



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**« ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΘΕΤΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ »**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΩΝ:

ΜΟΥΡΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΜ:8909

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ ΑΜ:7980

ΤΣΙΑΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΜ:8867

ΗΡΑΚΛΕΙΟ

2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	8
1.1 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου	8
1.2 Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	8
1.3 Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου όσον αφορά την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας	8
1.4 Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης.....	11
1.5 Ο προσδιορισμός της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά	11
1.6 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΔΟΜΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN).....	13
2.1 Η έννοια και ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου	13
2.2 Ποιος αναπτύσσει το επιχειρηματικό σχέδιο;.....	13
2.3 Χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	14
2.4 Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΝΟΠΟΙΪΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΚΡΑΣΙ	26
3.1 Τα χαρακτηριστικά του κλάδου	26
3.2 Ανάλυση S.W.O.T	26
3.3 Η προσφορά και η ζήτηση του κλάδου.....	27
3.3.1 Ζήτηση.....	27
3.3.2 Προσφορά.....	28
3.4 Η ιστορία της βιολογικής γεωργίας	28
3.4.1 Η αγορά του βιολογικού κρασιού.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MARKETING ΜΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ	33
4.1 Η στρατηγική μάρκετινγκ	35
4.1.1 Προσδιορισμός και επιλογή τμήματος αγοράς	35
4.1.2 Προσδιορισμός του ανταγωνισμού	36
4.2 Η πολιτική του προϊόντος	37
4.2.1 Πολιτικές για το μείγμα προϊόντος	38
4.3 Η τιμολόγηση του προϊόντος	40
4.3.1 Το κόστος παραγωγής.....	42
4.3.2 Το «νεκρό» σημείων των πωλήσεων (break event point)	43
4.3.3 Η ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά	43
4.3.4 Η επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν	45
4.4 Η προβολή και η προώθηση του προϊόντος	46
4.5 Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης.....	47
4.6 Η ανάπτυξη ενός προγράμματος μάρκετινγκ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ	52
5.1 Τα λειτουργικά προγράμματα και οι στόχοι της παραγωγικής μονάδας.....	53
5.2 Οργάνωση και διαχείριση μιας παραγωγικής μονάδας.....	55
5.2.1 Οι πωλήσεις στη μικρομεσαία επιχείρηση	56
5.3 Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός	57
5.3.1 Το κόστος έναρξης και το επενδυτικό σχήμα της μικρομεσαίας επιχείρησης.....	60
5.3.2 Τα αποτελέσματα χρήσης	64
5.3.3 Ο ισολογισμός	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης σε καιρούς οικονομικής κρίσης παρά το κίνδυνο της αποτυχίας για τον υποψήφιο επιχειρηματία είναι ίσως και η μοναδική διέξοδος από την ανεργία. Η ίδρυση μιας καινοτόμας επιχείρησης είναι επίσης μια προσπάθεια αύξησης της παραγωγικής δυναμικής άρα και του πλούτου μιας χώρας.

Στην παρούσα εργασία αναλύεται η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για την ίδρυση μιας μονάδας παραγωγής, συσκευασίας και εμπορίας βιολογικού κρασιού. Στο επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάζεται στις επόμενες σελίδες έγινε προσπάθεια να δοθούν με απλότητα αλλά και σαφήνεια όλο εκείνα τα στάδια τα οποία οφείλει να ακολουθήσει μια νέα, μικρομεσαία επιχείρηση όπως αυτή που περιγράφεται ώστε να έχει μια επιτυχημένη και βιώσιμη πορεία τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Λέξεις Κλειδιά: κρασί, ίδρυση, επιχείρηση, επιχειρηματικό, σχέδιο

ABSTRACT

Starting up a new business in times of economic crisis, despite the risk of failure for the proposed operator is perhaps the only way out of unemployment. The establishment of an innovative company is also an attempt to increase the productive potential and hence the wealth of a country.

In this work we analyze the creation of a business plan (business plan) for the establishment of a unit of production, packaging and marketing of organic wine. The business plan is presented on the following pages an attempt was made to give with simplicity and clarity all those steps which should be followed by a new small business such as that described in order to have a successful and sustainable progress in both the short and long term.

Keywords: wine, establishment, business, business plan

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή μας εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση μιας μονάδας παραγωγής και εμπορίας βιολογικού κρασιού.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια κάθε ένα εκ των οποίων εξυπηρετεί ένα μέρος της ανάλυσης. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου. Δίνεται ο ορισμός της έννοιας, εξηγείται η σημασία της κατάρτισης ενός τέτοιου σχεδίου για τη βιωσιμότητα της υπό ίδρυση επιχείρησης, ενώ τέλος αναλύονται και οι φάσεις υλοποίησης ενός τέτοιου σχεδίου.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη κατάλληλη δομή την οποία θα πρέπει να έχει το συγκεκριμένο business plan και προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε μια σειρά από ερωτήματα όπως: «ποιος θα αναπτύξει το επιχειρηματικό σχέδιο ώστε από αυτό να προκύψει η ίδρυση της επιχείρησης;», «ποια είναι τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού σχεδίου», «τι θα περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση της συγκεκριμένης μονάδας;» κτλ.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια γενική επισκόπηση του κλάδου της οινοποιίας στην Ελλάδα καθώς και του νεοσύστατου κλάδου των βιολογικών προϊόντων και ειδικότερα του κρασιού. Σημεία τα οποία εξετάζονται εδώ είναι τα χαρακτηριστικά των κλάδων, η προσφορά και η εγχώρια ζήτηση αυτών, ενώ τέλος πραγματοποιείται και μια ανάλυση SWOT ώστε να αποκαλυφθούν οι προοπτικές αυτών.

Το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στη διαδικασία των πωλήσεων της νεοσύστατης επιχείρησης και συσχετίζει την παραγωγική διαδικασία με το αναγκαίο πρόγραμμα marketing το οποίο θα πρέπει να έχει η επιχείρηση αυτή και μας εξηγεί πως αυτό υλοποιείται.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στο λειτουργικό πρόγραμμα δράσης το οποίο οφείλει να εκπονήσει η επιχείρηση πριν την ίδρυση της στο οποίο θα κοστολογούνται όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της υπό ίδρυση εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία συνήθη πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αρκετό εύκολο στη δημιουργία του. Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα αν πρόκειται για μία μικρή βιομηχανία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να δημιουργεί και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

1.2 Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από το ξεκίνημα της λειτουργίας της έως και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει βάση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Κυρίως όμως μας παρουσιάζει το πώς μπορεί να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του.

1.3 Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου όσον αφορά την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας

Κυρίαρχο ρόλο στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου παίζουν δύο παράμετροι¹:

¹ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

- Τι θα παράγει η επιχείρηση
- Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις προσωπικές εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Έτσι πρέπει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις κρίσεις του. Τα στάδια ενός επιχειρηματικού σχεδίου που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- **Εκτίμηση του κύκλου εργασιών:** Κύκλος εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε ένα έτος. Η ποσότητα η οποία θα αποφασίσει να παράγει μία επιχείρηση καθορίζει και την τιμή (ανά μονάδα προϊόντος) που θα χρεώσει στον καταναλωτή.
- **Ανάλυση του προϊόντος παραγωγής:** η απόφαση για το τι προϊόν θα παράγει η εταιρεία, ποιες είναι οι αναγκαίες πρώτες ύλες παραγωγής του, ποια είναι η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να λάβει την τελική του μορφή.
- **Ανάλυση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση:** Τι πρέπει να γίνει προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία, τον απαραίτητο εξοπλισμό, τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, τις ηλεκτρομηχανικές εγκαταστάσεις κτλ.
- **Επιλογή και αγορά του παραγωγικού εξοπλισμού²:** Η εταιρεία θα προμηθεύεται τον απαραίτητο εξοπλισμό με τα παρακάτω κριτήρια
 - Αξιοπιστία
 - Ύπαρξη service και ανταλλακτικών
 - Τιμή και διακανονισμός
- **Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων:** Με βάση το τι και πόσο θα παράγει η επιχείρηση, τη διαδικασία και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας,

² Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

γίνεται εκτίμηση και προσδιορίζεται η ανάγκη αυτής για αποθηκευτικούς χώρους.

- **Εκτίμηση αναγκών σε οικοπέδα, κτίρια και μεταφορικά μέσα:** Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει την ανέγερση δικών της κτηρίων, θα πρέπει να υπολογίσει ακόμη την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και για εκτιμώμενες ανάγκες μιας μελλοντικής επέκτασης. Όσον αφορά τα κτήρια αυτό που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση είναι να εκτιμηθεί αν είναι προτιμότερο να προβεί στην ανέγερση, την αγορά ή την μίσθωση κάποιου ήδη υπάρχοντος κτιρίου. Σε κάθε περίπτωση είναι βασική προϋπόθεση το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της. Τέλος, η πρόβλεψη των αναγκών για μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση της μορφής του προϊόντος (π.χ ευπαθές ή όχι), της ποσότητας πωλούμενων προϊόντων και το αν συμφέρει να ανατεθούν οι μεταφορές σε μεταφορική εταιρεία.
- **Ιδρυτικά κεφάλαια:** Ως κεφάλαια ίδρυσης μιας επιχείρησης ορίζουμε το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων και των κεφαλαίων κίνησης δηλαδή³:

ΙΔΡΥΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΠΑΓΙΩΝ + ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ

Μία επιχείρηση μπορεί να βρει τα κεφάλαια που χρειάζεται για να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία από τις ακόλουθες χρηματοδοτικές πηγές:

- ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (αυτοχρηματοδότηση)
- ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ
- ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ (συνήθως από ιδιωτικές τράπεζες)
- ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

³ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

1.4 Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης

Το Mission Statement μιας επιχείρησης αποτελεί μία σύντομη απεικόνιση που προσδιορίζει το είδος της δραστηριότητας την οποία αναλαμβάνει η επιχείρηση. Ουσιαστικά, καταδεικνύει τα όρια της επιχείρησης εντός των οποίων θα κινηθεί η εταιρεία. Οι στόχοι της εταιρείας πρέπει να παρουσιάζουν κάτι το νέο κάτι το διαφορετικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της εταιρείας. Για αυτό και θα πρέπει να επικεντρώνονται στα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το νέο προϊόν που θέλει να εισάγει στην αγορά, σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιλογή των στόχων πρέπει να δίνει μία εικόνα, μια προοπτική την οποία οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν και να εργαστούν για την καλύτερη δυνατή επιτυχία του. Τέλος, είναι κρίσιμο μέγεθος οι στόχοι που τίθενται να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτό αν τελικά επιτεύχθηκαν οι στόχοι⁴.

1.5 Ο προσδιορισμός της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά

Μία επιχείρηση εκτός από την κατάστρωση του επιχειρηματικού πλάνου για την οργάνωση της εσωτερικής της λειτουργίας, έτσι θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να λειτουργήσει. Βασικό εργαλείο για να καθορίσει η εταιρεία τη θέση της μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της οικονομικής αγοράς είναι η «Έρευνα Θέσεως της Εταιρείας», γνωστή ως **SWOT Analysis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η SWOT Analysis μας προσδιορίζει τα Δυνατά . Αδύναμα σημεία και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

⁴ Hisrich R. & Peters M., "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill, 2002

1.6 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προτρέπει τον επιχειρηματία να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια. Βέβαια, είναι παράλογο να υποθέσουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, σε κάθε περίπτωση όμως βοηθά τη διοίκηση της εταιρείας να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη απέναντι στις πιθανές ευκαιρίες ή παγίδες που θα εμφανιστούν, επειδή υπάρχει μία καλή κατάρτιση τόσο των δυνατών σημείων και δυνατοτήτων της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

Πολλές φορές η διαδικασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι χρησιμότερη και από το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο λόγος είναι εύκολα κατανοητός: Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία «ακτινογραφία» της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει επίγνωση στο παρόν όλων των δυνατών ενδεχομένων και κινδύνων που πρόκειται να αντιμετωπίσει μελλοντικά η επιχείρηση⁵.

⁵ Hisrich R. & Peters M., "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΔΟΜΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)

2.1 Η έννοια και ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου

Ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, που μπορεί να είναι οι παρακάτω:

Υποψήφιοι επενδυτές: Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης. Επομένως λειτουργεί ως η διαδικασία με την οποία ο επιχειρηματίας θα προσελκύσει εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου ή ανεξάρτητους επενδυτές, καθώς και νέους μετόχους σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ένα βασικό πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι βοηθά τον επιχειρηματία να προσεγγίσει μεγάλο αριθμό δυνητικών επενδυτών με ταχύτητα, κάτι που δεν θα ήταν εύκολο χωρίς την ύπαρξη του. Για τον επενδυτή, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο καθώς του δίνει τη δυνατότητα να εκτιμήσει την επιχειρηματική πρόταση και τις δυνατότητες υλοποίησης της πριν ακόμη πραγματοποιηθεί η επένδυση.

Δυνητικοί συνεργάτες: Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται ως εργαλείο προώθησης με την έννοια ότι αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης σε πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Με αυτή την έννοια, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας⁶.

2.2 Ποιος αναπτύσσει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Συχνά οι επιχειρηματίες αναθέτουν σε εξωτερικούς συμβούλους την ανάπτυξη και σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Στη περίπτωση αυτή όμως απαιτείται

⁶ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

ιδιαίτερη προσοχή και κυρίως μεγάλη εμπλοκή του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας. Και αυτό γιατί κανένας δε γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και τη δραστηριότητα της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Επομένως ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλάβει την μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς είναι αυτός που έχει συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα και είναι ο καταλληλότερος για να εκθέσει το τι ακριβώς αφορά στη νέα επιχειρηματική προσπάθεια. Η συμβολή του επιχειρηματία είναι πολύ σημαντική στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων που σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες, καθώς ο επιχειρηματίας είναι αυτός που οφείλει να υποστηρίξει την πρόταση τους στους πιθανούς επενδυτές. Η συνεισφορά των υπόλοιπων μελών της διοίκησης της εταιρίας και των προϊσταμένων των διάφορων τμημάτων (στην περίπτωση που η επιχείρηση υπάρχει ήδη) είναι επίσης αναγκαία καθώς γνωρίζουν σε μεγαλύτερο βάθος τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και τα λεπτομερή προγράμματα δράσης κάθε τμήματος.

2.3 Χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το μέγεθος και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτικά. Εντούτοις ένα σχετικά σύντομο έγγραφο (30-40 σελίδες) διαβάζεται ευκολότερα από τον αναγνώστη και αυτό είναι αναγκαίο στην περίπτωση που απευθύνεται σε επενδυτές που καθημερινά εξετάζουν πολλά επιχειρηματικά σχέδια. Ο συντάκτης δεν πρέπει να υποθέτει ότι ο αναγνώστης είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία ή την αγορά που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Συνεπώς, στο επιχειρηματικό σχέδιο αναλύονται όλες οι πτυχές της επιχειρηματικής δράσης με τρόπο απλό και κατανοητό και αποφεύγεται η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας (που μπορεί να παρατεθεί σε παράρτημα μαζί με σύντομη επεξήγηση)⁷.

Η αδυναμία παρουσίασης ενός σωστά οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, συνοπτικού αλλά και πλήρους ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει στην άμεση απόρριψη της επιχειρηματικής πρότασης από τους δυνητικούς επενδυτές. Δεν

⁷ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

είναι τυχαίο ότι ποσοστό 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται διεθνώς σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ ένα επιπλέον 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες μελέτης του.

2.4 Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζεται από τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτής καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης της. Επίσης το επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται. Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτική και συναντώνται διαφοροποιημένες δομές στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτό που διαφοροποιείται είναι η ίδια η δομή και όχι η ουσία και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου. Αν και δεν υπάρχει λοιπόν μια μοναδική δομή, ένα τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις εξής θεματικές ενότητες⁸:

- Επιτελική Σύνοψη
- Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανάλυση αγοράς - ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Οργανωσιακός Σχεδιασμός
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Οικονομικός Σχεδιασμός
- Εκτίμηση Κινδύνων
- Παράρτημα (π.χ. βιογραφικά διοικητικής ομάδας, περιγραφή τεχνολογίας κτλ)

⁸ Hisrich R. & Peters M., "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill, 2002

1. Η επιτελική σύνοψη

- Η επιτελική σύνοψη παρέχει μια συνοπτική και σαφή εικόνα του επιχειρηματικού εγχειρήματος σε δυο-τρεις σελίδες. Επί της ουσίας αποτελεί ένα μικρό επιχειρηματικό σχέδιο μέσα σε ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο. Στόχος της σύνοψης είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να συνεχίσει με την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Ειδικότερα όταν οι αποδέκτες είναι διαχειριστές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, που λαμβάνουν καθημερινά πολλά επιχειρηματικά σχέδια, η επιτελική σύνοψη είναι συχνά ένα σημαντικό κριτήριο για το αν θα μελετήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι. Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιέχει τα σημαντικότερα σημεία του είναι σκόπιμο να συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των ενοτήτων. Όταν ο αποδέκτης ολοκληρώσει την ανάγνωση της επιτελικής σύνοψης, πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί με σύντομο τρόπο το επιχειρηματικό εγχείρημα.

2. Περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το περιεχόμενο της δραστηριότητας της επιχείρησης διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση. Αρχικά, δίνονται τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης (όνομα, διεύθυνση έδρας, κ.τ.λ.). Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, την τρέχουσα δραστηριότητα της, τις πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, τον αριθμό των εργαζόμενων που έχει, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη μετοχική σύνθεση. Εφόσον η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων περιγράφεται συνοπτικά η δομή του ομίλου και η θέση της επιχείρησης σε αυτόν⁹.

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε νέα επιχείρηση οι παραπάνω πληροφορίες μπορεί να μην υπάρχουν ή να μην έχουν οριστικοποιηθεί. Η συγκεκριμένη παράγραφος, συνεπώς, δίνει έμφαση κυρίως στο

⁹ Hisrich R. & Peters M., "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill, 2002

όραμα της νέας επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις περιγράφεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, που είναι και ο σκοπός για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περιγραφή της νέας επιχείρησης ξεκινά με τη δήλωση αποστολής και διαμόρφωση στόχων προς επίτευξη. Στη συνέχεια περιγράφεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει στην ουσία το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην επίτευξη κέρδους. Στο σημείο αυτό περιγράφονται οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας και οι πηγές εσόδων της επιχείρησης. Η πιο βασική πηγή εσόδων είναι συνήθως οι πωλήσεις.

Έμφαση δίνεται στο γιατί είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας που περιγράφηκε παραπάνω.

3. Προϊόντα και υπηρεσίες

Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση. Αρχικά, αναλύονται τα χαρακτηριστικά αυτών με όρους που καταλαβαίνει ο αναγνώστης χωρίς να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Λεπτομερέστερη τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτικές παρουσιάσεις (διαφημιστικά φυλλάδια ή εγχειρίδια χρήσης) παρατίθενται σε παράρτημα. Εφόσον πρόκειται για προϊόν, γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που συνοδεύουν το business plan, όπως η εξυπηρέτηση μετά την πώληση κτλ. Βασικά σημεία που πρέπει να τονιστούν σε αυτή την ενότητα είναι τα εξής¹⁰:

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Για κάθε προϊόν/ υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες. Είναι σημαντικό να περιγραφεί η μοναδική πρόταση πώλησης για κάθε προϊόν ή υπηρεσία, δηλαδή το μοναδικό εκείνο στοιχείο το οποίο και το διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

¹⁰ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

Προστασία προϊόντος ή/και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κ.τ.λ.: Αναφέρεται αν έχει κατοχυρωθεί κάποια ευρεσιτεχνία η οποία να επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας καθώς και η χρονική διάρκεια της κατοχύρωσης. Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα.

Ανανέωση του προϊόντος: Ξεκαθαρίζεται αν το προϊόν / υπηρεσία αποτελεί αναβάθμιση παλαιότερου προϊόντος και αν η νέα έκδοση απευθύνεται στο υπάρχον ή σε νέο τμήμα της αγοράς. Επίσης γίνεται αναφορά στην στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να αναβαθμίσει το προϊόν της ώστε να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- Ανάλυση αγοράς – ανταγωνισμού

Ανάλυση αγοράς

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναλυτική παρουσίαση της αγοράς στην οποία στοχεύει το προϊόν/ υπηρεσία που θα διατεθεί. Συγκεκριμένα, γίνεται εμπειριστατωμένη περιγραφή της αγοράς με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, το στάδιο ανάπτυξης, η συγκέντρωση και ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας. Δίνεται το ιστορικό της εξέλιξης της αγοράς, με αναφορά σε κλαδικές μελέτες, δημοσιεύσεις και επιστημονικά περιοδικά. Εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία/ προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξης της¹¹.

Ανάλυση ανταγωνισμού

Η συγκεκριμένη ανάλυση ξεκινά με την εξέταση του άμεσου ανταγωνισμού της επιχείρησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο (παρόμοια προϊόντα-υπηρεσίες). Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται με τον προσδιορισμό των υπόλοιπων ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.

¹¹ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

Ανάλυση ευρύτερου περιβάλλοντος

Στη συγκεκριμένη παράγραφο παρουσιάζεται το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να προσδιορισθούν κρίσιμες τάσεις και παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο και τη νέα επιχείρηση. Η παρουσίαση αυτή μπορεί να γίνει στη βάση της PEST analysis.

Ανάλυση (SWOT)

Αφού ολοκληρωθεί η παρουσίαση όλων των παραπάνω στοιχείων η ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου κλείνει με μια ανάλυση SWOT (Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες - Απειλές).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Το κρασί είναι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας ήδη γνωστό στην ελληνική αγορά• Στροφή των καταναλωτών ολοένα και περισσότερο στα βιολογικά προϊόντα• Χαμηλή τιμή καθώς το κρασί δεν υπόκειται σε ειδικό φόρο κατανάλωσης	<ul style="list-style-type: none">• Η αγορά του βιολογικού κρασιού είναι σχετικά άγνωστη ακόμη στην Ελλάδα• Η υψηλότερη τιμή του βιολογικού από το συμβατικό κρασί• Το κρασί είναι ένα προϊόν με μεγάλη εποχικότητα καθώς συνηθίζεται να καταναλώνεται τους χειμερινούς μήνες
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Η αύξηση του τουρισμού τονώνει τη ζήτηση για κρασί• Η απουσία μεγάλων επιχειρήσεων στην αγορά του βιολογικού κρασιού δίνει την ευκαιρία στην εταιρία μας να κυριαρχήσει	<ul style="list-style-type: none">• Οι μεγάλες ποσότητες βιολογικών κρασιών οι οποίες εισάγονται στη χώρα• Το μη καθορισμένο ακόμα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται βιολογικό κρασί στη χώρα μας

--	--	--	--

- Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Περιγράφεται η στρατηγική μάρκετινγκ και λεπτομερή προγράμματα δράσης. Συγκεκριμένα περιγράφονται τα εξής:

- Προϊόν: Γίνεται επακριβής προσδιορισμός του προϊόντος/ υπηρεσίας με αναφορά στην ποιότητα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, τα προηγμένα χαρακτηριστικά, την επωνυμία, συσκευασία και τις παρεχόμενες συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση), καθώς και των πακέτων μέσω των οποίων θα διατεθεί το προϊόν στην αγορά.

- Τιμή: Διατυπώνεται συγκεκριμένη πολιτική τιμολόγησης, που εξηγεί λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο θα χρεώνονται οι πελάτες, τα πιθανά πακέτα προσφορών, την πιστωτική πολιτική, εκπτώσεις, κ.τ.λ.

- Σύστημα διανομής: Περιγράφονται τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν για τις πωλήσεις στους πελάτες και αν οι πωλήσεις θα είναι άμεσες ή μέσω τρίτων. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε τυχόν στρατηγικές συμμαχίες ή συνεργασίες που έχουν ή θα πρέπει να συναφθούν για την ολοκλήρωση της διανομής. Επίσης γίνεται αναφορά στη γεωγραφική κάλυψη των δικτύων διανομής καθώς και στην πολιτική αποθεμάτων και μεταφοράς.

Προώθηση και επικοινωνία: Καθορίζονται συγκεκριμένοι τρόποι επικοινωνίας. Παρουσιάζεται η επιλογή και ο προγραμματισμός μέσων προώθησης (π.χ. άμεση, έμμεση), διαφημιστικό μήνυμα, και άλλες προωθητικές ενέργειες¹².

- Σχεδιασμός λειτουργιών

Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που δίνονται αφορούν στα:

- Εγκαταστάσεις: Αναφέρεται η τοποθεσία των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και τονίζεται η δυνατότητα πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και διανομείς.

¹² Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1973

- Διαδικασία παραγωγής: Αν η νέα επιχείρηση είναι βιομηχανική, ένα σχέδιο όλης της διαδικασίας παραγωγής είναι απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάποιο τμήμα της παραγωγής πρόκειται να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (υπεργολαβία) δίνονται πληροφορίες για τους υπεργολάβους όπως τοποθεσία παραγωγής, λόγοι επιλογής, κόστη και τυχόν συμβόλαια που έχουν υπογραφεί.
- Πρώτες ύλες: Οι αναγκαίες πρώτες ύλες καθώς και ορισμένα στοιχεία για τους προμηθευτές είναι χρήσιμο να αναφέρονται (πχ μέσος χρόνος παράδοσης παραγγελιών).
- Εξοπλισμός: Αναφέρεται ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και αν θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).
- Κύκλος λειτουργίας: Περιγράφεται όλη η διαδικασία ολοκλήρωσης της συναλλαγής.

- Οργανωτικός σχεδιασμός

Το συγκεκριμένο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιγράφοντας τα προσόντα, τις γνώσεις και την εμπειρία της διοικητικής ομάδας, αποδεικνύει ότι η νέα επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά. Περιλαμβάνει πληροφορίες για τα εξής¹³:

- Ιδρυτές της εταιρείας και μορφωτικό τους επίπεδο
- Επαγγελματική εμπειρία διοικητικής ομάδας (τα αναλυτικά βιογραφικά τους παρατίθενται σε παράρτημα)
- Φήμη της διοικητικής ομάδας στην επαγγελματική κοινότητα και τον κλάδο και δίκτυο γνωριμιών
- Γνώσεις και ικανότητες των μελών της διοικητικής ομάδας ώστε να φανεί η συμπληρωματικότητα τους

Στη συνέχεια εξετάζονται μια σειρά οργανωτικών ζητημάτων που συνοψίζονται στα εξής:

- Νομική μορφή της επιχείρησης

¹³ Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1973

- Τμηματοποίηση της επιχείρησης και κατανομή έργου όπου παρουσιάζονται τα τμήματα που την απαρτίζουν μαζί με την περιγραφή της λειτουργίας και των αρμοδιοτήτων καθενός. Περιγράφονται επίσης οι βασικές θέσεις εργασίας που θα πληρωθούν καθώς και οι σχέσεις επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης απεικονίζεται με τη χρήση οργανόγραμματος. Γίνεται τέλος αναφορά στις διαδικασίες ελέγχου που θα ακολουθηθούν.

8. Οικονομικός σχεδιασμός

Σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας καταρτίζει ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις για όλη την εξεταζόμενη μελλοντική χρονική περίοδο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η περίοδος αυτή ορίζεται συνήθως στην πενταετία για επιχειρήσεις που ανήκουν σε παραδοσιακούς κλάδους. Ο ορίζοντας της πενταετίας δεν αφορά επιχειρήσεις της Νέας Οικονομίας, των οποίων το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αρκετά αβέβαιο περιορίζοντας τις απαιτήσεις σε προβλέψεις για χρονικό διάστημα τριών ετών. Επισημαίνεται ότι, σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να ενσωματωθούν και οικονομικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών. Η παράθεση αυτών μπορεί να γίνει σε παράρτημα. Οι απαιτήσεις του οικονομικού σχεδίου αφορούν στις ακόλουθες οικονομικές προβλέψεις¹⁴:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (έσοδα, έξοδα, κέρδη κτλ)
- Κατάσταση ταμειακών ροών (κινήσεις ταμείου, δάνεια, φόροι κτλ)
- Ισολογισμός
- Ανάλυση νεκρού σημείου

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

Νεκρό σημείο (Ποσότητα) = Σταθερό Κόστος / (Τιμή - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα). Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί μια καλή ένδειξη του κινδύνου που έχει η επιχείρηση από τη δραστηριοποίησή της. Όσο μεγαλύτερο είναι το

¹⁴ Μπουραντάς Δ., Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team, Αθήνα 1992

ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξης τους, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος που έχει η επιχείρηση. Η συγκεκριμένη ανάλυση δίνει επίσης μια εικόνα της επίπτωσης που θα έχει η μετατροπή ενός μέρους του κόστους από μεταβλητό σε σταθερό.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
	Έτος 1^ο	Έτος 2^ο	Έτος 3^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια	7.000.000	7.000.000	7.000.000	21.000.000
Ίδια Κεφάλαια %	70%	70%	70%	70%
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού	1.500.000	2.000.000	3.000.000	6.500.000
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού %	15%	20%	30%	21%
Επιχορήγηση Δημοσίου	1.500.000	1.000.000	-	2.500.000
Επιχορήγηση Δημοσίου %	15%	10%	-	9%
Σύνολα	10.000.000	10.000.000	10.000.000	30.000.000
Σύνολα %	100	100	100	100

--- ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Στοιχεία Κόστους	1^ο έτος	2^ο έτος	3^ο έτος
Εξοπλισμός	2.000.000	1.800.000	1.500.000
Μισθοδοσία	180.000	200.000	215.000
Υπηρεσίες τρίτων	78.000	80.000	80.000
Ενοίκιο	120.000	120.000	120.000
Διάφορα λειτουργικά έξοδα	65.000	69.000	67.000
Διαφήμιση	25.000	21.000	20.000
Ασφάλεια κτιρίου	1.000	1.000	1.000
Έξοδα μετακινήσεων	4.000	5.000	5.500
Πάγια έξοδα λειτουργίας	50.000	50.000	50.000
Μεταφορικά μέσα	15.000	22.000	17.000
Διάφοροι φόροι	8.000	8.000	8.000

Χρεωστικοί τόκοι	2.000	2.000	2.000
Σύνολα	2.548.000	2.378.000	2.085.500

---ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Υπηρεσίες τρίτων	78.000
Άδεια λειτουργίας	15.000
Ενοίκιο	120.000
Κόστος προσωπικού	200.000
Βελτιωτικά έργα	45.000
Φωτεινή επιγραφή	1.500
Εξοπλισμός	2.000.000
Μεταφορικά μέσα	15.000
Λοιπός εξοπλισμός (Υ/Τ)	2.000
Ασφάλιση κτιρίου	1.000
Σύνολο	2.477.500

---ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ & ΧΡΗΣΕΩΣ

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Κύκλος Εργασιών	15.000.000	17.000.000	20.000.000
• Κόστος Πωλήσεων	9.000.000	11.000.000	13.000.000
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης	6.000.000	6.000.000	7.000.000
• Μισθοδοσία	180.000	200.000	215.000
• Διάφορα έξοδα λειτουργίας	48.000	47.000	45.000
• Ενοίκια	120.000	120.000	120.000
• Έξοδα διαφήμισης	25.000	21.000	20.000
Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων	5.627.000	5.612.000	6.600.000
• Τόκοι χρεωστικοί	11.000	12.000	10.000
Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων	5.616.000	5.600.000	6.500.000
• Φόρος εισοδήματος	2.246.400	2.240.000	2.600.000
Κέρδη προς Διάθεση	3.369.600	3.360.000	3.900.000

--- ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ...

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
Έξοδα εγκατάστασης	4.000.000	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.000.000
		Μετοχικό κεφάλαιο	2.000.000
		Αποτελέσματα εις Νέον	800.000
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	7.800.000
Γήπεδα	5.000.000		
Κτίρια	1.500.000		
Μηχανήματα	2.500.000	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Μεταφορικά μέσα	22.000	Προμηθευτές	980.000
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	8.000	Διάφοροι πιστωτές	560.000
	9.030.000	Τράπεζες	1.760.000
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Απαιτήσεις			
<i>Πελάτες</i>	800.000		
<i>Επισφαλείς Πελάτες</i>	350.000	Σύνολο υποχρεώσεων	3.300.000
Διαθέσιμα			
<i>Ταμείο Καταθέσεις Όψεως</i>	920.000		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	2.070.000		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	11.100.000	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	11.100.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΝΟΠΟΙΪΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΚΡΑΣΙ

3.1 Τα χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα αποτελεί παραδοσιακά έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς στην εγχώρια αγορά ποτών, όσο και στην ανάπτυξη και προώθηση ελληνικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού.

Στον τομέα της εγχώριας παραγωγής κρασιού δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού μεγέθους. Επιπλέον, σημαντική είναι η παρουσία στον κλάδο των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών. Οι εισαγωγές οίνου κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την εγχώρια παραγωγή.

Η ελληνική αγορά οίνου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς είναι χαμηλός. Οι συνθήκες υπερπροσφοράς στον κλάδο, τόσο σε προσφερόμενο όγκο προϊόντων, όσο και (ιδιαίτερα) σε πλήθος προσφερόμενων ετικετών κρασιού όλων των κατηγοριών, διαμορφώνουν ένα έντονα ανταγωνιστικό τοπίο που επηρεάζεται και από την ύπαρξη πολλών υποκατάστατων προϊόντων (αλκοολούχων ποτών, μπύρας, αναψυκτικών κλπ.).

3.2 Ανάλυση S.W.O.T

Τα «δυνατά» σημεία του κλάδου είναι τα εξής:

- Η μακράιωνη παράδοση οινοποίησης στη χώρα και εξοικείωση των καταναλωτών με το προϊόν.
- Οι ευνοϊκές κλιματικές συνθήκες και κατάλληλα εδάφη.
- Οι επενδύσεις σε σύγχρονα οινοποιεία.

Τα «αδύναμα» σημεία του κλάδου είναι τα εξής:

- Κατακερματισμός της εγχώριας αμπελοκαλλιέργειας και της οινοποίησης.
- Υψηλό κόστος παραγωγής λόγω έλλειψης οικονομιών κλίμακας.

- Υψηλή τιμολόγηση των εμφιαλωμένων κρασιών στους χώρους εστίασης.
- Ελλιπής στρατηγική προώθησης του ελληνικού κρασιού στο εξωτερικό.

Οι «ευκαιρίες» που παρουσιάζονται για το κλάδο σήμερα είναι οι παρακάτω:

- Επένδυση στην ποιότητα και στην έρευνα.
- Επιβολή ειδικού φόρου κατανάλωσης σε υποκατάστατα προϊόντα (μπύρες, ποτά), αλλά όχι στο κρασί.
- Διείσδυση σε νέες αγορές.
- Εναλλακτικές μορφές τουρισμού (αγροτουρισμός, οινοτουρισμός).

Τέλος, οι «απειλές» που παρουσιάζονται για το κλάδο της οινοποιίας στο σημερινό περιβάλλον είναι οι εξής:

- Μείωση της εγχώριας και διεθνούς κατανάλωσης οίνου.
- Περιπτώσεις συσσώρευσης υψηλών αποθεμάτων κρασιού.
- Στρέβλωση ανταγωνισμού εξαιτίας του παραεμπορίου και της ανεξέλεγκτης διακίνησης χύμα κρασιού.
- Έντονος ανταγωνισμός στο εξωτερικό από τα κρασιά των «Νέων Χωρών».

3.3 Η προσφορά και η ζήτηση του κλάδου

3.3.1 Ζήτηση

Το γεγονός ότι το κρασί είναι παραδοσιακά συνδεδεμένο με τη διατροφή και την κουλτούρα των Ελλήνων, έχει ως αποτέλεσμα το επίπεδο της κατανάλωσης συνολικά να παραμένει σε ικανοποιητικά επίπεδα, παρά το γεγονός ότι επηρεάζεται από μεταβολές του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Μια μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος προκαλεί μεν υποκατάσταση του κρασιού με άλλα χαμηλότερης τιμής προϊόντα (όπως για παράδειγμα η μπύρα), αλλά κυρίως έχει ως αποτέλεσμα τη μετακίνηση σε κρασιά χαμηλότερης κατηγορίας τιμών ή αντικατάσταση του εμφιαλωμένου με χύμα κρασί.

Χαρακτηριστικό της ζήτησης κρασιού αποτελεί η εποχικότητα με τους χειμερινούς μήνες να αντιπροσωπεύουν την περίοδο υψηλής κατανάλωσης. Ένας ακόμα

παράγοντας διαμόρφωσης της εγχώριας κατανάλωσης οίνου είναι και ο εισερχόμενος τουρισμός.

3.3.2 Προσφορά

Ο κλάδος της οινοποιίας καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από παραγωγικές επιχειρήσεις και αγροτικούς συνεταιρισμούς. Ο αριθμός των εισαγωγικών επιχειρήσεων είναι περιορισμένος και συνήθως η δραστηριότητα τους αφορά τον ευρύτερο κλάδο των ποτών.

Με την οινοποίηση ασχολείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία τόσο ως προς το μέγεθος όσο και ως προς τα κρασιά που παράγουν. Η διάρθρωση αυτή της αγοράς και το μεγάλο πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει σοβαρές συνέπειες στο επίπεδο οργάνωσης της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων του κλάδου, δημιουργώντας έτσι έλλειμμα στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών κρασιών στις διεθνείς αγορές. Ωστόσο, οι μεγάλες οινοβιομηχανίες αν και ολιγάριθμες, καλύπτουν σημαντικό μέρος της παραγωγής εμφιαλωμένων κρασιών, διαθέτοντας στην πλειοψηφία τους σύγχρονες εγκαταστάσεις και μεγάλη ποικιλία προϊόντων, ενώ έχουν και σημαντικές εξαγωγικές επιδόσεις. Περαιτέρω, αξιόλογη παρουσία στην αγορά έχουν και ορισμένες μεσαίου μεγέθους οινοποιίες, η παραγωγή των οποίων περιλαμβάνει προϊόντα υψηλής ποιότητας και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών.

Κυριότερο κανάλι διανομής των προϊόντων του κλάδου της οινοποιίας αποτελούν οι χονδρέμποροι και οι αντιπρόσωποι, ιδιαίτερα όσο αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις περιοχές εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων. Οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν παράλληλα δικά τους δίκτυα, μέσω των οποίων προμηθεύουν τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ καθώς και σημαντικά σημεία της αγοράς.

3.4 Η ιστορία της βιολογικής γεωργίας

Η βιολογική γεωργία έχει τα θεμέλιά της στις εργασίες ιατρών, αγροτών, αγρονόμων, και κυρίως του Γερμανού Rudolf Steiner, οι οποίοι την δεκαετία του 1920 σκέφτηκαν έναν άλλο τρόπο αγροτικής παραγωγής, που ευνοεί την

ισορροπία του εδάφους, προωθεί την αυτονομία της παραγωγής και γενικότερα το σεβασμό της φυσικής ισορροπίας.

Ωστόσο, η βιολογική γεωργία άρχισε να κερδίζει πραγματικά έδαφος μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως κατά τη δεκαετία του 1970, με την πρόοδο του οικολογικού κινήματος. Ακόμα κι αν ο ρόλος της βιολογικής γεωργίας παραμένει σε γενικές γραμμές στο περιθώριο, στις μέρες μας αναπτύσσεται συνεχώς, εξαιτίας της ολοένα και αυξανόμενης ζήτησης των καταναλωτών.

Πλαισιώνεται και ταυτοποιείται από διάφορες διεθνείς νομοθεσίες. Στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο κοινοτικός κανονισμός 2092/91 έρχεται να καθορίσει το 1991 τους κανόνες που διέπουν τη βιολογική γεωργία για τα φυτικά προϊόντα. Αυτός ο κανονισμός αντικαταστάθηκε από τον κανονισμό 834/2007.

Για να αποκτήσει την πιστοποίηση του Βιοκαλλιεργητή ένας παραγωγός, υποχρεώνεται να σεβαστεί τον ευρωπαϊκό κανονισμό και να δεχθεί τον έλεγχο ενός ανεξάρτητου οργανισμού πιστοποίησης, ο οποίος βεβαιώνει την καλή του εφαρμογή. Στην Ελλάδα, από τους κυριότερους οργανισμούς πιστοποίησης είναι η BIOHELLAS και η ΔΗΩ.

3.4.1 Η αγορά του βιολογικού κρασιού

Καταρχάς, πρέπει να διευκρινιστεί ότι βιολογικό κρασί δεν υπάρχει. Τουλάχιστον με την νομική έννοια, εφόσον καμία ευρωπαϊκή νομοθεσία δεν έρχεται να πλαισιώσει την παραγωγή αυτή και να καθορίσει τα χαρακτηριστικά αυτού του προϊόντος. Αντιθέτως, η καλλιέργεια του αμπελιού και των σταφυλιών που θα χρησιμεύσουν στην παραγωγή του κρασιού, μπορεί να γίνει σύμφωνα με τους κανόνες που καθορίζουν οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την παραγωγή προϊόντων βιολογικής γεωργίας. Αυτή η μορφή αμπελοκαλλιέργειας αποτελεί το αντικείμενο τακτικών ελέγχων, οι οποίοι πραγματοποιούνται από ανεξάρτητο οργανισμό, που εγγυάται και πιστοποιεί το σεβασμό των ευρωπαϊκών προτύπων και την βιολογική ποιότητα των προϊόντων¹⁵.

¹⁵ www.biovin.gr

Έτσι η ονομασία «βιολογικό κρασί» δεν έχει καμία νομική ισχύ και δεν αποτελεί από μόνη της σήμα ποιότητας. Εν αναμονή της επιβολής νομικού πλαισίου, είναι επομένως πιο σωστό να χρησιμοποιούμε την έκφραση «κρασί από σταφύλια βιολογικής γεωργίας» ακόμα κι αν για ευκολία συνηθίζουμε να μιλάμε για «βιολογικό κρασί».

Εάν επιμένουμε στην «βιολογική» ποιότητα των σταφυλιών και του κρασιού είναι γιατί αυτή η επονομαζόμενη «βιολογική» γεωργία διαφοροποιείται από την λεγόμενη «συμβατική». Παρακάτω εξετάζονται οι διαφορές τους.

Η βιολογική γεωργία διαφέρει από τη συμβατική στο ότι αποκλείει τη χρήση συνθετικών λιπασμάτων και παρασιτοκτόνων, καθώς επίσης και τους γενετικά τροποποιημένους οργανισμούς. Στόχος της είναι η παραγωγή υγιεινών τροφίμων, με την παράλληλη διαφύλαξη του οικοσυστήματος των καλλιεργειών, της ποιότητας του εδάφους και της βιοποικιλότητας, πάντα με σεβασμό στα οικολογικά, οικονομικά και κοινωνικά όρια που διασφαλίζουν την δυνατότητα, αυτή η παραγωγή, να έχει χρονική διάρκεια. Συνεπώς, η βιολογική γεωργία μπορεί να θεωρηθεί ως μια από τις συνιστώσες της αειφόρου ανάπτυξης.

Αυτό προφανώς και δε σημαίνει πως η παραδοσιακή γεωργία είναι ανθυγιεινή. Ωστόσο, εφόσον αυτή στηρίζεται εν γένει στη χρήση χημικών λιπασμάτων και παρασιτοκτόνων, συνεπάγεται έναν φαύλο κύκλο που μακροπρόθεσμα είναι επιβλαβής¹⁶.

Το πρώτο στάδιο αυτού του φαύλου κύκλου είναι η χρήση παρασιτοκτόνων, πολλές φορές σε τεράστιες δόσεις για την προστασία των καλλιεργειών από τα βλαβερά έντομα. Αυτά τα τοξικά και ρυπογόνα παρασιτοκτόνα, δεν κάνουν διακρίσεις: εξοντώνουν τους βλαβερούς οργανισμούς, αλλά παράλληλα και τους μικροοργανισμούς που βρίσκονται στο χώμα και οι οποίοι με τη δράση τους συμμετέχουν στη ζωτικότητα και ευφορία του. Με την αλληπάλληλη συγκομιδή, λοιπόν, και τη τοποθέτηση παρασιτοκτόνων, το έδαφος τελικά εξαντλείται, η απόδοσή του πέφτει και γίνεται ελάχιστα ή και καθόλου παραγωγικό.

Για να αντισταθμιστεί αυτή η αδυναμία των εδαφών, πρέπει επομένως να χρησιμοποιηθούν χημικά λιπάσματα, όλο και πιο ισχυρά και σε μεγαλύτερες

¹⁶ www.biovin.gr

ποσότητες. Αυτά τα λιπάσματα είναι συχνά πολύ ρυπογόνα. Επιφέρουν μια τεχνητή και πολύ γρήγορη αύξηση των καλλιεργειών, πράγμα το οποίο τις κάνει πιο ευαίσθητες και επιβάλλει την καταφυγή σε άλλα τεχνητά προϊόντα, φάρμακα και προϊόντα για την φροντίδα των φυτών.

Αυτός ο φαύλος κύκλος έχει σαν αποτέλεσμα την υπερβολική πτώχευση, σχεδόν το θάνατο του εδάφους, τη μόλυνση της καλλιεργήσιμης γης και τη μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα. Έχει πολύ σημαντικές βλαβερές συνέπειες στην χλωρίδα και στην πανίδα στις ζώνες καλλιέργειας και συμβάλλει κατά μεγάλο μέρος στην πτώση της βιοποικιλότητας. Τέλος, επιτρέπει μεν τη διατήρηση μιας υψηλής παραγωγικότητας, αλλά εις βάρος συχνά της γενικής ποιότητας των προϊόντων και κυρίως των γευστικών τους χαρακτηριστικών. Πράγματι, βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια τυποποιημένη πλέον εμφάνιση και γεύση των αγροτικών προϊόντων, τα οποία αντλούν πλέον τα χαρακτηριστικά τους από πρόσθετες ουσίες και όχι από αυτές του εδάφους που τα φιλοξενεί, το οποίο με τα προτερήματα και τις ατέλειές του, τους προσδίδει όμως και μοναδικά χαρακτηριστικά.

Όσοι εφαρμόζουν τη βιολογική γεωργία, αρνούνται αυτές τις μεθόδους και αποκλείουν τη χρήση χημικών λιπασμάτων και συνθετικών παρασιτοκτόνων. Προτιμούν, αντί γι' αυτά, άλλες πρακτικές, πιο υγιείς, οι οποίες επιτρέπουν τη διασφάλιση της αποδοτικότητας και την προστασία των καλλιεργειών, χωρίς να επιτίθενται στο περιβάλλον.

Έτσι, η διαδικασία της αμιψυσποράς των καλλιεργειών επιτρέπει τη διακοπή του κύκλου ζωής των βλαβερών ή εξωγενών φυτών, βελτιώνει τα φυσικά χαρακτηριστικά του εδάφους και την ποικιλία της οργανικής του ύλης, και όλα αυτά με στόχο να διατηρήσει με φυσικό τρόπο την ευφορία του.

Η καταφυγή σε πράσινα λιπάσματα ανάμεσα σε δυο σοδιές τρέφει το έδαφος, εμποδίζει τη διάβρωσή του και αιχμαλωτίζει το νιτρικό άλας που χρησιμεύει στην αύξηση της επόμενης καλλιέργειας. Η κομποστοποίηση επιτρέπει την ανακύκλωση των οργανικών υλών, οι οποίες θα προσφέρουν ένα αποτελεσματικό και φυσικό λίπασμα¹⁷.

¹⁷ www.biovin.gr

Τέλος, ασκείται η βιολογική πάλη, κατά την οποία, για να καταπολεμήσουμε ένα βλαβερό έντομο, επικαλούμαστε τον φυσικό του θηρευτή.

Στόχος είναι η επίτευξη προϊόντων ποιότητας, με πραγματικά γευστικά χαρακτηριστικά που θα προβάλλουν την ταυτότητα των εδαφών τους, πάντα με σεβασμό στον καταναλωτή και στο περιβάλλον.

Οι γενικές αρχές βιολογικής γεωργίας εφαρμόζονται τέλεια στην αμπελοκαλλιέργεια: δεν χρησιμοποιούνται χημικά ζιζανιοκτόνα ή οποιαδήποτε συνθετική κατεργασία.

Αντίθετα, για να προστατευθεί ο αμπελώνας, ο βιοκαλλιεργητής καταφεύγει σε φυσικά και βιοδιασπώμενα προϊόντα, όπως το θειάφι σαν προληπτική και θεραπευτική αγωγή κατά του ωίδιου, ή τον θειικό χαλκό για τον περονόσπορο. Τέλος, συχνά ο βιοκαλλιεργητής προτιμά να μειώσει την απόδοση του αμπελιού του, επιλέγοντας να έχει μικρότερη παραγωγή αλλά καλύτερης ποιότητας σταφύλια¹⁸.

Το αποτέλεσμα της βιοκαλλιέργειας είναι ποικιλίες που εκφράζουν φυσικά όλο τους τον χαρακτήρα, διαμορφωμένες από ένα έδαφος και ένα κλίμα που είναι μοναδικά σε κάθε περιοχή. Βέβαια, η χρήση βιολογικών σταφυλιών δεν είναι απαραίτητα συνώνυμο εξαιρετικών κρασιών. Το να φτιάξει ένα καλό κρασί με τη σοδιά που διαθέτει, έγκειται στην τέχνη του οινοποιού. Φυσικά, τα βιολογικά σταφύλια αποτελούν την καλύτερη βάση για μια επιτυχημένη οινοποίηση, καθώς θα δώσουν κρασιά με σίγουρο χαρακτήρα, άξιους εκπρόσωπους μιας περιοχής και μιας ιστορίας, μιας και θα περιέχουν όλα τα αυθεντικά χαρακτηριστικά του τόπου τους.

¹⁸ www.biovin.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MARKETING ΜΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ

Αρκετοί ειδικοί και επιχειρηματίες συνηθίζουν να μιλάνε για τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και την ανάγκη απόκτηση τέτοιας φιλοσοφίας από κάθε επιχείρηση κάτι που είναι αν αναλογιστούμε ότι αυτός που σήμερα τουλάχιστον θεωρητικά έχει το πάνω χέρι στο παιχνίδι της προσφοράς και της ζήτησης δεν είναι ο παραγωγός αλλά ο καταναλωτής ο οποίος με τη δύναμη της επιλογής που με τη δύναμη της επιλογής που διαθέτει υποτίθεται ότι καθορίζει τους κανόνες. Όταν μιλάμε για φιλοσοφία του μάρκετινγκ εννοούμε ακριβώς να λαμβάνει ο παραγωγός υπόψη του πρώτα και κύρια τον καταναλωτή και ειδικότερα τις ανάγκες που θα καλύψει πριν αποφασίσει για τα προϊόντα που θα παράγει.

Πρώτος στόχος του μάρκετινγκ είναι η ανίχνευση αυτών των αναγκών που όσο μικρές και ασήμαντες και αν είναι υπάρχουν και πρέπει να ικανοποιηθούν. Άλλωστε οι ασήμαντες ανάγκες είναι που εξηγούν την πληθώρα των προϊόντων που κυκλοφορούν σε μια αγορά. Όπως καταλαβαίνουμε το μάρκετινγκ δεν δημιουργεί ανάγκες απλώς έχει την ικανότητα να ανιχνεύει και τις πλέον ασήμαντες αυτές που βρίσκονται βαθιά μέσα στο υποσυνείδητο του καταναλωτή.

Αφού ανιχνευθούν οι ανάγκες το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που τις ικανοποιούν τέτοιων μάλιστα που όταν προσφερθούν στον καταναλωτή αυτός να μην είναι σε θέση να τις αρνηθεί.

Για να γίνει αυτό αναπτύσσεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ που αποτελεί άλλωστε και μια βασική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης με σενάρια και εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση των παρακάτω πρακτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση¹⁹.

- Προϊόν: Ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση και πως αυτό το προϊόν θα είναι καλύτερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών ώστε να το αγοράζουν οι καταναλωτές

¹⁹ Σιώμοκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη

- Τιμή: Ποια θα είναι η τιμή πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας και πως θα μεγιστοποιηθούν τόσο οι πωλήσεις όσο και τα κέρδη;
- Προβολή: Πως θα τοποθετηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά; Πως η τιμή του προϊόντος θα ταιριάζει με την εικόνα του, τι είδους διαφήμιση πρέπει να γίνει για αυτό, ποια θα είναι η συσκευασία του;
- Τόπος: Που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση και ποια θα είναι τα δίκτυα διανομής που θα χρησιμοποιηθούν; Θα χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες ή όχι, δηλαδή με ποιον τρόπο θα γίνεται η πώληση του προϊόντος;

Τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία είναι αυτό που στους θεωρητικούς του μάρκετινγκ αρέσει να ονομάζουν “4P’s” (Product, Price, Place, Promotion) και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του μάρκετινγκ, το μείγμα μάρκετινγκ.

Η ιδέα του μείγματος μάρκετινγκ βασίζεται στο εξής: Κάθε καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για να καλύψει μια συγκεκριμένη ανάγκη όταν αυτό διατίθεται σε μια τιμή αντάξια του προϊόντος, όταν αυτό έχει προωθηθεί με κατάλληλα μέσα και τέλος όταν αυτό διαθέτει προσιτά σημεία πώλησης.

Η προσπάθεια της επιχείρησης είναι να διαμορφώσει εκείνο το μείγμα μάρκετινγκ που θα της εγγυηθεί την πώληση των προϊόντων της και ίσως τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτή η προσπάθεια συγκεκριμενοποιείται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ και απαντά στο βασικό ερώτημα πως οι καταναλωτές θα αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης σε τέτοιες ποσότητες ώστε αυτή να είναι βιώσιμη.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ συνήθως αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες²⁰:

- Την έρευνα και ανάλυση της αγοράς, με την οποία εξετάζεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ο ανταγωνισμός, η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων τόσο του επιχειρηματία όσο και του ανταγωνισμού.
- Τη στρατηγική μάρκετινγκ και το πρόγραμμα δράσης

²⁰ Σιώμοκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη

4.1 Η στρατηγική μάρκετινγκ

Στη στρατηγική μάρκετινγκ εξετάζουμε πως διαφοροποιείται το προϊόν και η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό καθώς επίσης και πως θα πείσει η επιχείρηση τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν δημιουργώντας έτσι σε κάποιο τρίτο ο οποίος διαβάζει το σχέδιο, την εικόνα για το πώς η επιχείρηση θα εμφανίζεται στην αγορά.

Οι υποενότητες με τις οποίες συγκροτεί τη στρατηγική της μάρκετινγκ μια επιχείρηση είναι οι εξής:

- Ο προσδιορισμός των αγοραστών και του τμήματος ή των τμημάτων αγοράς στο οποίο θα προσπαθήσει να εισαχθεί καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών της
- Το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρει καθώς και οι λόγοι που τα κάνουν μοναδικά
- Η πολιτική τιμών που θα ακολουθηθεί
- Οι μέθοδοι πώλησης και ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση του σχεδίου είναι η έρευνα και η ανάλυση της αγοράς με την οποία ήδη έχει εξασφαλίσει η επιχείρηση όλες εκείνες τις πληροφορίες που σε συνδυασμό με την ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων της βοηθού να αποφασίσει για την επιλεξιμότητα της μιας ή της άλλης στρατηγικής²¹.

4.1.1 Προσδιορισμός και επιλογή τμήματος αγοράς

Για τον επιχειρηματία που επενδύει στην αγορά του βιολογικού κρασιού είναι δύσκολο έως και αδύνατο να καλύψει το σύνολο της αγοράς, αναγκαστικά πρέπει να κάνει επιλογή των καταναλωτών που έχοντας κάποια κοινά χαρακτηριστικά

²¹ Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλη

είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν να μελετηθούν και έτσι με βάση τις υπάρχουσες δυνατότητες να κατακτηθούν.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ο διαχωρισμός της σε ομάδες οι οποίες εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, βασισμένα σε κριτήρια που θέτει ο επιχειρηματίας και που εξαρτώνται από το είδος της δραστηριότητας που θέλει να αναπτύξει.

4.1.2 Προσδιορισμός του ανταγωνισμού

Εκμεταλλευόμενοι την προηγούμενη ευκαιρία σημειώσαμε ότι η μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που σκεφτόμαστε να αναπτύξουμε είναι από μόνη της ένα ισχυρό πλεονέκτημα όμως αυτές οι περιπτώσεις μοναδικότητας σπανίζουν ο καθένας από εμάς έχει να παίξει σε ένα γήπεδο με πολλούς παίκτες και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να τους γνωρίσει²².

Συνήθως μιλάμε για ανταγωνιστές γενικά και έτσι τους προσδιορίζουμε παρουσιάζοντας έναν κατάλογο ελέγχου ο οποίος θα πρέπει να τηρείται σε όλες τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

1ος ανταγωνιστής	Παρατηρήσεις
Επωνυμία	Greek Wine Trade
Διεύθυνση	Οινόφυτα Βοιωτίας
Εμπειρία στο επάγγελμα	4 έτη
Μερίδιο αγοράς	25,8%
Στρατηγική τιμών	Επιθετική
Χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών	Βιολογικό κρασί

Πηγή: Ϊδία επεξεργασία

²² Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλη

Συμπληρωματικά θα πρέπει να εντοπίσουμε τα δικά μας δυνατά και αδύναμα σημεία ως προς τον ανταγωνιστή όπως η τοποθεσία της εγκατάστασης, η φήμη, τα προϊόντα, οι τιμές κτλ.

Δυνατά σημεία	Αδύναμα σημεία
1. Τιμή	1. Εμπειρία στο κλάδο
2. Καινοτομία	2. Δίκτυο πωλήσεων
3. Δυνατότητα μαζικής παραγωγής	3. Μεγάλες στρατηγικές συνεργασίες

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

4.2 Η πολιτική του προϊόντος

Με την πολιτική του προϊόντος ο επιχειρηματίας καθορίζει τις αποφάσεις σχετικά με το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που θα παραχθούν καθώς επίσης και το χρόνο κατά τον οποίο θα επιλέξει να τα προωθήσει στην αγορά.

Οι αποφάσεις σε σχέση με την πολιτική του προϊόντος εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες όπως οι παρακάτω²³:

- Από την αγορά, τα τμήματα της αγοράς, τους παράγοντες της ζήτησης κτλ
- Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχει ο επιχειρηματίας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και που εντοπίζονται με την εσωτερική αξιολόγηση
- Τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες και τους επενδυτικούς στόχους του επιχειρηματία

Τα κριτήρια τα οποία συνήθως κάποιος χρησιμοποιεί προκειμένου να καθορίσει την πολιτική του προϊόντος του είναι τα παρακάτω:

- Η συνολική απασχόληση των ανθρώπινων και υλικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη αυτής της πολιτικής η οποία πρέπει να σχεδιαστεί τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα
- Το είδος των καταναλωτών ή των αγορών όπου απευθύνονται τα προϊόντα

²³ Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλη

- Οι μέθοδοι προώθησης οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν
- Η φήμη που έχουν τα προϊόντα
- Η θέση του επιχειρηματία στην αγορά, δηλαδή το μερίδιο αγοράς που κατέχει

4.2.1 Πολιτικές για το μείγμα προϊόντος

Οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τα σενάρια που υπάρχουν προκειμένου να καθοριστεί το μείγμα προϊόντος που μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση των κερδών είναι οι παρακάτω²⁴:

- **Η αύξηση των πωλήσεων των υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές:** Είναι μια πολιτική που χρησιμοποιείται από επιχειρηματίες που διαθέτουν ήδη ένα προϊόν στην αγορά. Έχει ως στόχο την αύξηση της κατανάλωσης των προϊόντων που συνήθως βασίζεται στην αύξηση της ατομικής κατανάλωσης και στηρίζεται στην ιδέα ότι αφού το προϊόν είναι ήδη γνωστό και ο καταναλωτής το εμπιστεύεται εύκολα μπορεί να πειστεί να το καταναλώσει σε μεγαλύτερο βαθμό.
- **Ο εκσυγχρονισμός των προϊόντων και η πώληση τους στις υπάρχουσες αγορές:** Είναι μια παραλλαγή της προηγούμενης πολιτικής και αφορά κυρίως προϊόντα που βρίσκονται στη φάση της παρακμής τους. Πρέπει να σημειώσουμε ότι η έννοια του εκσυγχρονισμού δεν είναι αντίστοιχη με την έννοια της βελτίωσης αλλά περισσότερο με την έννοια της διαφοροποίησης και έτσι θα τη χρησιμοποιήσουμε

Με οριακές παρεμβάσεις στο υπάρχον προϊόν πολλές φορές τόσο οριακές που μπορεί να είναι μια απλή αλλαγή της συσκευασίας ή του χρώματος ή ακόμα και του ονόματος του προϊόντος και τις κατάλληλες μεθόδους προβολής και προώθησης επιχειρείται η παράταση του κύκλου ζωής του

²⁴ Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλη

συγκεκριμένου προϊόντος εγχείρημα που στοιχίζει λιγότερο από την ανάπτυξη ενός καινούργιου προϊόντος.

- **Η ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές:** Εδώ ο επιχειρηματίας στηρίζεται στη φήμη, το καλό όνομα και την παρουσία που έχει η επιχείρηση του στην αγορά και ελπίζει ότι όπως οι καταναλωτές εμπιστεύονται τα υπάρχοντα προϊόντα του ως ανταπόδοση των καλών του υπηρεσιών στην κοινότητα θα εμπιστευθούν και τα καινούργια.

Η πολιτική που επιλέγει είναι περισσότερο η προβολή και η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης παρά του κάθε ξεχωριστού προϊόντος.

- **Η είσοδος με υπάρχοντα προϊόντα σε καινούργιες αγορές:** Είναι μια πολιτική που έχει ως στόχο τη διεύρυνση της αγοράς και περιλαμβάνει όχι μόνο την αύξηση του αριθμού των καταναλωτών αλλά ακόμα και την είσοδο σε μια άλλη περιοχή ή σε μια άλλη χώρα.

Αρκετές φορές συνδυάζεται με προσπάθειες διεύρυνσης της χρήσης του προϊόντος και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η είσοδος του σε νέες αγορές. Αυτή η πολιτική όπως και οι δύο επόμενες είναι αρκετά δύσκολη καθώς προϋποθέτει αυξημένες δαπάνες στήριξης που δύσκολα μπορούν να αναπτυχθούν με επιτυχία από μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν και υπάρχουν ακόμα και εδώ μια σειρά από λαμπρές εξαιρέσεις.

- **Η είσοδος με εκσυγχρονισμένα προϊόντα σε καινούργιες αγορές:** Είναι μια πολιτική που την έχουν μάθε αρκετά καλά οι χρήστες κινητών τηλεφώνων αλλά και άλλων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, η οποία με μεταβολές συνήθως της τιμής αλλά και της ποιότητας του προϊόντος βοηθά τις εταιρείες παραγωγής να διευρύνουν συνεχώς τις αγορές τους²⁵.

Αφού ξεκινήσουν από εκείνους τους καταναλωτές που πολύ κομψά τους ονομάζουν καινοτόμους και οι οποίοι συνήθως είναι διατεθειμένοι προκειμένου να είναι αυτοί οι πρώτοι που θα δοκιμάσουν ένα προϊόν να

²⁵ Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

πληρώσουν οποιαδήποτε τιμή, στη συνέχεια οι εταιρείες κατακτούν και άλλα τμήματα της αγοράς, μειώνοντας την τιμή ή και διαφοροποιώντας συνήθως προς τα κάτω τις διάφορες υπηρεσίες τους.

Αντίστοιχα κάποιοι άλλοι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο προκειμένου να εισέλθουν σε αγορές που παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες. Μια συνηθισμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η αλλαγή της επωνυμίας του προϊόντος.

- **Η ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων για καινούργιες αγορές²⁶:** Είναι ίσως η πιο δύσκολη πολιτική και αυτό γιατί ο επιχειρηματίας εκτίθεται σε πολλαπλούς κινδύνους αφού έτσι ή αλλιώς βαδίζει στο άγνωστο.

Τα υποστηρικτικά προγράμματα που πρέπει να αναπτύξει σε αυτή την περίπτωση είναι πάρα πολλά και με υψηλό κόστος γιατί εκτός από το να προωθήσει το προϊόν ο επιχειρηματίας πρέπει να δημιουργήσει και μια αντίστοιχη αγορά για αυτό έτσι μόνο εκείνες οι εταιρείες που έχουν στη διάθεση τους αρκετά υψηλούς προϋπολογισμούς μπαίνουν σε αυτή την περιπέτεια, ενώ δεν είναι σπάνια η περίπτωση όπου γενικότεροι μηχανισμοί μπαίνουν στην υπηρεσία αυτής της προσπάθειας.

4.3 Η τιμολόγηση του προϊόντος

Θεωρητικά, η ιδανική τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία είναι αυτή που είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές, δηλαδή και από τον παραγωγό και από τον καταναλωτή.

Για τον καταναλωτή, η τιμή που είναι τα διατεθειμένος να πληρώσει για ένα προϊόν είναι η συνάρτηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, της οριακής ικανοποίησης που αυτό προσφέρει αλλά και των εναλλακτικών λύσεων και επιλογών που έχει σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Οι περιπτώσεις εκείνες που η αγοραστική

²⁶ Varian Hal, (2009), Μικροοικονομική (Α' τόμος), Κριτική

συμπεριφορά κάποιων από εμάς ως καταναλωτών δείχνει ανεξήγητη απλά επιβεβαιώνουν τον παραπάνω κανόνα.

Έτσι, ο καινοτόμος καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένα σεβαστό ποσό, για να αποκτήσει πρώτος αυτός ένα προϊόν που με μαθηματική ακρίβεια σε λίγο καιρό θα διατίθεται στη μισή τιμή αυτό συμβαίνει γιατί ο συγκεκριμένος καταναλωτής θέλει πιθανόν να ικανοποιήσει τη ματαιοδοξία του ή διαφορετικά επειδή επιθυμεί να καλύψει την ανάγκη αναγνώρισης.

Οι μεγάλες διαφορές τιμών σε προϊόντα που ο καταναλωτής τα θεωρεί περίπου ίδια όταν αυτές δε δικαιολογούνται επαρκώς και από τα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ του προκαλούν πάντα ανησυχία. Συχνά είναι αδιάφορο στον καταναλωτή το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος καθώς είναι διατεθειμένος να πληρώσει πολύ παραπάνω από αυτό αλλά υπάρχουν και εκείνες οι περιπτώσεις που οι τιμές ενός προϊόντος που μπορεί να είναι πολύ κοντά στο κόστος παραγωγής του φαίνονται τόσο εξωφρενικές που αρνείται ακόμα και να τις συζητήσει.

Για τον επιχειρηματία η τελική τιμή που θα δώσει στο προϊόν είναι αποτέλεσμα των στόχων που θέλει να επιτύχει. Διαφορετική τιμολόγηση εφαρμόζει για παράδειγμα ο επιχειρηματίας εκείνος που θέλει να μπει για πρώτη φορά στην αγορά. Βέβαια για τον επιχειρηματία που δραστηριοποιείται στην αγορά του βιολογικού κρασιού ο βασικός του στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών του αλλά και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει περιθώριο για τιμολόγηση που να επιτρέπει την ανάπτυξη και άλλων στόχων. Κάθε απόφαση που έχει σχέση με τις τιμές των πωλήσεων βασίζεται σε δύο κρίσιμες παραμέτρους²⁷:

- Στο κόστος παραγωγής του προϊόντος και
- Στην ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά, ανάλογα με τις τιμές που χρεώνει η επιχείρηση και επομένως και στο σύνολο των πωλήσεων που θα μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει.

²⁷ Varian Hal, (2009), Μικροοικονομική (Α' τόμος), Κριτική

4.3.1 Το κόστος παραγωγής

Αυτό που έχει παρατηρηθεί είναι πως το τελευταίο πράγμα που ενδιαφέρει το μέσο καταναλωτή είναι το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Έτσι, μια μέθοδος τιμολόγησης που στηρίζεται στη λογική της πρόσθεσης ενός ποσοστού κέρδους πάνω στο κόστος μπορεί μεν να είναι ηθική και δίκαιη αλλά όχι πάντα και ο καλύτερος τρόπος να γίνει μια επιχείρηση βιώσιμη κάτι που το γνωρίζουν όσοι ασχολούνται με το εμπόριο.

Παρόλα αυτά η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρηματιών αντιμετωπίζει το κόστος παραγωγής ως συνολικό μέγεθος ως μια ενιαία κατηγορία αυτό δηλαδή που ενδιαφέρει είναι το τελικό σύνολο και όχι τα επιμέρους στοιχεία του.

Το συνολικό κόστος παραγωγής είναι το σύνολο των οικονομικών θυσιών τις οποίες κάνει μια επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της παραγωγής και διακρίνεται σε συνολικό σταθερό κόστος και συνολικό μεταβλητό κόστος. Το συνολικό σταθερό κόστος περιλαμβάνει τις δαπάνες της επιχείρησης που είναι ανεξάρτητες από το σύνολο του επιπέδου της παραγωγής. Αντίθετα το συνολικό μεταβλητό κόστος περιλαμβάνει εκείνες τις δαπάνες των οποίων το ύψος εξαρτάται από το μέγεθος της παραγωγής.

Χαρακτηριστικό των δύο παραπάνω κατηγοριών κόστους είναι ότι λειτουργούν αντίστροφα σε επίπεδο μονάδας προϊόντος. Έτσι, το σταθερό κόστος σε επίπεδο μονάδας προϊόντος μεταβάλλεται προς τα κάτω ανάλογα με την ποσότητα προϊόντων ενώ το μεταβλητό μένει πάντα σταθερό²⁸.

Το μέσο κόστος είναι το συνολικό κόστος παραγωγής όταν αυτό διαιρείται με το συνολικό προϊόν δηλαδή είναι το σύνολο των δαπανών ανά μονάδα προϊόντος.

Το μέσο κόστος διακρίνεται σε μέσο μεταβλητό και μέσο σταθερό κόστος τα οποία βρίσκουμε αν διαιρέσουμε το συνολικό ή το μεταβλητό κόστος με το σύνολο των προϊόντων.

²⁸ Varian Hal, (2009), Μικροοικονομική (Α' τόμος), Κριτική

4.3.2 Το «νεκρό» σημείων των πωλήσεων (break event point)

Μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδος υπολογισμού της τιμής – βάσης για τη διάθεση ενός προϊόντος είναι η μέθοδος του «νεκρού σημείου». Με τη χρήση αυτής της μεθόδου η οποία είναι αρκετά απλή ο επιχειρηματίας προσπαθεί να βρει τον αριθμό των προϊόντων που πρέπει να πουληθούν σε μια συγκεκριμένη τιμή έτσι ώστε να καλυφθεί το κόστος παραγωγής μας δηλαδή το σημείο εκείνο που θα ικανοποιεί την παρακάτω εξίσωση²⁹:

Έσοδα πωλήσεων = Συνολικό κόστος παραγωγής

Επομένως το σημείο στο οποίο η επιχείρηση θα παρουσιάζει μηδενικά κέρδη.

Όσες πωλήσεις γίνουν πάνω από αυτό τον αριθμό θα είναι καθαρά κέρδη, ενώ το αντίστροφο δηλαδή πωλήσεις κάτω από αυτό τον αριθμό είναι ζημία για την επιχείρηση. Ουσιαστικά ο επιχειρηματίας σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή πειραματίζεται με μόλις δύο παραμέτρους, την ποσότητα και την τιμή πώλησης της κάθε μονάδας και έτσι αποκτά ένα μέτρο σύγκρισης σχετικά με τον ανταγωνισμό.

4.3.3 Η ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί μια μικρή επιχείρηση καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες και κυρίως από τους καταναλωτές και από τις ήδη υπάρχουσες τιμές στην αγορά αλλά συχνές είναι οι περιπτώσεις που μια επιχείρηση μπορεί να δικαιολογήσει μια μεγαλύτερη τιμή αν πιστεύει και πείσει και τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα της είναι ποιοτικά ανώτερα ή ότι έχει ταχύτερη παράδοση, καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση κτλ.

Οι ποσότητες του προϊόντος που σε μια δεδομένη χρονική στιγμή είναι διατεθειμένη να απορροφήσει μια αγορά είναι συγκεκριμένες και ήδη έχει αναφερθεί ότι η συνολική ζήτηση είναι ίση με μια εξίσωση που λαμβάνει υπόψη της τους παρακάτω παράγοντες:

²⁹ Varian Hal, (2009), Μικροοικονομική (Α' τόμος), Κριτική

- Την τιμή του εισοδήματος
- Το εισόδημα των καταναλωτών
- Την τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων
- Τις δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης
- Τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Τις προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή τιμών ή εισοδήματος
- Τον πληθυσμό και το μέγεθος της αγοράς
- Το είδος του προϊόντος

Ο βαθμός και ο τρόπος που μια αγορά αντιδρά στην αλλαγή ενός από τους παραπάνω παράγοντες εξαρτάται από αυτό που ονομάζεται ελαστικότητα της ζήτησης του προϊόντος κάτι που ο επιχειρηματίας πρέπει να το λαμβάνει υπόψη του.

Η συνολική ζήτηση κάθε προϊόντος ακολουθεί μια τυπική πορεία από τη στιγμή της εισόδου του στην αγορά μέχρι και τη στιγμή της εξόδου του από αυτή κάτι που αρκετοί επιχειρηματίες το γνωρίζουν και για αυτό φροντίζουν να ακολουθούν διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε κάθε φάση.

Οι φάσεις στη ζωή του προϊόντος που συνηθίζεται να ονομάζονται και «κύκλος ζωής του προϊόντος», έχουν συνήθως τα παρακάτω χαρακτηριστικά³⁰:

Κατά την είσοδο του προϊόντος στην αγορά, το κόστος παραγωγής και προώθησης είναι αυξημένα αλλά όταν ο επιχειρηματίας ακολουθεί μια έξυπνη πολιτική διαφοροποίησης του τα κέρδη του μπορεί να είναι αυξημένα εξαιτίας μιας μεγαλύτερης τιμής πώλησης ή μιας γρήγορης κατάκτησης της αγοράς. Σε αυτή τη φάση θεωρητικά το προϊόν δεν έχει ανταγωνισμό αν και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας είναι μεγάλοι με σπουδαιότερο αυτόν της απόρριψης του από την αγορά.

³⁰ Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

Στη φάση της ανάπτυξης του προϊόντος συνήθως έχουμε μια αρκετά ταχεία αύξηση της ζήτησης και των πωλήσεων του προϊόντος ενώ δεν υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος για αλλαγή της τιμής. Σε αυτή τη φάση θεωρούμε ότι το προϊόν έχει γίνει αποδεκτό από την αγορά και ότι οι πρώτοι ανταγωνιστές θα αρχίσουν να κάνουν την εμφάνιση τους.

Η φάση της ωρίμανσης και του κορεσμού είναι ένδειξη ανάγκης για αλλαγές είτε στην τιμή είτε στη διαφήμιση είτε στην προώθηση του προϊόντος. Σε αυτή τη φάση παρατηρείται μαζική είσοδος στην αγορά ομοειδών προϊόντων, ο ανταγωνισμός είναι ήδη έντονος αλλά μια έξυπνη πολιτική που συνδυάζει αλλαγές στην τιμή και διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αποτελέσει αφορμή για ένα νέο ξεκίνημα του κύκλου.

Όταν το προϊόν φτάσει στη φάση της παρακμής, τα περιθώρια κέρδους μειώνονται και κάθε προσπάθεια για βελτίωση της κατάστασης είναι δύσκολη.

4.3.4 Η επιλογή της τελικής τιμής για το προϊόν

Με μια καλά δομημένη τιμολογιακή πολιτική ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ενώ σημαντικό είναι να γνωρίζει κανείς την αντίστοιχη πολιτική των ανταγωνιστών του και να τη συγκρίνει με τη δική του πράγμα που θα τον βοηθήσει να κατανοήσει ποια θέση κατέχει στην αγορά. Το κλειδί της επιτυχίας για μια καλά δομημένη πολιτική είναι η συνεχής παρακολούθηση της και η προσαρμογή της στα διαρκώς καινούργια δεδομένα³¹.

Η τελική τιμή του προϊόντος θα πρέπει να έχει εκείνη την ευελιξία που θα επιτρέψει τόσο κάποια ενδεχόμενη αύξηση όσο και μια μείωση. Η αύξηση της τιμής κάποια στιγμή μπορεί να είναι επιβεβλημένη εξαιτίας της αύξησης κάποιων από τα στοιχεία κόστους του προϊόντος. Τότε η αντίδραση της αγοράς σε αυτή θα είναι ανάλογη με την ελαστικότητα του προϊόντος.

³¹ Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

Η μείωση της τιμής που δεν μπορεί πάντα να προγραμματιστεί γιατί πολλές φορές αποτελεί απάντηση σε αντίστοιχη πράξη του ανταγωνισμού είναι ένα εργαλείο που συχνά χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις ενός κλάδου προκειμένου να βγάλουν από την αγορά μικρούς ανταγωνιστές.

Σε κάθε περίπτωση αν υπάρχει αμφιβολία για την καλύτερη τιμολογιακή πολιτική καλό είναι κάποιος να τιμολογεί στην ανώτερη δυνατή τιμή γιατί είναι πάντα πιο εύκολο να κατεβάσει κανείς τις τιμές παρά να βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να τις ανεβάσει κάποια στιγμή.

4.4 Η προβολή και η προώθηση του προϊόντος

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν να δημιουργούν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή.

Αρκετοί όμως είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες που πιστεύουν ότι η επιχείρησή τους προβάλλεται από μόνη της, έτσι δίνουν μικρή έως και καθόλου σημασία σε ενέργειες που θα είχαν ως στόχο να κάνουν γνωστή την ύπαρξη της και σε τελική ανάλυση να πείσουν τους καταναλωτές να την προτιμήσουν. Υπάρχει η άποψη σε αρκετούς, ιδιαίτερα μικρούς επιχειρηματίες ότι μια δαπάνη σε τέτοιες ενέργειες είναι άσκοπα έξοδα και προτιμούν έτσι να επενδύσουν κάπου αλλού αλλά η πραγματικότητα είναι ότι η διαφήμιση και η προώθηση είναι το οξυγόνο που δίνει ζωή στην επιχείρηση³².

Βέβαια μια μικρομεσαία επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας βιολογικού κρασίου δεν έχει τη δυνατότητα να διαθέσει εκείνα τα τεράστια κονδύλια που μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν σε προγράμματα προβολής αλλά η ανάπτυξη ενός τέτοιου προγράμματος που θα καλύπτει τις ανάγκες της, δεν είναι αναγκαστικά μια υπόθεση που θα απαιτήσει μεγάλα κονδύλια. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι διαφήμισης που με χαμηλό ή και καθόλου κόστος έχουν αποτελέσματα που σίγουρα δικαιολογούν αυτή την επιλογή.

³² Σιώμκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη

Για το μικρομεσαίο επιχειρηματία η επιτυχία ή η αποτυχία είναι προσωπική επιβράβευση ή τιμωρία οι πελάτες ανταμείβουν ή απορρίπτουν τις ικανότητες και την προσωπικότητα του και η διαφήμιση και προβολή έχουν ως στόχο να τονίσουν αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά. Δεν υπάρχει όμως τίποτα πιο απογοητευτικό για έναν υποψήφιο πελάτη από την εξακρίβωση ότι όλα αυτά δεν είναι παρά ένα ωραίο περιτύλιγμα.

Έτσι, το να απαντήσει ευγενικά κάποιος σε ένα περαστικό που μπήκε στο κατάστημα του όχι για να αγοράσει κάτι αλλά απλά για να ρωτήσει για ένα δρόμο μπορεί να είναι κουραστικό αλλά υπάρχουν αρκετές πιθανότητες αυτός να γίνει πελάτης του. Η ευγένεια και το χαμόγελο άλλωστε δεν έδιωξαν ποτέ πελάτες κανέναν όμως δε θα σκεφτεί να αγοράσει από ένα μαγαζί που κάποτε δεν το εξυπηρέτησαν.

Μια καλοσχεδιασμένη κάρτα που περιέχει το λογότυπο της επιχείρησης είναι πάντα ευπρόσδεκτη από αρκετούς μελλοντικούς πελάτες ή συνεργάτες και αρκετοί επιχειρηματίες συνηθίζουν να τη μοιράζουν όπου βρεθούν ενώ σε πολλές περιπτώσεις η εκτύπωση και διανομή ενός διαφημιστικού φυλλαδίου είναι ένας τρόπος που εξασφαλίζει πλατιά προβολή.

Εξίσου αποδοτική είναι και η προβολή μέσω ειδικών καταλόγων όπως ο Χρυσός Οδηγός, ενώ μια προβολή μέσω του διαδικτύου που συνδυάζεται με μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δίνει ένα ακόμη αυξημένο κύρος και ανεβάζει τη μικρομεσαία επιχείρηση στα μάτια των καταναλωτών³³.

4.5 Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Για τον επιχειρηματία ο τόπος, το τελευταίο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ συνήθως έχει να κάνει όχι τόσο με τα δίκτυα διανομής και τα σημεία πώλησης μέσα από τα οποία θα διοχετεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, αλλά κυρίως με την περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησης, γεγονός το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της εξέλιξης της. Ειδικότερα, για την επιχείρηση

³³ Σιώμοκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη

που εξετάζουμε το εργοστάσιο παραγωγής, δηλαδή η έδρα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι κοντά στα κτήματα, στα αμπέλια στα οποία θα γίνεται ο τρύγος και η συγκομιδή του προϊόντος. Είναι σημαντικό να υπάρχει μικρή απόσταση μεταξύ της συγκομιδής και της τυποποίησης προκειμένου να μην χάνονται πολύτιμα θρεπτικά συστατικά του κρασιού³⁴.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της υπηρεσίας, η εικόνα που θέλει να δώσει ο επιχειρηματίας στην αγορά και οι ιδιομορφίες του τμήματος αγοράς στο οποίο απευθύνεται σε συνδυασμό με τις οικονομικές δυνατότητες παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τέλος, η ανάπτυξη εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου και ηλεκτρονικών συναλλαγών επιτρέπει πλέον την υλοποίηση εμπορικών πράξεων μέσα από τα δίκτυα, αλλάζοντας έτσι ριζικά τον τόπο δραστηριοποίησης των ατόμων κάτι που γρήγορα θα το αντιμετωπίσουν αρκετοί οικονομικοί κλάδοι.

4.6 Η ανάπτυξη ενός προγράμματος μάρκετινγκ

Στις προηγούμενες παραγράφους εξετάσαμε τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ. Απομένει λοιπόν η τελική φάση της ανάπτυξης του προγράμματος που είναι η λογική παράθεση των διαφόρων επιμέρους πολιτικών ώστε το αποτέλεσμα να αποτελεί μια συγκρίσιμη εικόνα τόσο του κόστους ανάπτυξης της κάθε στρατηγικής όσο και των αναμενόμενων εσόδων.

Μια απλή μέθοδος ανάπτυξης ενός προγράμματος μάρκετινγκ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η μέθοδος των «9 βημάτων» η οποία και παρουσιάζεται παρακάτω.

Τμήμα αγοράς	1	2	3	4	5	Σύνολο
Ανάγκες του κάθε τμήματος						
Κέντρα						

³⁴ Hisrich R. & Peters M., "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill, 2002

επιρροής του τμήματος αγοράς						
Πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού						
Πλεονέκτημα της «δικής μας» επιχείρησης						
Στόχοι των πωλήσεων	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	
Στρατηγικές						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Κόστος στρατηγικών						
1	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
2	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
3	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
4	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
5	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
6	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
Συνολικό κόστος	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ	Σε ευρώ
Απόδοση προγράμματος	%	%	%	%	%	%

- Τμήματα αγοράς: Στις στήλες 1-5 γίνεται συνοπτική περιγραφή του κάθε τμήματος αγοράς. Τα τμήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν κατά κλάδο, ηλικία, μέγεθος, κοινωνικά χαρακτηριστικά ή με όποιο άλλο κριτήριο θεωρούμε σκόπιμο.
- Ανάγκες του τμήματος αγοράς: Στις στήλες 1-5 γίνεται συνοπτική περιγραφή των ειδικών αναγκών καθενός από τα τμήματα αγοράς που έχουν καταγραφεί στην προηγούμενη στήλη.
- Κέντρα επιρροής: Για κάθε τμήμα αγοράς, γίνεται αναφορά των ανθρώπων, οργανώσεων, νομικών ή κυβερνητικών κανονισμών και νόμων, μέσων ενημέρωσης κτλ που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά, καθώς επίσης και την αντίληψη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- Πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού: Καταγράφονται τα πλεονεκτήματα των κύριων ανταγωνιστών έτσι όπως αυτά εμφανίζονται να ικανοποιούν τις ανάγκες κάθε τμήματος αγοράς.
- Τα πλεονεκτήματα της «δικής μας» επιχείρησης: Καταγράφονται τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης μας σε κάθε τμήμα αγοράς
- Στόχοι πωλήσεων: Στο στάδιο αυτό γίνεται καθορισμός των στόχων των πωλήσεων για κάθε τμήμα αγοράς. Αυτός μπορεί να στηριχθεί είτε σε προηγούμενες πωλήσεις είτε σε πληροφορίες για τις πωλήσεις άλλων ανάλογων προϊόντων. Οι επιμέρους στόχοι πωλήσεων αθροίζονται σε ένα συνολικό στόχο πωλήσεων.
- Στρατηγικές: Για κάθε τμήμα αγοράς καταγράφονται οι διαφορετικές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη του στόχου πωλήσεων. Ειδικότερα καταγράφονται η πολιτική του προϊόντος, η τιμολογιακή πολιτική και η πολιτική προβολής και προώθησης. Αν είναι αναγκαίο καταγράφονται και οι απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται σχετικά με τον τόπο εγκατάστασης ή ακόμα ιδιαιτερότητες που μπορεί να υπάρχουν στη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Κόστος στρατηγικών: Το κόστος υλοποίησης κάθε στρατηγικής είναι ίσο με το κόστος παραγωγής των προϊόντων σε συνδυασμό με το ενδεχόμενο

κόστος διαφήμισης και προώθησης και το ενδεχόμενο κόστος εγκατάστασης³⁵

- Η απόδοση του προγράμματος: Διαιρώντας τους στόχους των πωλήσεων με το συνολικό κόστος των στρατηγικών για κάθε τμήμα αγοράς έχουμε μια συγκριτική παρουσίαση της αποδοτικότητας της κάθε στρατηγικής, η οποία θα μας βοηθήσει να αποφασίσουμε ποια είναι η πλέον αποτελεσματική

³⁵ Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ

Το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού σχεδιασμού και ταυτόχρονα μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ. Ενώ το πρόγραμμα μάρκετινγκ θέτει τους οικονομικούς στόχους και τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης, το πρόγραμμα δράσης είναι η απάντηση στο πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και ταυτόχρονα υποστηρίζει όλες εκείνες τις δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες δε συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις και τις σχέσεις με τους πελάτες.

Το πρόγραμμα δράσης της μικρής μονάδας παραγωγής βιολογικού κρασίου στην ουσία περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μελλοντικών κατευθύνσεων δράσης για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και για διάφορες λειτουργίες της ξεχωριστά. Ο επιχειρηματίας, όταν οργανώνει την ανάπτυξη της επιχείρησης του, έχει συνήθως την εποπτεία όλων των επιμέρους λειτουργιών σε αντίθεση με τη μεγάλη επιχείρηση όπου συνήθως ένα ή περισσότερα άτομα έχουν την ευθύνη μιας λειτουργίας ή και μέρους αυτής.

Τον προγραμματισμό τον ορίζουμε ως την πνευματική διαδικασία της από πριν σχεδίασης των μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών, η οποία προσανατολίζεται σε αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις, τρόπους και μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών επιλέγει και αποφασίζει για τους πλέον συμφέροντες τρόπους και τέλος υλοποιεί και ελέγχει αυτά τα οποία έχουν αποφασιστεί.

Ο προγραμματισμός έχει πάντα ένα χρονικό ορίζοντα στον οποίο καθορίζεται το πόσο λεπτομερής θα είναι η περιγραφή των στόχων που καλείται να υλοποιήσει η επιχείρηση.

- Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός³⁶: Καθορίζει το πρόγραμμα που αφορά διάστημα μεγαλύτερο από πέντε χρόνια θέτει γενικούς στόχους της επιχείρησης και κυρίως στόχους που έχουν να κάνουν με την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την είσοδο ή τη δημιουργία νέων αγορών κτλ
- Ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός: Αναφέρεται σε χρονικό διάστημα από δύο έως πέντε χρόνια και χαρακτηρίζεται από λεπτομερέστερη ανάλυση και παρουσίαση των στόχων της επιχείρησης
- Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός: Αφορά το συντονισμό των διαφόρων επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο άμεσο μέλλον. Έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης με την ανάπτυξη βοηθητικών προγραμμάτων

Αυτού του είδους τα προγράμματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες οι οποίες και είναι:

A. Τα λειτουργικά προγράμματα

B. Τα προγράμματα οργάνωσης και διοίκησης

5.1 Τα λειτουργικά προγράμματα και οι στόχοι της παραγωγικής μονάδας

Στο πρόγραμμα μάρκετινγκ έχουν ήδη τεθεί και αναλυθεί οι επιμέρους πολιτικές που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση έτσι ο σκοπός των λειτουργικών προγραμμάτων είναι να απαντήσουν στο πως θα φτάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες στους καταναλωτές.

³⁶ Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999), «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών». Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ και οι επιμέρους πολιτικές και στόχοι της επιχείρησης μοιράζονται σε περισσότερα συστατικά στοιχεία ενώ στη συνέχεια για καθένα από αυτά αναπτύσσεται ένα αντίστοιχο πρόγραμμα.

Το είδος των λειτουργικών προγραμμάτων που εκπονεί μια επιχείρηση εξαρτάται από το είδος και τις δραστηριότητες της σε κάθε περίπτωση όμως ακολουθούν μια τυπική γραμμική πορεία που ξεκινάει από την προμήθεια των πρώτων υλών και φτάνει μέχρι την ικανοποίηση του πελάτη. Το καθένα υποστηρίζει συγκεκριμένες πλευρές των στόχων ενώ η δυνατότητα και ο χρόνος επίτευξης των τελευταίων εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα και τη διάρκεια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων.

Αρκετές φορές στόχοι και προγράμματα έχουν εγκαταλειφθεί ή έχουν αποτύχει επειδή απέτυχαν λειτουργικά προγράμματα που έπαιζαν κρίσιμο ρόλο στην υλοποίησή τους. Τα λειτουργικά προγράμματα είναι επιμέρους προγράμματα που έχουν να κάνουν: με την αγορά εξοπλισμού, την προμήθεια πρώτων υλών, την εξυπηρέτηση πελατών, την πρόσληψη υπαλλήλων, την εκπαίδευση προσωπικού κτλ.

Προκειμένου να είναι υλοποιήσιμα τα λειτουργικά προγράμματα που θέτει η επιχείρηση θα πρέπει να πληρούν τουλάχιστον τις επόμενες προϋποθέσεις: Να είναι ρεαλιστικά, δηλαδή να μπορούν να υλοποιηθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει ή που μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση. Επίσης, να είναι λειτουργικά να μπορούν να συσχετίζονται μεταξύ τους, να μη συγκρούονται μεταξύ τους και τέλος να είναι επίκαιρα και αποδεκτά από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν³⁷.

³⁷ Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999), «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών». Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα

5.2 Οργάνωση και διαχείριση μιας παραγωγικής μονάδας

Ο ιδιοκτήτης μιας παραγωγικής μονάδας βιολογικού κρασιού φροντίζει και ασχολείται με όλες τις διαφορετικές δραστηριότητες που είναι αναγκαίες προκειμένου να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη η επιχείρηση του κι αυτό γιατί μια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει ικανοποιητικά εκτός από το κύριο αντικείμενο της που είναι η παραγωγή ενός ή περισσότερων προϊόντων ή υπηρεσιών υποχρεωτικά αναπτύσσει και άλλες δραστηριότητες που το υποστηρίζουν. Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί ένα πολύπλοκο σύστημα διαφορετικών εργασιών και ενεργειών που αν τις συγκεντρώσουμε όλες μαζί συνθέτουν τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Η επιχείρηση παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έτσι έχει μια λειτουργία παραγωγική ενώ ταυτόχρονα πρέπει να πουλάει τα προϊόντα και να προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά, που συνιστούν την εμπορική της λειτουργία. Ταυτόχρονα η επιχείρηση έχει οικονομικούς πόρους των οποίων η άριστη διαχείριση είναι ουσιαστική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της επίσης αναπτύσσει και σχεδιάζει τη μελλοντική της πορεία ενώ τέλος όταν είναι κάπως μεγαλύτερη και έχει προσωπικό πρέπει να φροντίζει για τη σωστή διοίκηση της προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Έτσι ο επιχειρηματίας έχει έτσι τη μοναδική πολυτέλεια που επιτρέπει στην επιχείρηση του και αυτή αναγκαστικά είναι την ανάθεση της λογιστικής παρακολούθησης στο λογιστή από εκεί και πέρα πρέπει να συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες του σύγχρονου διοικητή και καθημερινά να ασχολείται με τα παρακάτω³⁸:

- Τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων
- Τη στρατολόγηση, υποκίνηση και διοίκηση του προσωπικού
- Την οικονομική διαχείριση

³⁸ Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1973

- Τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

5.2.1 Οι πωλήσεις στη μικρομεσαία επιχείρηση

Η επιχείρηση υπάρχει όσο καταφέρνει να έχει πελάτες που καταναλώνουν τα προϊόντα της και ο επιχειρηματίας είναι επιτυχημένος όταν καταφέρνει να έχει σταθερούς και πιστούς πελάτες. Όσοι επιχειρηματίες το έχουν συνειδητοποιήσει και φροντίζουν για αυτό έχουν εξασφαλίσει σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητα τους.

Ο πιστός πελάτης μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία σε μια δύσκολη στιγμή ο πιστός πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση για τον επιχειρηματία και την επιχείρηση του η εμπιστοσύνη που θα δείξει ο πελάτης δεν είναι τίποτα άλλο παρά επιβεβαίωση των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του επιχειρηματία.

Υπάρχουν όμως και επιχειρηματίες που λειτουργούν με ευκαιριακή λογική. Ο καθένας μας μπορεί να αναγνωρίσει μια σειρά από τέτοιους επιχειρηματίες και έχει μια σειρά από καλούς λόγους για να τους αποφεύγει τέτοιου είδους επιχειρηματίες και επαγγελματίες είναι καταδικασμένοι να αναζητούν συνέχεια πελάτες καθώς είναι εύκολο να κοροϊδέψεις μια φορά τον πελάτη όχι όμως συνεχώς.

Είναι σίγουρο ότι δεν μπορούν όλοι οι επιχειρηματίες να πουλούν όπως μπορεί ένας επαγγελματίας εκπαιδευμένος πωλητής που έχοντας περάσει από μια σειρά σεμιναρίων πωλήσεων, επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων στο τέλος μεταμορφώνεται σε κάτι άλλο χάνει τελείως την προσωπικότητα του. Δεν υπάρχει πιο ευχάριστο θέαμα από το να βρεθούν μαζί δύο εκπαιδευμένοι πωλητές που με την τόσο προβλέψιμη συμπεριφορά τους και τα τόσο προβλέψιμα επιχειρήματα τους προσπαθούν να πουλήσουν ο ένας στον άλλο μια υπηρεσία ή ένα προϊόν.

Η πώληση είναι ο τελικός σκοπός της παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας όμως στο παιχνίδι αυτό ο καταναλωτής έχει σχεδόν πάντα το πάνω χέρι ιδιαίτερα όταν έχει και άλλες εναλλακτικές λύσεις³⁹.

³⁹ Σιώμκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη

Ο καταναλωτής γίνεται πελάτης και το κυριότερο επαναλαμβανόμενος πελάτης ,μόνο όταν πραγματικά πειστεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που του προσφέρουν είναι κατάλληλη για αυτόν όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του και νοιώθει βέβαιος ότι δεν τον παραπλανούν και μάλιστα όταν βλέπει ότι κάποιες παρατηρήσεις του λαμβάνονται υπόψη από τον επιχειρηματία.

Η διαδικασία της πώλησης είναι μια διαδικασία διαδοχικών συμφωνιών ανάμεσα στον επαγγελματία και στον πελάτη και αυτό που κάνει έναν καλό επιχειρηματία να διαφέρει από έναν κακό είναι ότι ο πρώτος πάντα προσπαθεί να προστατέψει τα συμφέροντα του πελάτη του ο καλός επιχειρηματίας ποτέ δε θα προσπαθήσει να πουλήσει κάτι όταν ο ίδιος δε θεωρεί ότι καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη του.

5.3 Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Αν και η διαφήμιση, η προβολή και οι πωλήσεις είναι το οξυγόνο για την επιχείρηση, τα χρήματα είναι αυτά που την κρατούν στη ζωή, γιατί υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που επιχειρήσεις με πελάτες και πωλήσεις βρίσκονται σε δύσκολη θέση επειδή δεν μπορούν να συγκεντρώσουν τα χρήματα τους. Έτσι, δεν είναι σε θέση να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις τους γιατί η επιχείρηση για να επιβιώσει πρέπει να καλύπτει πρώτα και κύρια τις υποχρεώσεις της και μετά να έχει κέρδη.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης εγγυάται όχι μόνο τη μακροήμερευση αλλά και την ανάπτυξη της. Κάθε χρόνο χιλιάδες είναι αυτές οι επιχειρήσεις που κλείνουν όχι γιατί δεν έχουν πελάτες, αλλά γιατί δεν έχουν κάποιο σύστημα οικονομικής διαχείρισης. Έτσι, η ανάπτυξη πολιτικών σωστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων της μικρής επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές υποχρεώσεις του επιχειρηματία⁴⁰.

⁴⁰ Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Η αποτελεσματική χρηματοοικονομική διαχείριση και ο σχεδιασμός της επιχείρησης ξεκινάει από τη στιγμή της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας, όταν ο επιχειρηματίας είναι συνετός και αποφασίζει αν πρέπει να προχωρήσει ή όχι και τελειώνει με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όταν ο επιχειρηματίας μετράει τα κέρδη ή τις ζημιές του.

Όταν ο επιχειρηματίας πραγματοποιήσει το σχεδιασμό πριν ξεκινήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα στηριζόμενος σε υποθέσεις και προβλέψεις τότε υπάρχουν αρκετές πιθανότητες η απόφαση που θα πάρει αν δηλαδή πρέπει να μπει σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική περιπέτεια ή όχι να μην είναι απόφαση σε συνθήκες αβεβαιότητας, ούτε βεβαιότητας αλλά ελεγχόμενου κινδύνου. Σε τελική ανάλυση αυτός είναι και ο στόχος του προγραμματισμού που στηρίζεται σε προβλέψεις, να μετατρέπει δηλαδή την αβεβαιότητα σε κίνδυνο, σε μια σειρά από εναλλακτικές πιθανότητες που στη συνέχεια ανάλογα με τον κίνδυνο που ο επιχειρηματίας είναι διατεθειμένος να αναλάβει οδηγούν στη μια ή στην άλλη απόφαση.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός έρχεται στο τέλος της αλυσίδας ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδίου της παραγωγικής μονάδας, στηρίζεται στις στρατηγικές και τα προγράμματα της, μεταφράζει τους στόχους και τα προγράμματα σε οικονομικά μεγέθη, συγκρίνει τα αποτελέσματα με τις προσπάθειες και δίνει αποτελέσματα που ο επιχειρηματίας μπορεί να τα συγκρίνει με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών του, ή ακόμα πιο απλά με τα αποτελέσματα, με τα κέρδη δηλαδή που θα είχε αν τα χρήματα του τα τοποθετούσε σε ακίνητες επενδύσεις⁴¹.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης αν και στηρίζεται στις ίδιες πληροφορίες με το λογιστικό σύστημα που κρατά η επιχείρηση δεν έχει τους ίδιους στόχους. Η λογιστική παρακολούθηση και οι εγγραφές είναι υποχρεωτικές από το νόμο, αφορούν όλες τις επιχειρήσεις και έχουν ως βασικό στόχο να δώσουν σε κάποιο τρίτο όπως την εφορία, τους μετόχους κτλ πληροφορίες σχετικές με την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης, προκειμένου αυτοί είτε να

⁴¹ Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

αποφασίσουν για τους φόρους που θα πρέπει να πληρώσει ο επιχειρηματίας είτε να ζητήσουν το μέρισμα που τους αναλογεί είτε να αποφασίσουν αν πρέπει να δώσουν κάποιο δάνειο.

Αντίθετα, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι εσωτερική υπόθεση της επιχείρησης και του επιχειρηματία και απόλυτα προαιρετική. Ο λογιστής δεν έχει να κάνει τίποτα με αυτόν, παρά να δώσει ίσως κάποιες συμβουλές ενώ δεν είναι ανάγκη ο επιχειρηματίας να γίνει ειδικός στην οικονομική ανάλυση μιας και υπάρχουν αρκετοί εύκολοι τρόποι για να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένη σύστημα προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των οικονομικών του. Αν μάλιστα έχει τη δυνατότητα και την ευχέρεια χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και υπολογιστικών φύλλων τότε η δουλειά αυτή είναι πάρα πολύ εύκολη.

Για να είναι αποτελεσματικός ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει να αναφέρεται σε σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα που εξαρτάται άμεσα από το ύψος της αναγκαίας επένδυσης ενώ τουλάχιστο για τον πρώτο χρόνο πρέπει να είναι όσο το δυνατό λεπτομερής και στο σύνολο του να δίνει πληροφορίες για τα παρακάτω⁴²:

- Το προβλεπόμενο κόστος έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τις πηγές άντλησης των αναγκαίων πόρων
- Το προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης αναλυτικά ανά κατηγορία
- Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επιχειρηματική δραστηριότητα και το «νεκρό σημείο» των πωλήσεων
- Το πρόγραμμα ταμειακών ροών
- Τα προβλεπόμενα αποτελέσματα και τους δείκτες απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας

⁴² Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

5.3.1 Το κόστος έναρξης και το επενδυτικό σχήμα της μικρομεσαίας επιχείρησης

Το κόστος έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας συνήθως περιλαμβάνει δαπάνες που γίνονται μια φορά, πριν από την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά δεδομένου ότι για ένα χρονικό διάστημα μετά την έναρξη η επιχείρηση δεν έχει ακόμα έσοδα αρκετοί επιχειρηματίες συνηθίζουν να περιλαμβάνουν σε αυτό όλα εκείνα τα έξοδα που πραγματοποιούνται πριν ακόμα αρχίσει η επιχείρηση τους να έχει έσοδα.

Σε αυτή τη φάση σημαντικό και αρκετές φορές καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ύψους του κόστους έναρξης παίζει η χρονική διάρκεια υλοποίησης της επένδυσης. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή τόσο περισσότεροι οικονομικοί πόροι ακινητοποιούνται με αποτέλεσμα το κόστος έναρξης να αυξάνεται. Το κόστος έναρξης αποτελείται από τα παρακάτω επιμέρους κόστη⁴³:

- Το κόστος των κτηριακών εγκαταστάσεων, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος αγοράς ή ενοικίασης και διαμόρφωσης των απαραίτητων κτηριακών εγκαταστάσεων
- Το κόστος εξοπλισμού, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος του παραγωγικού εξοπλισμού, ειδικών εγκαταστάσεων απαραίτητων για τη λειτουργία του εξοπλισμού, καθώς και άλλος εξοπλισμός απαραίτητος για τη λειτουργία της επιχείρησης
- Προλειτουργικές δαπάνες, στις οποίες περιλαμβάνονται δαπάνες απαραίτητες για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτές τις δαπάνες αρκετοί επιχειρηματίες τις υπολογίζουν και για τους πρώτους μήνες λειτουργίας της επιχείρησης
- Λοιπές δαπάνες, δηλαδή οι δαπάνες που δεν μπορούν να καταχωρηθούν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες

⁴³ Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

- Απρόβλεπτες δαπάνες, δηλαδή ένα ποσοστό συνήθως 10% επί του συνόλου των υπόλοιπων δαπανών με το οποίο θα καλύψουμε κάποια έξοδα που δεν έχουμε καταφέρει να εντοπίσουμε και που μπορεί να εμφανιστούν στην πορεία

Ανάλυση κόστους επένδυσης και χρονική κλιμάκωση των δαπανών

	1 ^ο ΕΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
Στοιχεία κόστους επένδυσης σε τρέχουσες τιμές	Σύνολο
A. Κτηριακές εγκαταστάσεις	
Αγορά κτηριακών εγκαταστάσεων	3.000.000
Διαμόρφωση κτηριακών εγκαταστάσεων	1.000.000
Σύνολο A	4.000.000
B. Εξοπλισμός	
B1. Παραγωγικός εξοπλισμός	
Μηχανή τρύγου	450.000
Πατητήρι σταφυλιών	340.000
Μηχανή διαχωρισμού μούστου	104.000
Κοππήριο – γεμιστήριο	85.000
Ψυκτικοί θάλαμοι	221.000

Υποσύνολο Β1	1.200.000
Β2. Ειδικές εγκαταστάσεις	
Εγκατάσταση παραγωγικού εξοπλισμού	58.000
Υποσύνολο Β2	58.000
Β3. Λοιπός εξοπλισμός	
Μεταφορικά μέσα	25.000
Εξοπλισμός γραφείου	8.000
Υποσύνολο Β3	28.000
Σύνολο Β1+Β2+Β3	1.286.000
Γ. Προλειτουργικές δαπάνες	
Μελέτη σκοπιμότητας	40.000
Μελέτη εγκατάστασης	21.000
Έκδοση άδειας λειτουργίας	12.000
Σύνολο Γ	73.000
Δ. Λοιπές δαπάνες	
Διαμόρφωση χώρων εργαστηρίου	22.000
Σύνολο Δ	22.000
Σύνολο κόστους επένδυσης (Α+Β+Γ+Δ)	5.381.000
Απρόβλεπτα (10% στο	538.100

συνολικό επένδυσης)	κόστος	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		4.842.900

Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που κάποιοι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν στο σύνολο της μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα με δικούς τους πόρους ενώ υπάρχουν περιπτώσεις ειδικότερα στο τομέα των υπηρεσιών που το κόστος επένδυσης είναι σχετικά μικρό, έτσι εύκολα ένας νέος επιχειρηματίας μπορεί να το καλύψει.

Αρκετές όμως είναι οι περιπτώσεις που οι προσωπικές οικονομίες δεν φτάνουν να καλύψουν μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως βέβαια υπάρχουν και αρκετές περιπτώσεις επιχειρηματιών που συνηθίζουν να χρηματοδοτούν με χρήματα άλλων τις διάφορες επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, κάτι που βέβαια είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο για ένα νέο επιχειρηματία που βρίσκεται στο ξεκίνημα του.

Οι συμπληρωματικές πηγές χρηματοδότησης που μπορεί να προσεγγίσει εύκολα η νέα επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας βιολογικού κρασιού και που είναι ιδανικές για μικρού ύψους επενδύσεις είναι οι παρακάτω:

Πηγή χρηματοδότησης	Παρατηρήσεις
1. Επιχορηγήσεις	Υπάρχουν διάφορα εθνικά προγράμματα που επιχορηγούν το καθένα με τις δικές του προϋποθέσεις έναρξη ή επέκταση διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πάντα όμως υπάρχουν συγκεκριμένες προθεσμίες υποβολής των αιτήσεων ο ενδιαφερόμενος πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένος για αυτά
2. Δάνεια από την οικογένεια,	Είναι μια καλή και φτηνή πηγή

γνωστούς και φίλους	χρηματοδότησης, ειδικά αν πρόκειται για μικρά ποσά
3. Πιστώσεις προμηθευτών παγίων	Πολλοί προμηθευτές εξοπλισμού παρέχουν χρονική πίστωση για την αποπληρωμή του εξοπλισμού, πρέπει όμως να δοθεί προσοχή στους όρους, καθώς και στους τόκους που θέτουν.
4. Τραπεζικά δάνεια	Όλες οι τράπεζες δίνουν δάνεια, για τα οποία όμως ειδικά όταν έχουν να κάνουν με νέους και μικρούς επιχειρηματίες ζητούν εγγυήσεις και υποθήκες και θέτουν αρκετά δύσκολους όρους

5.3.2 Τα αποτελέσματα χρήσης

Οι προβλέψεις για τα αποτελέσματα χρήσεως, τα κέρδη δηλαδή και τις ζημιές της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές καθώς παρέχουν στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να ελέγχει σε τακτική βάση το σύνολο των εσόδων που δημιούργησε ή θα δημιουργήσει η επιχείρηση του βασιζόμενος σε στοιχεία και προβλέψεις για τη διακύμανση των πωλήσεων και δαπανών του ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συγκρίνει αυτά τα αποτελέσματα με αντίστοιχες περιόδους βγάζοντας έτσι χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία της δραστηριότητας όλης της επιχείρησης.

Γνωρίζοντας τις επιδόσεις των ανταγωνιστών του ή του κλάδου πληροφορίες που συνήθως όλα τα οικονομικά έντυπα δημοσιεύουν, αποκτά τη δυνατότητα ελέγχου και σύγκρισης των δικών του επιδόσεων και παίρνει μηνύματα προκειμένου να εφαρμόσει διορθωτικά μέτρα και αλλαγές όταν και αν χρειαστεί.

5.3.3 Ο ισολογισμός

Ο ισολογισμός και τα αποτελέσματα χρήσης αποτελούν ταυτόχρονα εκτός από τα βασικά εργαλεία παρακολούθησης και ελέγχου της οικονομικής δραστηριότητας και βασικά στοιχεία της λογιστικής.

Η λογιστική είναι η επιστήμη των λογαριασμών και σκοπός της είναι η μεθοδική καταχώριση όλων των οικονομικών πράξεων μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί κάθε στιγμή η ακριβής περιουσιακή της κατάσταση.

Ο ισολογισμός απεικονίζει την περιουσία της επιχείρησης και ταυτόχρονα την προέλευση της σε μια δεδομένη χρονική στιγμή δίνοντας στον επιχειρηματία και σε ένα τρίτο μια ακριβή εικόνα όχι μόνο της συγκεκριμένης περιουσιακής κατάστασης αναλυτικά ανά περιουσιακό στοιχείο (ενεργητικό) αλλά και τις πηγές προέλευσης αυτής της περιουσίας (παθητικό) παρουσιάζοντας έτσι και τις δυο πλευρές του ίδιου νομίσματος, οι οποίες και θα πρέπει να είναι απόλυτα ίσες μεταξύ τους.

Προβλεπόμενος λογαριασμός εκμετάλλευσης και αποτελέσματα χρήσης

Μήνας	(1...12)	Έτος	%
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)			
Εμπορεύματα			
Προϊόντα			
Υπηρεσίες			
Σύνολο			
(-) Κόστος πωληθέντων			
Α' & βοηθητικές ύλες			
Έξοδα κίνησης – λειτουργίας			

Ανταλλακτικά – εργαλεία			
Αμοιβές προσωπικού παραγωγής			
Έξοδα συντήρησης			
Εργασίες από τρίτους			
Λοιπά έξοδα παραγωγής			
Σύνολο			
(=) Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης			
Περιθώριο κέρδους = * 100			
(-)			
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας			
Έξοδα προβολής και διάθεσης			
Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης			
(=) Λειτουργικό αποτέλεσμα			
(+)			
Έσοδα συμμετεχόντων σε άλλες επιχειρήσεις			
Άλλα έσοδα			
(-) Λοιπές δαπάνες			

(=) Αποτελέσματα προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων			
(-) Αποσβέσεις			
(=) Κέρδη προ τόκων			
(-) Τόκοι			
Μακροπρόθεσμοι			
Βραχυπρόθεσμοι			
(=) Καθαρό αποτέλεσμα χρήσης (προ φόρων)			

Όπως συμβαίνει και με τα αποτελέσματα χρήσης αν γνωρίζει τις επιδόσεις των ανταγωνιστών ή και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας μπορεί να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία της επιχείρησής του.

5.3.4 Οι δείκτες απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Προκειμένου να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας και την απόδοση των προσπαθειών του, ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τους δείκτες απόδοσης που είναι πολύ απλά εργαλεία μέτρησης και ελέγχου.

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση γίνεται πάντα σε σχέση με κάποια βάση οι δείκτες απόδοσης λειτουργούν συγκρινόμενοι με στοιχεία που είναι εύκολο να βρεθούν όπως στοιχεία του κλάδου, των ανταγωνιστών αλλά και γενικότερα στοιχεία της εθνικής οικονομίας.

Όταν οι δείκτες είναι ίδιοι ή έχουν θετικές αποκλίσεις σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά αυτό αποτελεί σημαντικό μήνυμα αποδοτικότητας και

βιωσιμότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ σε αντίθετη περίπτωση είναι μήνυμα ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, οπότε πρέπει είτε να ξεκινήσει από την αρχή ο κύκλος σχεδιασμού της και να ελεγχθούν από την αρχή οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί καθώς και οι υποθέσεις που έχουν γίνει, διαφορετικά ο επιχειρηματίας πρέπει να προσανατολιστεί σε κάτι διαφορετικό.

Οι σπουδαιότεροι δείκτες απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι οι παρακάτω⁴⁴:

1. Γενικής Ρευστότητας = $\frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$
2. Ειδικής Ρευστότητας = $\frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$
3. Ταμειακής Ρευστότητας = $\frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$
4. Αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους = $\frac{\text{πωλήσεις} - \text{κόστος πωληθέντων}}{\text{πωλήσεις}}$
5. Αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους = $\frac{\text{καθαρά κέρδη εκμετάλλευσης}}{\text{πωλήσεις}}$
6. Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων = $\frac{\text{Σύνολο καθαρών κερδών (μετά φόρων)}}{\text{σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$
7. Δείκτης Οικονομικής Κάλυψης = $\frac{\text{Κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT)}}{\text{Τόκοι χρεωστικοί}}$

⁴⁴ Καραθανάσης Γ., (2008), Χρηματοοικονομική διοίκηση και χρηματιστηριακές αγορές, Εκδόσεις Μπένου

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οικονομολόγοι και όχι άδικα θεωρούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως τη «ραχοκοκκαλιά» και την «ατμομηχανή» της ελληνικής οικονομίας. Στην εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να αναδειχθούν τα κυριότερα στάδια επιτυχίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης παραγωγής, τυποποίησης και εμπορίας βιολογικού κρασιού στην Ελλάδα.

Τα κυριότερα πορίσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του θέματος είναι τα εξής:

- Ο κλάδος του κρασιού και ειδικότερα του βιολογικού έχει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης καθώς είναι ένα προϊόν ποιοτικό και συνάμα οικονομικό για τον καταναλωτή καθώς απαλλάσσεται από τον ειδικό φόρο που επιβάλλεται στα οινοπνευματώδη. Ακόμη το κρασί είναι βασικό στοιχείο της μεσογειακής διατροφής και η καθημερινή του κατανάλωση σε μικρές ποσότητες συνίσταται.
- Το μάρκετινγκ, δηλαδή η τεχνική πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας ο οποίος και καθορίζει τη βιωσιμότητα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Έτσι, δεν αρκεί μόνο η επιχείρηση να παράγει ένα καλό και ποιοτικά σωστό προϊόν θα πρέπει να έχει αναπτύξει τα κατάλληλα δίκτυα διανομής και τις τεχνικές προβολής και προώθησης ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να το ζητούν οι καταναλωτές
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκτιμήσεις και τις προβλέψεις της επιχείρησης για το μέλλον. Ένα ρεαλιστικό, ποσοτικοποιημένο και κοστολογημένο business plan είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του μικρομεσαίου επιχειρηματία καθώς τον βοηθά αρκετά στη διαδικασία λήψης κρίσιμων αποφάσεων για το μέλλον της επιχείρησης του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση:

Kuratko Donald & Hodgetts Richard, "Entrepreneuship: Theory, Process, Practice", 6th ed., Thomson South-Western, 2004

Hisrich R. & Peters M., "Entrepreneurship", 5th edition, McGraw Hill, 2002

Ελληνική:

Ζευγαρίδης Σ., Θεωρία Οργανώσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1973

Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999), «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών». Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Μπουραντάς Δ., Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις Team, Αθήνα 1992

Φράγκος Χ., (2006), «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή έρευνα». Εκδόσεις Σταμούλη

Varian Hal, (2009), Μικροοικονομική (Α' τόμος), Κριτική

Σιώμκος Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη

Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Σταμούλη

Καραθανάσης Γ., (2008), Χρηματοοικονομική διοίκηση και χρηματιστηριακές αγορές, Εκδόσεις Μπένου