               | 27               | 32               | 45                                  | 50               |
| ΑΝΤΑΥΤΕΣ                               | 48               | 59               | 64               | 72                                  | 78               |
| ΚΟΥΡΕ<br>ΜΑ<br>ΓΥΝΑΙ<br>ΚΕΙΟ           | 290              | 287              | 293              | 289                                 | 308              |
| ΚΟΥΡΕ<br>ΜΑ<br>ΠΑΙΔΙΚ<br>Ο             | 113              | 110              | 196              | 198                                 | 190              |
| ΧΤΕΝΙΣΜΑ                               | 176              | 189              | 194              | 295                                 | 320              |
| $\mu_B = \sqrt{\frac{Q-1}{Q-5}}$       | -0,095           |                  |                  | $\mu_{ΚΓ} = \sqrt{\frac{Q-1}{Q-5}}$ | 0,015            |
| $\mu_{Π} = \sqrt{\frac{Q-1}{Q-5}}$     | 0,214            |                  |                  | $\mu_{ΚΠ} = \sqrt{\frac{Q-1}{Q-5}}$ | 0,139            |
| $\mu_A = \sqrt{\frac{Q-1}{Q-5}}$       | 0,129            |                  |                  | $\mu_X = \sqrt{\frac{Q-1}{Q-5}}$    | 0,161            |
| <b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΠΟΣΟΤΗΤΩΝ</b> |                  |                  |                  |                                     |                  |
| <b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>                       | <b>ΕΤΟΣ 1ο</b>   | <b>ΕΤΟΣ 2ο</b>   | <b>ΕΤΟΣ 3ο</b>   |                                     |                  |
| ΒΑΦΗ                                   | 312              | 342              | 374              |                                     |                  |
| ΠΕΡΜΑΝΑΝΤ                              | 28               | 34               | 41               |                                     |                  |
| ΑΝΤΑΥΤΕΣ                               | 54               | 61               | 69               |                                     |                  |
| ΚΟΥΡΕ<br>ΜΑ<br>ΓΥΝΑΙ<br>ΚΕΙΟ           | 294              | 299              | 303              |                                     |                  |

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σωτήρης Κ. Καρβούνης, 2006. Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε..
- Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη, 2007. Οργάνωση και Διοίκηση [ Το Management της νέας εποχής ]. 4<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Σημειώσεις Αναστασάκη

## ΠΗΓΕΣ

- <http://dasta.uom.gr/>
- <http://dasta.uom.gr/mixanismos-axiologisis-diagonismos-2013>
- [http://www.thessinnozone.gr/1011\\_1/Krithria-aksiologhshs-epixeirhmatikon-sxedion](http://www.thessinnozone.gr/1011_1/Krithria-aksiologhshs-epixeirhmatikon-sxedion)
- <http://www.imerisia-ver.gr/index.php/eidhseis/oikonomia/ellada/item/3784-xoroi-thilasmou-se-katastimata.html>
- <http://flashnews.gr/page.ashx?pid=3&aid=123001&cid=299>
- [elearn.elke.uoa.gr/ppetrakis/dialexis/chapter1.ppt](http://elearn.elke.uoa.gr/ppetrakis/dialexis/chapter1.ppt)
- [www.teicrete.gr/lei/lab/downloads/book\\_2.pdf?](http://www.teicrete.gr/lei/lab/downloads/book_2.pdf?)
- <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%AD%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%>
- [http://www.skroutz.gr/c/25/laptop.html?keyphrase=laptop&order\\_dir=asc&page=2](http://www.skroutz.gr/c/25/laptop.html?keyphrase=laptop&order_dir=asc&page=2)
- <http://www.skroutz.gr/s/2695836/Acer-C710-2847-847-2GB-320GB.html>
- <http://www.toys-shop.gr/>
- <http://www.praktiker.gr>