



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.
ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ
ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΥΤΗΣ.
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΠΟΛΥΖΟΥ ΧΡΥΣΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΚΥΤΑΓΙΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	8
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ.....	8
1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	9
1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ.....	18
1.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	28
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	28
2.1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	30
2.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.	31
2.3 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ.....	32
2.4 ΕΘΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	32
2.5 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	36
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ BENCHMARKING.....	36
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ BENCHMARKING	37
3.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING	39
3.3 ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ BENCHMARKING.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	41
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)	41
4.1 ΧΑΡΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	43
4.1.1 ΕΞΩΦΥΛΛΟ	43
4.1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ	43
4.1.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	43
4.1.4 EXECUTIVE SUMMARY	43
4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)	44
4.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	44
4.2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	45
4.2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ.....	45
4.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	46
4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	46
4.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	46
4.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	47
4.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	47
4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	48
4.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	49
4.4.2 ΠΛΑΝΟ MARKETING (MARKETING PLAN).....	49
4.5 ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	53
4.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	54
4.7 RICH MEDIA: Η ΧΡΗΣΗ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΕΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΤΗΝ ONLINE ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.....	55
4.8 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	57
4.9 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΑ WEB SITES	58
4.9.1 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ	60
4.9.2 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΕΛΤΙΑ (BULLETINS)	61
4.9.3 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ POP-UP WINDOWS.....	62
4.10 ΈΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟ INTERNET	63

4.11 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	67
BUSINESS PLAN –ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ SITE.....	67
5.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)	68
5.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	68
5.2 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	70
5.2.1 ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	71
5.2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	71
5.2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ.....	72
5.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	72
5.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	72
5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	78
5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	80
5.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	80
5.7 MARKETING PLAN	82
5.8 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	88
6.1 ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θα εστιαστεί σε ένα πολύ σημαντικό θέμα όπως είναι αυτό της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας αλλά και της αξιολόγησης των επιχειρηματικών προτάσεων, τις οποίες καταθέτουν εταιρίες διαφόρων κλάδων, προκειμένου να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν διάφορα κρατικά και κοινοτικά προγράμματα, στη προσπάθεια τους είτε να αναπτύξουν τη δουλειά τους είτε να κάνουν έναρξη μιας νέας δραστηριότητας. Συγκεκριμένα θα ασχοληθεί με τη θεωρία των επιχειρηματικών δράσεων ενώ θ' αναφερθεί και στη διαδικασία κρίσης των διαφόρων business plan προσπαθώντας να προσδιορίσει τα ακόλουθα:

1. Τι είναι επιχειρηματικότητα.
2. Τι είναι καινοτομία.
3. Τι είναι το benchmarking
4. Τέλος θα προσδιορίσει τη χρήση του, τους τύπους του και την εφαρμογή του.

Στη συνέχεια της μελέτης και αφού έχουν δοθεί τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας αξιολόγησης, προχωρεί στην ανάλυση του όρου Business Plan, τι πρέπει δηλαδή να περιλαμβάνει για να είναι ολοκληρωμένο προσεγγίζοντας αρχικώς θεωρητικά τη δημιουργία μιας εταιρίας της οποίας η δράση γίνεται μέσω διαδικτύου. Ένα από τα βασικά κεφάλαια της μελέτης θα είναι αυτό που θα δείξει το πώς οι εμπειρογνώμονες αξιολογούν μια επιχειρηματική πρόταση, ποια δηλαδή είναι τα κριτήρια τι πρέπει να περιλαμβάνει κ.λ.π. Η πτυχιακή θα ολοκληρωθεί με το πρακτικό παράδειγμα δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου ενός site ευρέσεων εργασίας του οποίου η δράση εστιάζεται στη δυνατότητα εύρεσης εργασίας κυρίως σε καλλιτέχνες. Το παράδειγμα θα βοηθά στην κατανόηση του πώς θα πρέπει να είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο .

Στη συγκεκριμένη έρευνα, βασικός σκοπός μας είναι η διερεύνηση της καινοτομικότητας - επιχειρηματικότητας και σε σχέση με το πως μπορεί να βοηθηθεί από τα μέσα στην αξιολόγησης από τους κρατικούς φορείς, ποια είναι τα

κριτήρια, πως εφαρμόζονται, πως βγαίνει το τελικό αποτέλεσμα. Απώτεροι στόχοι είναι:

1. Ο ορισμός όρων όπως η καινοτομικότητα, η επιχειρηματικότητα.
2. Ο ορισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
3. Ο προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης.
4. Ο συνδυασμός θεωρίας με πράξης.

Η κατάρτιση του σχεδίου δράσης περιλαμβάνει πολλά μικρότερα τμήματα, τα οποία θα δώσουν και την ολοκληρωμένη μορφή της έρευνας. Ο σχεδιασμός που ακολουθήθηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα αφορούσε κυρίως δύο μεγάλα κομμάτια. Το πρώτο είναι το θεωρητικό υπόβαθρο (βιβλιογραφικές αναφορές) και το δεύτερο είναι το πρακτικό (εφαρμογή case study). Βάσει αυτών καταλήγουμε σε συμπεράσματα και προτάσεις. Αυτή η ενότητα αναφέρεται στη σχέση πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών, αλλά και ποια μέθοδος ανάλυσης χρειάζεται για να πάρουμε πληροφορίες από αυτές τις δύο πηγές. Υπάρχουν δύο βασικές πηγές στοιχείων.

Το αρχικό στοιχείο είναι το στοιχείο που συλλέγεται στην πηγή. Το δευτεροβάθμιο στοιχείο είναι στοιχείο που υπάρχει ήδη, όπως τα βιβλία, τα έγγραφα (π.χ. δημοσιευμένες στατιστικές, ετήσιες εκθέσεις και απολογισμοί των επιχειρήσεων, και εσωτερικά αρχεία που κρατιούνται από τις οργανώσεις όπως τα αρχεία προσωπικού). Όταν τα στοιχεία οργανώνονται σε μια χρήσιμη μορφή γίνονται πληροφορίες.

Οι πρωτεύουσες πληροφορίες είναι αυτές που παίρνουμε απευθείας από την έρευνά μας. Στη συγκεκριμένη μελέτη οι πρωτεύουσες πληροφορίες θα προέλθουν από το ίδιο το website του Υπουργείου Ανάπτυξης το οποίο είναι το καθ' όλα αρμόδιο στην αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Οι δευτερεύουσες είναι έτοιμες πληροφορίες που λαμβάνονται από διάφορες πηγές και χρησιμοποιούνται απευθείας στη μελέτη μας. Αυτές οι πηγές στην συγκεκριμένη έρευνα θα είναι το Υπουργείο Ανάπτυξης το website της Ευρωπαϊκής ένωσης, άλλοι φορείς και γενικά από βιβλία γύρω από την αξιολόγηση, το business plan κ.λ.π. Συγχρόνως πρόσθετα δευτεροβάθμια στοιχεία θα ληφθούν μέσω των περιοδικών, των άρθρων και των εφημερίδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ**

1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η συγκεκριμένη ενότητα της εργασίας μας θα προσπαθήσει να προσδιορίσει τον όρο επιχειρηματικότητα, θα θέσει δηλαδή τα δεδομένα μέσω των οποίων μια νέα επιχειρηματική δράση μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή και ανεξάρτητη μονάδα μέσα στην αγορά. Δυστυχώς δεν υπάρχει μια μονοσήμαντη απάντηση, για πολλούς η ισχύς μιας νέας επιχειρηματικής κίνησης εκφράζεται μέσα από τη θέση της στην αγορά αλλά και από το αν έχει επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη υπάρχουν πολλοί οι οποίοι βλέπουν την ισχύ ως αποτέλεσμα ενός καλοσχεδιασμένου προγράμματος πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η εταιρεία, προκειμένου να επιτύχει τους μελλοντικούς της στόχους. Σύμφωνα με τους **Johnson and Scholes το 1999** και βασιζόμενοι πάντα στη λογική ότι, η επιχειρηματικότητα σημαίνει σωστό marketing αλλά και συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση, καταγράψαμε τον παρακάτω ορισμό:

«Η Επιχειρηματικότητα υιοθετείται: μέσα από τη στρατηγική κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αλλά και μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων»¹.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας είναι:

1. Η Δυναμική της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή λόγω της ισχύς της να προσαρμοστεί στο οποιοδήποτε μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
2. Η Δυναμική της επιχείρησης μέσα από την διάταξη των πόρων. Οι οποίοι μπορούν να την οδηγήσουν και σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Η Δυναμική της επιχείρησης η οποία χαρακτηρίζει και χαρακτηρίζεται από το εύρος των εσωτερικών διαδικασιών.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας σίγουρα καθορίζεται από το εξωτερικό και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν να την

¹ Johnson, G. and Scholes, K. (1997) “*Exploring Corporate strategy*” 4th Ed. Prentice Hall

προσδιορίσουμε αλλά και να εμβαθύνουμε σε αυτήν θα πρέπει, από την μια να αναλύσουμε πως μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να «νικήσει» το ίδιο το περιβάλλον από το οποίο περιβάλλεται, αλλά και από την άλλη πώς μπορεί να βρει στο εσωτερικό της μέσω των πόρων τη δύναμη να αποκτήσει στο μέλλον συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο σίγουρα θα της δώσει περισσότερη ισχύ μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται².

Με βάση το εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιδείξει την επικείμενη ισχύ της θα πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζετε συνεχώς στο macro περιβάλλον όπου και την περιβάλλει. Ωστόσο πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις που δεν συνδέουν την ισχύ τους με συγκεκριμένες περιοχές τους, είναι σίγουρο ότι αδυνατούν και να την καταδείξουν αλλά και να την επιβάλουν. Προκειμένου λοιπόν να προσδιορίσουμε την έννοια της θα πρέπει να την συνδυάσουμε:

1. Με θέματα management: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και μέσω της ισχύς της αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Όταν λέμε μέσω της ισχύς της εννοούμε³:
 - Μέσω της κουλτούρας της.
 - Τα ίδια κεφάλαια.
 - Το εργατικό δυναμικό.
 - Τα κανάλια διανομής.
 - Τη σχέση της με το περιβάλλον.
 - Τις διαδικασίες που ακολουθεί. κ.λ.π
2. Με θέματα επιχειρησιακής δραστηριότητας: Η επιχειρησιακή δραστηριότητα αναφέρετε στο κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί την

² Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

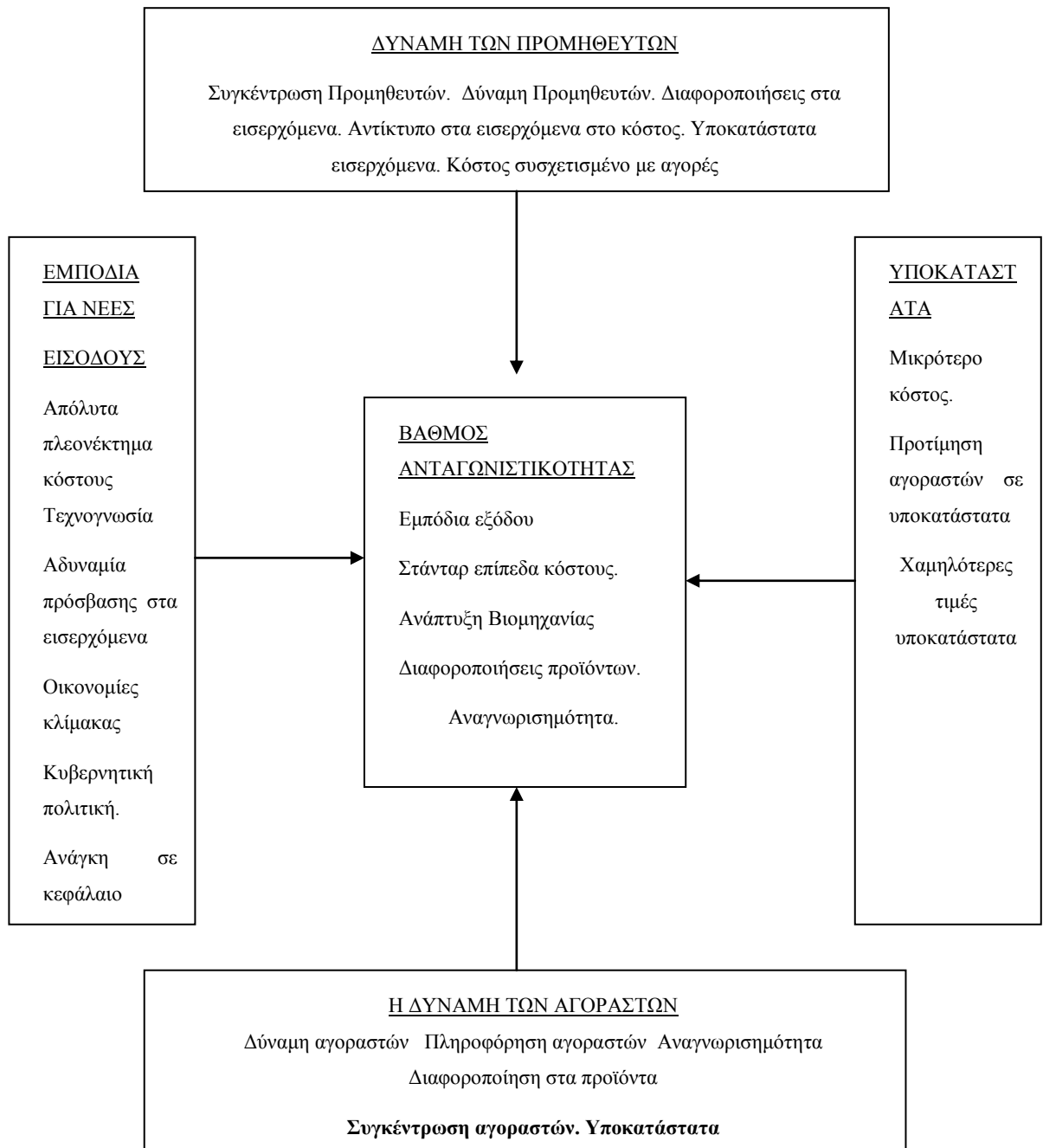
³ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

ισχύ της προκειμένου να επηρεάσει προς όφελος π.χ τις κυβερνητικές ρυθμίσεις αλλά και γενικά οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα.

Από την άλλη με βάση το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ισχύς από τους πόρους από τους οποίους και αποτελείται. Η θεωρία των πόρων έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι η έννοια της ισχύς, δεν ταυτίζεται μόνο με την προσαρμογή της επιχείρησης σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον αλλά στηρίζεται και στην εσωτερική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης στηρίζεται στην ισχύ την οποία παίρνει μέσα από τη σωστή διαχείριση των πόρων της αλλά και από τις ικανότητες που έχει. Συγχρόνως εάν είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ της επιχείρησης μέσα στην αγορά έναντι του ανταγωνισμού.

Προκειμένου όμως να γίνουμε πιο ακριβείς σε σχέση με την έννοια της επιχειρηματικότητας αλλά και το πως αυτή μπορεί να αποκτηθεί και να διατηρηθεί, θα χρειαστεί αναλύσουμε περισσότερο τη φύση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το μοντέλο του Porter (5-Forces model) προσδιορίζει ακριβώς όλες τις δυνάμεις τις οποίες βρίσκει αντιμέτωπες η επιχείρηση στην προσπάθεια της να ασκήσει επιρροή μέσω της ισχύς της στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγχρόνως όσο πιο ισχυρή είναι μια επιχείρηση πολύ περισσότερο μπορεί να αντιμετωπίσει τις συγκεκριμένες δυνάμεις. Συγκεκριμένα λοιπόν ο Michael Porter ανέπτυξε την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός της στρατηγικής. Οι **De Wit και Meyer (2001:344)** αναφέρουν ότι *‘ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των εταιριών.’* Επίσης αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον θα επηρεάσει και την ισχύ της επιχείρησης. Το παρακάτω σχήμα δείχνει το υπόδειγμα ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος⁴.

⁴ De Wit, B., and Meyer, R. (2001) *“Strategy, Process, Content, Context”* London: Thomson Business Press



ΣΧΗΜΑ 1: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

ΠΗΓΗ: PORTER (1985)

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων γίνεται ως εξής⁵:

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.** Στην αγορά υπάρχουν πολλοί νομικοί περιορισμοί που κάνουν δύσκολη την είσοδο μία νέας επιχείρησης, την ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής δράσης . Το κόστος της εισαγωγής είναι πολύ μεγάλο αφού θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ένα μεγάλο κεφάλαιο εγγύησης. Επίσης για να μπει δυναμικά μία νέα επιχείρηση σε κάποια αγορά αλλά και για να αποκτήσει ισχύ θα πρέπει να έχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα της και μεγάλα κόστη προώθησης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή και η προσπάθεια του να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ στην αγορά που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί είναι πολύ δύσκολη.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά την αγορά και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτήσουν επιχειρηματική ισχύ. Από την άλλη όσο περισσότερο ισχυρές είναι οι εταιρείες τόσο καλύτερη αντιμετώπιση έχουν από τους προμηθευτές.
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.** Οι αγοραστές παίζουν μεγάλο ρόλο. Οι αγοραστές, ανάλογα με τις ανάγκες τους, αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία ανάλογα με την τιμή και την επιπρόσθετη αξία που έχει. Σε πολλές αγορές η διαφοροποίηση στα προϊόντα είναι μικρή και αυτό αυξάνει ακόμα περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Από την άλλη υπάρχουν κλάδοι με λίγες εταιρείες, που ασκούν κάποια μορφή μονοπωλίου. Στην πρώτη περίπτωση η έννοια της επιχειρηματικής ισχύς είναι

⁵ Porter, M., (1985) “*Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” New York: Free Press

περιορισμένη και δύσκολα εφαρμόσιμη, ενώ στη δεύτερη περίπτωση όλες οι επιχειρήσεις αναλόγως των ικανοτήτων τους ασκούν και περισσότερο ισχύ στο καταναλωτή.

- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Στην περίπτωση των υποκατάστατων μπορούμε να πούμε, ότι αποτελούν έμμεσους ανταγωνιστές οι οποίοι λειτουργούν μέσα στην αγορά και μειώνουν την επιχειρηματική ισχύ των υπολοίπων επιχειρήσεων.
- **Ένταση του ανταγωνισμού.** Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο είναι οξύς. Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο μπορούμε να δούμε ακριβώς την έννοια της επιχειρηματικής ισχύς. Από την ανάλυση φαίνεται ότι ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για μια επιχείρηση να αυξήσει την ισχύ της .

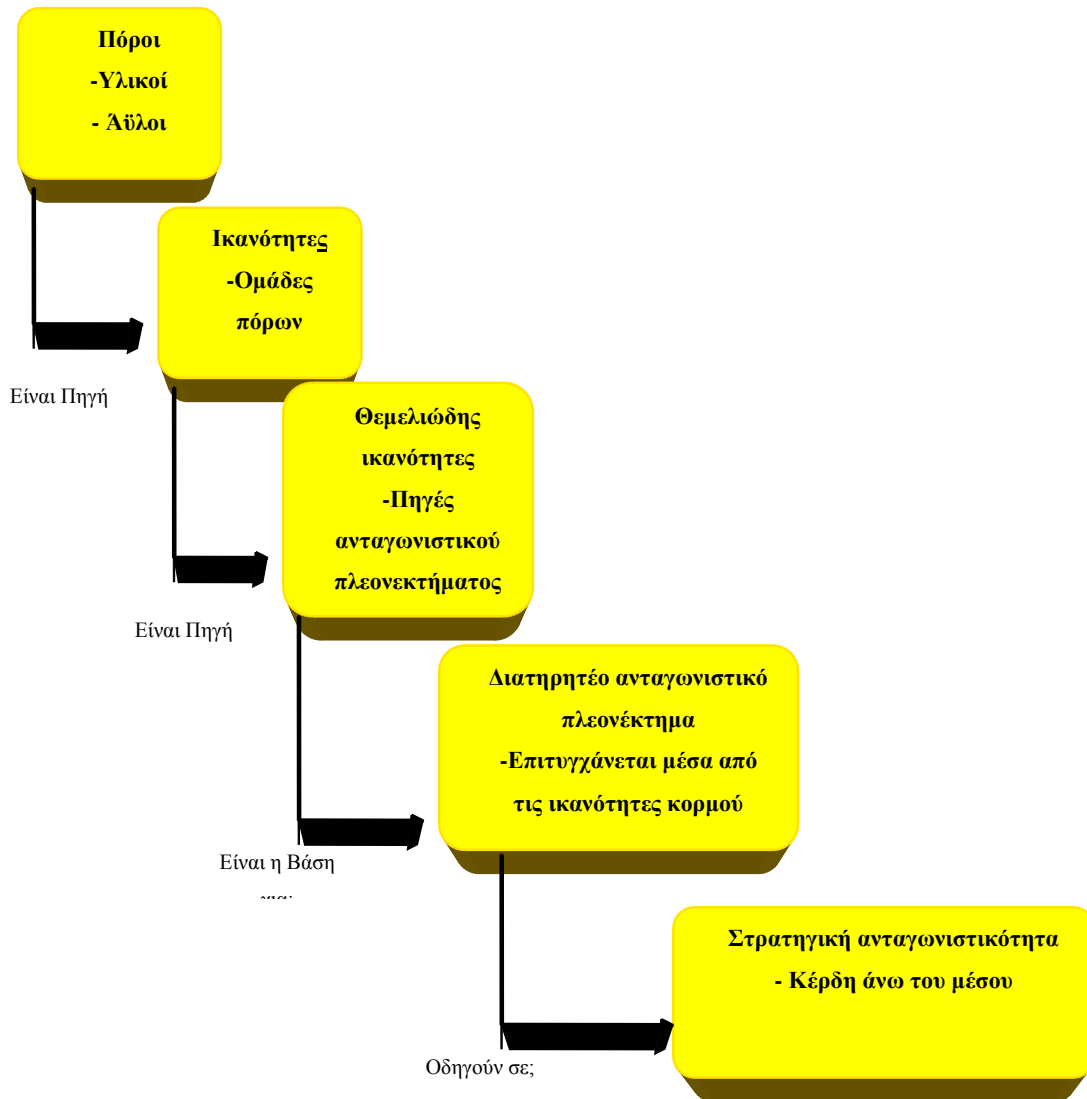
Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παρουσία νέων προμηθευτών στην αγορά σε συνδυασμό με τις επικείμενες αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον (είσοδος νέων εταιρειών) αναγκάζουν την επιχείρηση να επιδιώκει να αποκτήσει δύναμη προκειμένου να αντέξει τις εξωτερικές πιέσεις και από την άλλη για να μπορέσει να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους αγοραστές και τους προμηθευτές. Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι για να πετύχει μία επιχείρηση να έχει ισχύ στην αγορά, θα πρέπει να προσαρμόσει την στρατηγική της στο εξωτερικό περιβάλλον της το οποίο δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και απειλές για τις επιχειρήσεις. Οι Johnson and Scholes (1997) σημειώνουν ότι *‘δεν φτάνει μόνο να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά θα πρέπει να αναπτύξει και την ανάλογη στρατηγική ικανότητα για να τις εφαρμόσει’*. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς η δυνατότητα του να αναπτυχθεί μια νέα επιχειρηματική δράση στην αγορά βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

- Στους πόρους που διαθέτει ο οργανισμός
- Στις θεμελιώδεις ικανότητες
- Και τέλος στην ισορροπία των πόρων, των δραστηριοτήτων και των στρατηγικών μονάδων της επιχείρησης.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να ταιριάζουν με τις ανάγκες που δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Το μοντέλο των πόρων και

δεξιοτήτων (resource – based view). Το παρακάτω σχήμα δείχνει σχηματικά το μοντέλο

ΣΧΗΜΑ 2: ΠΟΡΟΙ& ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΣΧΥ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ (2002:99) ⁶



Όπως προκύπτει από την θεωρία , υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι πόροι που θα πρέπει να γίνει σωστή αξιοποίηση τους έτσι ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά άρα και ισχύ.Οι πόροι αναλύονται, βάση του μοντέλου του **Παπαδάκη (2002:98)**, ως εξής⁷:

⁶ Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill

⁷ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Υλικοί πόροι

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι.** Η νέα επιχείρηση πρέπει να έχει ενεργά αποθεματικά στην αγορά. Συγχρόνως θα πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει δικά της κεφάλαια. Η στήριξη μίας επιχείρησης σε ίδια κεφάλαια της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει αλλά και να διατηρήσει την ισχύ στη αγορά και ειδικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- **Φυσικοί πόροι.** Η τοποθέτηση μιας επιχείρησης αλλά και η πρόσβαση της σε πρώτες ύλες μπορούν να την οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Το προσωπικό πρέπει να έχει τέτοια χαρακτηριστικά ώστε να βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.
- **Οργανωτική δομή.** Η δομή της επιχείρησης πρέπει να ενισχύει αλλά και να στηρίζει την ισχύ της κάθε επιχείρησης

Αϋλοί πόροι

- **Τεχνολογικοί πόροι.** Η εποχή η οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας . Μια επιχείρηση αν θέλει να έχει ισχύ στον κλάδο της θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία.
- **Πόροι καινοτομίας.** Η καινοτομία αποτελεί τη βάση αλλά και το έναυσμα για να μπορέσει μια επιχείρηση μικρή η μεγάλη να αποκτήσει ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- **Φήμη.** Η φήμη βασίζεται στην αξιοπιστία των προγραμμάτων της επιχείρησης, στο προσωπικό της και στις στρατηγικές συμμαχίες της με άλλους οργανισμούς. Επίσης η καλή φήμη προϋποθέτει συνεργασία της επιχείρησης με προμηθευτές πελάτες κ.λ.π με σκοπό την απόκτηση της επιχειρηματικής ισχύς . Το brand name αποτελεί εργαλείο πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η επιχείρηση προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της στη αγορά.

Οι πόροι βέβαια δεν φτάνουν από μόνοι τους για να χαραχθεί μία επιτυχημένη στρατηγική. Θα πρέπει αν συνδυάσει τους πόρους της για να δημιουργήσει κάποιες ικανότητες. Οι **Stalk et al. (1992 :58)** αναφέρονται στις ικανότητες *‘ως την*

ικανότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων'. Ο Παπαδάκης (2002:99) τις χωρίζει σε οριακές ικανότητες, οι οποίες είναι οι ικανότητες τις οποίες 'είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν' και στις θεμελιώδεις ικανότητες που είναι 'ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν'⁸⁹. Έτσι οι οριακές ικανότητες είναι οι εξής:

- Το εκτεταμένο δίκτυο.
- Η πληροφόρηση των πελατών μέσα από το διαδύκτιο
- Τα προγράμματα TQM και CRM για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες της

Οι οριακές ικανότητες της επιχείρησης είναι μία σειρά πρακτικών που είναι συνήθως και από τους ανταγωνιστές. Έτσι μένει να δοθούν οι θεμελιώδεις ικανότητες που είναι και η πηγή του επιχειρηματικής ισχύος. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι εξής:

- Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό βοηθάει στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ισχύς, διότι όταν το προσωπικό είναι καταρτισμένο μπορεί και να στηρίζει καλύτερα την επιχείρηση.
- Η δημιουργία ενοποιημένων προγραμμάτων .
- Η δημιουργία φιλικού κλίματος στους εργαζόμενους που μεταφέρεται και στους πελάτες της επιχείρησης.
- Δημιουργία ευέλικτης δομής και συστήματα αποκέντρωσης εξουσίας τα οποία να δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κινείται γρήγορα σε σχέση με τις αποφάσεις
- Οι συνεργασίες δίνουν ισχύ στους δύο συμβαλλόμενους.

⁸ Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. (1992) 'Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy' *Harvard Business Review*, March- April, pp.57-69

⁹ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να είναι μοναδικά ανταγωνιστικές, να δίνουν αξία στον καταναλωτή και να δίνουν το δικαίωμα στην εταιρεία να μπορεί να μπει σε νέες αγορές αλλά και να αποκτήσει ισχύς.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι¹⁰:

1. Η έννοια της επιχειρηματικής ισχύς καθορίζεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
2. Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην θεωρία των πόρων, συγκεκριμένα η καλή χρήση των πόρων της επιχείρησης σίγουρα θα δώσει ισχύ στην επιχείρηση.
3. Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην κουλτούρα και το management της επιχείρησης αυτά είναι που βοηθούν την επιχείρηση να την αποκτήσει.
4. Ο σωστός συνδυασμός των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης την βοηθούν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άρα και ισχύ στην αγορά.

1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Έχοντας προσδιορίσει την έννοια της επιχειρηματικότητας, και το πώς αυτή επηρεάζεται από το ευρύτερο macro και micro περιβάλλον της επιχείρησης. Θα προσπαθήσουμε τώρα να αναλύσουμε τους παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον **Τζωρτζάκη (2002: 146)** για να αποκτήσει μια επιχείρηση στρατηγική ισχύ θα πρέπει να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα το οποίο θα πρέπει να ταυτίζεται με τους στόχους και τα μέσα που διαθέτει. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της

¹⁰ Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill

επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό.

Οι παράγοντες λοιπόν που συνθέτουν την μήτρα S.W,OT¹¹ συνθέτουν και την επιχειρηματική ισχύς των επιχειρήσεων. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της η μήτρα S.W.O.T μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς¹²:

- ✚ Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχειρησιακής μονάδας η οποία και της δίνει ισχύ στην αγορά.
- ✚ Για την αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης, και πώς αυτά αξιολογούνται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά.

ΣΧΗΜΑ 3: ΜΗΤΡΑ S.W.O.T ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ (2002: 146)

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)
ΚΑΚΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)	ΑΠΕΙΛΕΣ(T)

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού προγραμματισμού γίνονται κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές . Αυτές οι επιλογές γίνονται με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν σαν στόχο την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά. Στην συγκεκριμένη διαδικασία είναι αρκετά σημαντικό να στηριχτούμε στους συγκεκριμένους παράγοντες διότι μέσω αυτών θα προσδιορίσουμε το πώς βρισκόμαστε και το που θέλουμε να πάμε. Αυτή η διαδικασία βοηθά στην αναγνώριση για την επιχείρηση σημείων στα οποία μπορεί να στηριχτεί ή πρέπει να αποφύγει προκειμένου να αποκτήσει επιχειρησιακή αξία.

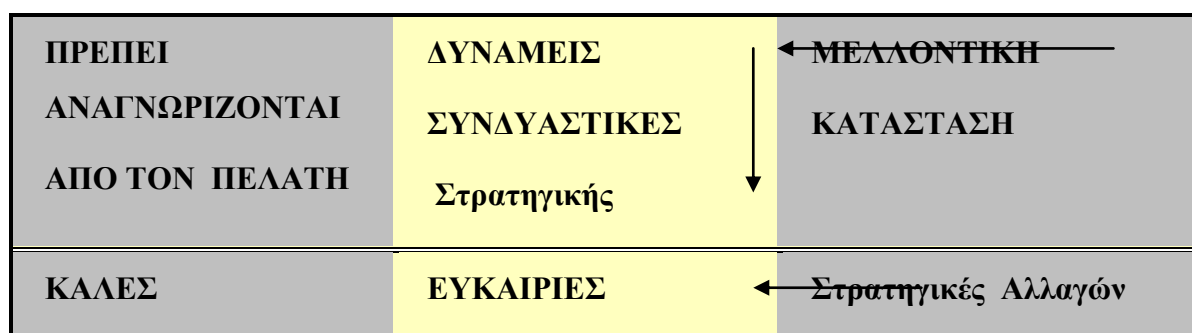
¹¹ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

¹² Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

Για να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά τη μέθοδο θα πρέπει να ακολουθήσουμε συγκεκριμένους κανόνες όπως¹³:

1. Την εστίαση: Η ανάλυση των τεσσάρων παραγόντων είναι λάθος να χρησιμοποιηθεί για το σύνολο του οργανισμού. Αντιθέτως θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε κάποιο κομμάτι του οργανισμού προκειμένου να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα. Οπότε για να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα ισχυροποιήσει τη θέση της, θα πρέπει να εφαρμόσουμε το μοντέλο για καθεμία από τις κρίσιμες περιοχές, που αποτελούν όλες μαζί το σύνολο της επιχείρησης.
2. Συλλογικό όραμα: Η ανάλυση του μοντέλου θα πρέπει πάντα να γίνεται σε συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να καταλήξει η επιχείρηση σε ασφαλή συμπεράσματα
3. Προσανατολισμός προς τους πελάτες: Προκειμένου η εταιρεία να ισχυροποιήσει τη θέση της θα πρέπει μέσω των στελεχών της, να προσπαθήσει να αντλήσει πληροφορίες από τους πελάτες προκειμένου να αξιολογήσει καλύτερα στο που θα πρέπει χρησιμοποιηθεί το μοντέλο.
4. Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος: Προκειμένου η εταιρεία να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά, θα πρέπει να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Βασικό είναι να τονίσουμε ότι για να μπορέσουν να εφαρμοστούν θα πρέπει να αναφέρονται αυστηρά στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΣΧΗΜΑ 3: (PIERCY 1991)



¹³ Piercy N(1991), Market-Led Strategic Change, Thorons Publishing

Με βάση το σχήμα η ανάλυση της μήτρας S.W.OT, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται δύο βασικές στρατηγικές αυτές είναι¹⁴:

Συνδυαστικές στρατηγικές: Στη συγκεκριμένη γίνεται η αξιολόγηση των 4 παραγόντων ξεχωριστά και έπειτα συνδυαστικά ανά δύο καταλήγουμε σε ασφαλή συμπεράσματα που θα βοηθήσουν να ισχυροποιήσουμε τη θέση μας στην αγορά. Στρατηγικές μετατροπής: Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση προκειμένου και πάλι να ισχυροποιήσει τη θέση της ακολουθεί μια πολιτική μετατροπής των απειλών σε ευκαιριών και των αδυναμιών σε πλεονεκτήματα. Μέσω αυτής της πολιτικής, η επιχείρηση έχει την ικανότητα πολύ σύντομα να ισχυροποιήσει τη θέση της και να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύς.

Τέλος θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε την επιχειρηματική ισχύς μιας επιχείρησης με βάση τους τέσσερις παράγοντες. Συγκεκριμένα με βάση το S.W.O.T analysis η επιχείρηση διερευνά ποιοι είναι τα δυνατά της σημεία, που εντοπίζονται και το ίδιο κάνει με τα ποία αδύναμα. Μέσω αυτού του μοντέλου η επιχείρηση ανακαλύπτει που πρέπει να συνεχίσει να δουλεύει όπως δούλευε και που πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα.

1.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα χρησιμοποιήσουμε τρία μοντέλα το πρώτο μοντέλο στηρίζεται στο σχήμα του **Scmidt (1988)**¹⁵ το δεύτερο στην ανάλυση των **Richard Rumelt (1980)**¹⁶ και **Steiner and Miner(1997)**¹⁷ και τέλος το τρίτο μοντέλο στο

¹⁴ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

¹⁵ Schmidt.J.A (1988), The Strategic Review, Planning Review p.15

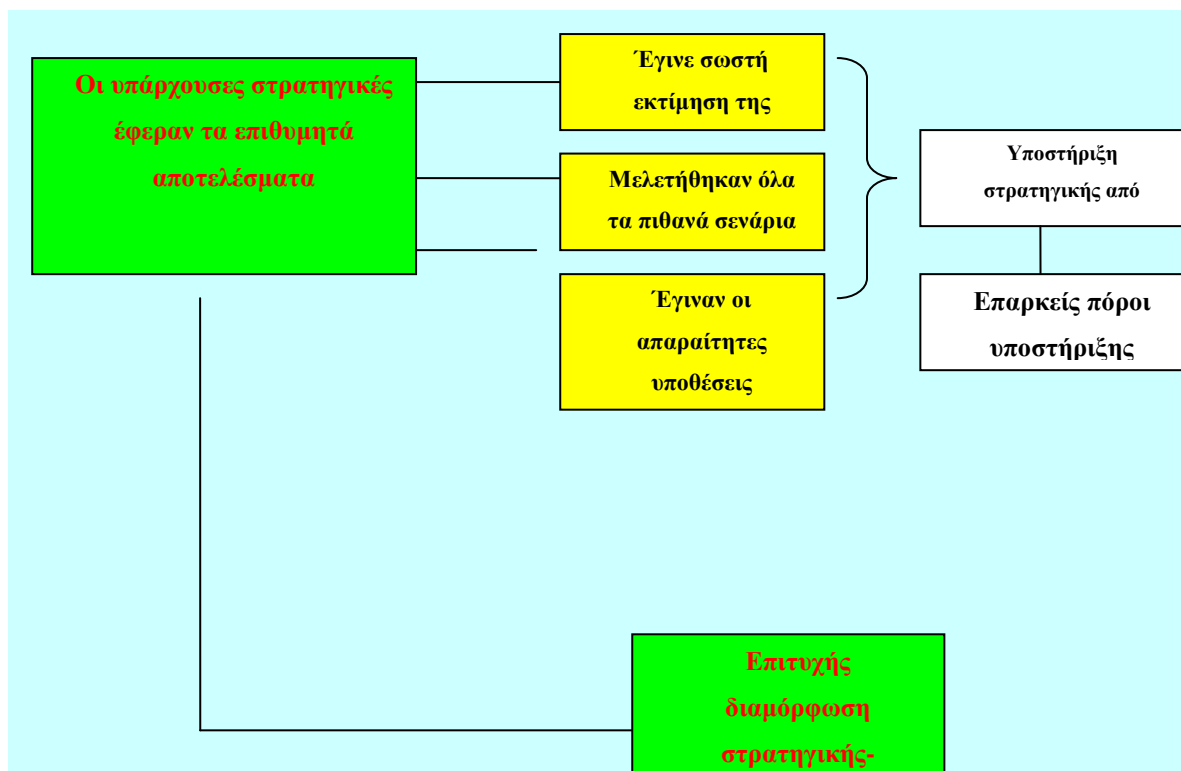
¹⁶ Rumelt. (1980) The Evaluation Business Strategy, in W.F. Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367

¹⁷ Steiner, G.A and J.B. Miner. Strategic Management Policy and Strategy Macmillan College Publishing Company, 1997

σχήμα του **Robert S. Kaplan (1992)**¹⁸. Μέσω αυτών των τριών μοντέλων θα αξιολογήσουμε δύο πράγματα: πρώτον την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μιας επιχείρησης, προκειμένου να δούμε το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να βασιστεί σε αυτές για να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ. Δεύτερον θα μετρήσουμε την ίδια την επιχειρηματική ισχύς.

Θα ξεκινήσουμε με τη θεωρία του Schmidt η θεωρία αυτή θα μας δώσει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που χρησιμοποιεί προκειμένου να αποκτήσει μέσω αυτών επιχειρηματική ισχύς (Βλέπε σχήμα 4).

ΣΧΗΜΑ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ SCMIDT (1988)



Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει ότι προκειμένου μια επιχείρηση να φτάσει σε επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να ακολουθεί σωστή στρατηγική. Κάθε επιχείρηση έχει το περιθώριο να αξιολογήσει τη στρατηγική της, με βάση το παραπάνω σχήμα βλέπουμε ότι η επιχείρηση δεν φτάνει απλά να καθορίσει μια στρατηγική στην πραγματικότητα πρέπει συνεχώς να μελετάει και άλλα πιθανά σενάρια, να στηρίζει

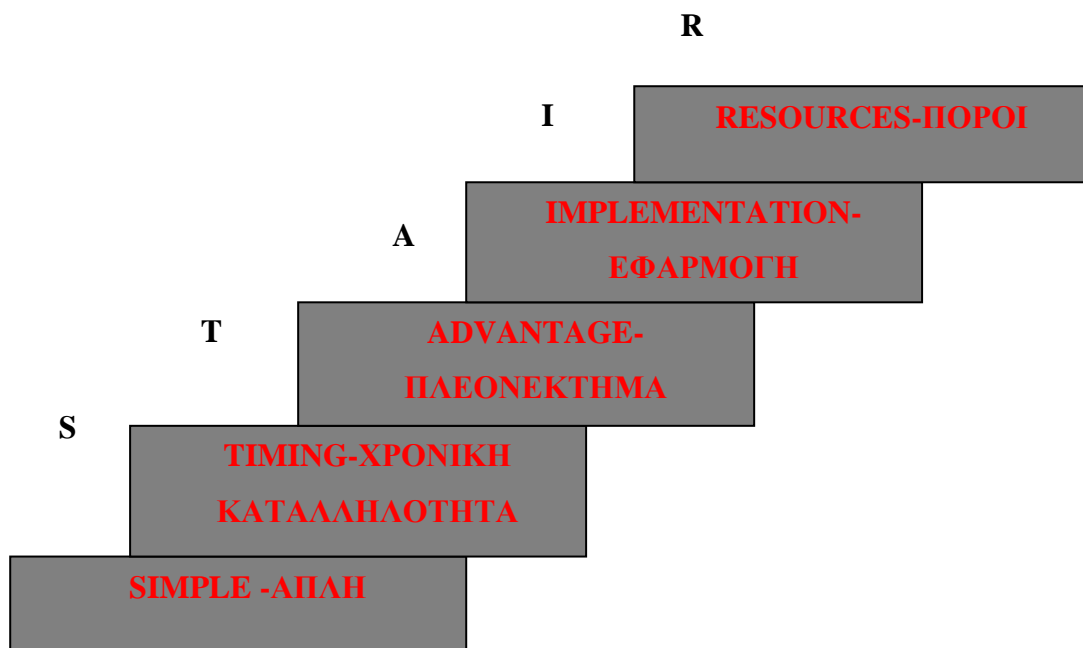
¹⁸ Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039

την στρατηγική της με εσωτερικούς πόρους, και γενικά να προσπαθεί να μειώσει την αβεβαιότητα. Από την άλλη με βάση τον Richard Rumelt μπορούμε να αξιολογήσουμε τη στρατηγική βασιζόμενοι σε 5 μεταβλητές, οι οποίες αν ισχύουν μπορούν να δώσουν επιχειρηματική ισχύ στην επιχείρηση.

- Συνέπεια: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να ταυτίζεται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, αλλά και με τους αρχικούς στόχους και την πολιτική της.
- Συμφωνία-Ταύτιση: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει είναι ευέλικτη και μπορεί να ανταποκριθεί με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να δίνει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
- Εφικτότητα: Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να της δίνει το περιθώριο να μην εξαντλεί τους πόρους της πράγμα που θα της δημιουργούσε άλυτα προβλήματα.
- Η Συμφωνία και το Πλεονέκτημα: Οι εσωτερικές εκτιμήσεις της εταιρείας πρέπει πάντοτε να είναι βασισμένες σε έρευνα

Τέλος με βάση τους Steiner and Miner προκειμένου η εταιρεία να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική που θα της δώσει επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να υπολογίσει αν καλύπτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά

ΣΧΗΜΑ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ STEINER AND MINER(1997) (1988)



Η στρατηγική της εταιρείας θα πρέπει να ακολουθεί απόλυτα τα παραπάνω βήματα δηλαδή:

- Η στρατηγική που θα ακολουθεί θα πρέπει να είναι απλή πράγμα που θα της δίνει τη δυνατότητα όλες οι σχέσεις της με τους πελάτες ή τους προμηθευτές της να χαρακτηρίζονται από την απλότητα και την αμεσότητα. Αυτό θα της δώσει οντότητα στην αγορά και επιχειρηματική ισχύ.
- Η εταιρεία πρέπει να είναι πάντα συνεπής στους χρόνους της.

- Η εταιρεία πρέπει να έχει πλεονεκτήματα πάνω στα οποία θα στηριχτεί η επιχειρηματική της πορεία.
- Η εταιρεία πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόσει την στρατηγική της αλλά και οτιδήποτε άλλο θεωρήσει σημαντικό για την ανάπτυξη της.
- Η εταιρεία πρέπει να έχει επάρκεια και καταλληλότητα των πόρων.

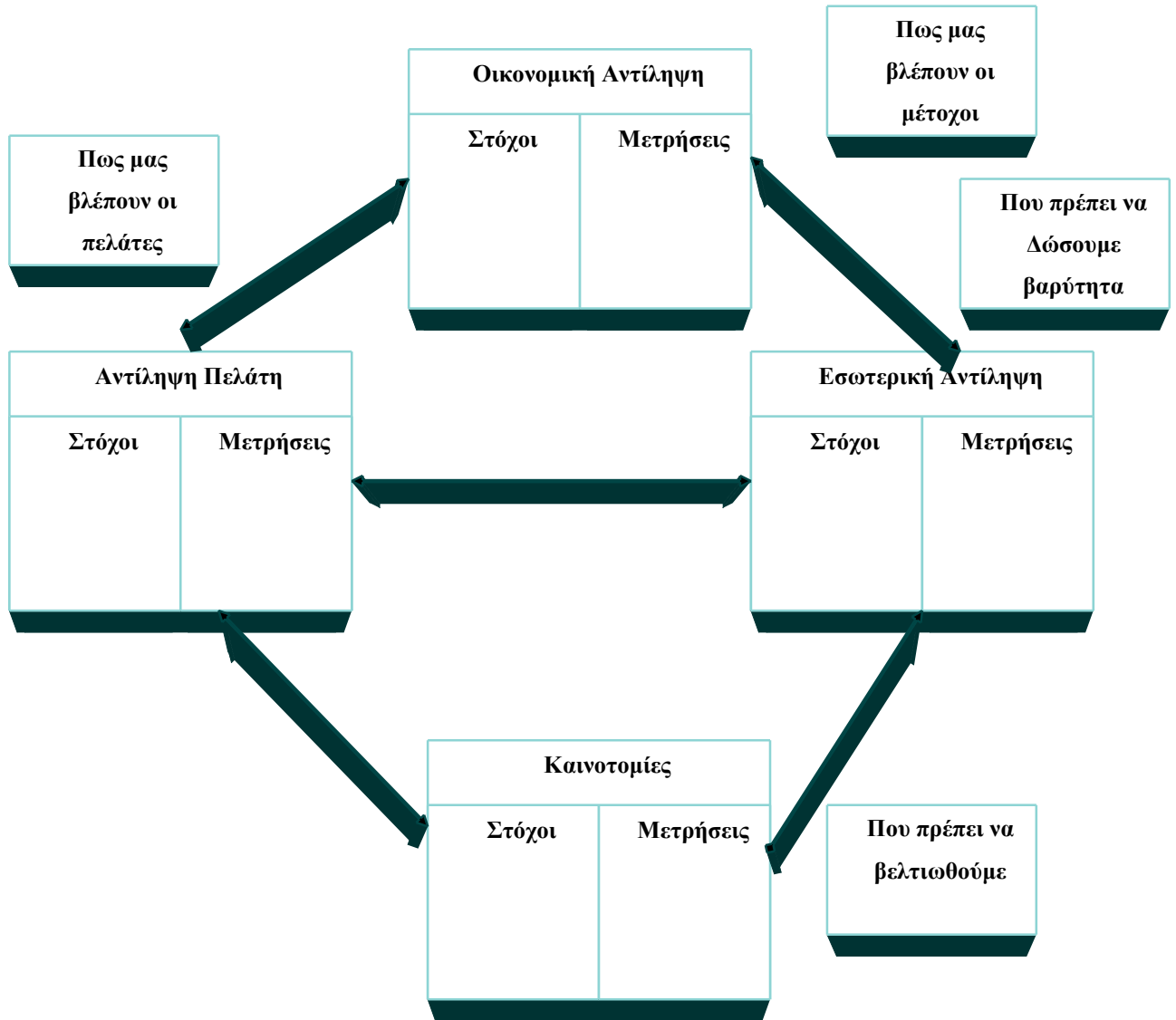
Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι μπορεί μεν να παρουσιάζει μια εταιρεία μια επάρκεια σε όλους τους παραπάνω τομείς αλλά παρόλα αυτά η στρατηγική της να μην την έχει δώσει ακόμα επιχειρηματική ισχύς στην αγορά ή σε τμήμα της αγοράς, αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική της κάπου έχει πρόβλημα άρα και πρέπει να βελτιωθεί. Για να έχουμε ποιο ολοκληρωμένη εικόνα θα κάνουμε και μια μέτρηση της ίδιας της επιχειρηματικής ισχύς της επιχείρησης και θα δούμε και ποιο ξεκάθαρα το πώς σχετίζεται έχει με την οργάνωση της επιχείρησης. Η μέτρηση βασίζεται στο μοντέλο του Kaplan (1992) και έχει σαν στόχο του να μετρήσει την επιχειρηματική ισχύς μέσα από τέσσερις μεταβλητές. Συγκεκριμένα¹⁹ (Βλέπε Σχήμα 6):

1. Πως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες (Αντίληψη Πελατών).
2. Πως την αντιλαμβάνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Αντίληψη στο εσωτερικό της επιχείρησης).
3. Πως θα βελτιωθεί (Ερευνα).
4. Πως την αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι (Οικονομική Αντίληψη)

¹⁹ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

ΣΧΗΜΑ 6 THE BALANCED LINKS PERFORMANCE MEASURES

KAPLAN (1992)



Με βάση το παραπάνω σχήμα η επιχείρηση μετράει την επιχειρηματική της ισχύ, με βάση τα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας από τις 4 του σχήματος²⁰. Για να μπορέσει στην σημερινή αγορά μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα να έχει αξία θα πρέπει να έχει το σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών. Συγκεκριμένα οι διοικούντες, δίνουν μεγάλη σημασία στο πελάτη και τους ενδιαφέρει η άποψη του. Με βάση την παραπάνω θεωρία οι πελάτες μοιράζονται με βάση τις διαφορετικές επιθυμίες τους σε 4 κατηγορίες: αυτοί που ενδιαφέρονται για την ποιότητα, την υπηρεσία και τέλος παρουσίαση και κόστος. Με βάση τον παραπάνω πίνακα στα measures, η εταιρεία περνάει πιθανούς τρόπους μέσω των οποίων θα επιτύγχανε κάποιους στόχους της οι οποίοι αν πραγματοποιηθούν με βάση τα measures που θα έβαζε θα ικανοποιούσε και τους πελάτες της.

Το ίδιο ισχύει και για τους μετόχους, πάλι η εταιρεία βάζει δεδομένα για επίτευξη στόχων και αν τα πετύχει αυτομάτως θα ικανοποιήσει και τους μετόχους. Σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες τα πράγματα αλλάζουν λίγο δηλαδή οι επίτευξη των στόχων έχουν να κάνουν μόνο με το εσωτερικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα στο κομμάτι της καινοτομίας, η επιχείρηση βάζει στόχο της να αναπτυχθεί τεχνολογικά οπότε να μπορέσει να στηρίξει σε αυτό και την επιχειρηματική ισχύ της. Τέλος οι τελευταίες μετρήσεις έχουν σαν στόχο τους την εσωτερική δομή της επιχείρησης. Τέλος αν παρατηρήσουμε το σχήμα θα δούμε ότι οι σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών περιοχών επικοινωνούν με αμφίδρομα βελάκια. Πράγμα που σημαίνει ότι είναι άμεσα συνυφασμένα μεταξύ τους και ότι το ένα επηρεάζει το άλλο. Αυτή η καινούργια μορφή μέτρησης βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει ή να διατηρήσει την επιχειρησιακή της ισχύ μέσα από μετρήσεις σε δεδομένα όπως:

1. Σχέσης πελάτη προμηθευτή.
2. Παγκόσμιες σχέσεις.
3. Βελτίωση οργανωτικής δομής.
4. Έρευνα και ανάπτυξη. κ.λ.π

Όλα τα παραπάνω μοντέλα βοηθούν μια νέα επιχειρηματική δράση να ευδοκιμήσει στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά.

²⁰ Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η καινοτομία αναφέρεται για όλες τις επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, σχετικούς με την τεχνολογία ή πιο παραδοσιακούς. Αναφέρεται επίσης σε όλα τα μεγέθη των εταιρειών ανεξάρτητα από το ιδιοκτησιακό καθεστώς, είτε πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση είτε για μη κερδοσκοπική είτε για επιχείρηση εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη αναφορά από το Διεθνές Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (Global Entrepreneurship Monitor) (ΔΠΕ) μόνο το 7% της επιχειρηματικότητας δημιουργεί νέα τμήματα αγοράς εάν η ιδέα είναι επιτυχής ενώ το 70% παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες σε υπάρχοντα τμήματα αγοράς όπου υπήρχε ανταγωνισμός και οι τεχνολογικές καινοτομίες είχαν εφαρμοσθεί τουλάχιστον ένα έτος πριν την εισαγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Αναφορικά στην Ελλάδα πρόσφατη έρευνα του ΔΠΕ αποκάλυψε ότι το 6.8% του εργατικού δυναμικού ήταν ιδιοκτήτες ή χρηματοδότες μιας επιχείρησης που λειτουργούσε για χρονικό διάστημα μικρότερο των 42 μηνών. Σύμφωνα με τον δείκτη επιχειρηματικότητας (Total Entrepreneurial Activity index) η Ελλάδα βρίσκεται στην δέκατη έκτη θέση από τις τριανταμία χώρες που αξιολογήθηκαν. Το αποτέλεσμα με μία πρώτη ανάλυση ίσως κρίνεται ικανοποιητικό αλλά οφείλεται κατά συντριπτικό ποσοστό στον μεγάλο αριθμό των ελευθέρων επαγγελματιών που είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακών ή τεχνολογικών ιδρυμάτων.

Ενδεικτικό είναι ότι σύμφωνα με την έρευνα του ΔΠΕ στην Ελλάδα το έτος 2003 επενδύθηκαν έξι εκατομμύρια Ευρώ σε νεο-ιδρυθείσες επιχειρήσεις η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων προέρχεται από αποταμιεύσεις των επιχειρηματιών ή από συγγενικά τους πρόσωπα. Οι επιμέρους αναλύσεις απέδειξαν ότι η χώρα μας παρουσιάζει τον μεγαλύτερο βαθμό αναγκαστικής επιχειρηματικότητας που σημαίνει ότι οι νεο-ιδρυόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν ως στόχο την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας ή ευκαιρίας αλλά αντίθετα παρουσιάζεται ως ο μοναδικός τρόπος επιβίωσης διαπίστωση που οδηγεί σε μαρασμό της επιχειρηματικότητας παρά στην ανάπτυξη της.

Τα ποσοστά της επιχειρηματικότητας επιτυχημένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι απογοητευτικά και κατέχουμε την τριακοστή τρίτη θέση ανάμεσα στις σαράντα χώρες που αξιολογήθηκαν.

2.1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

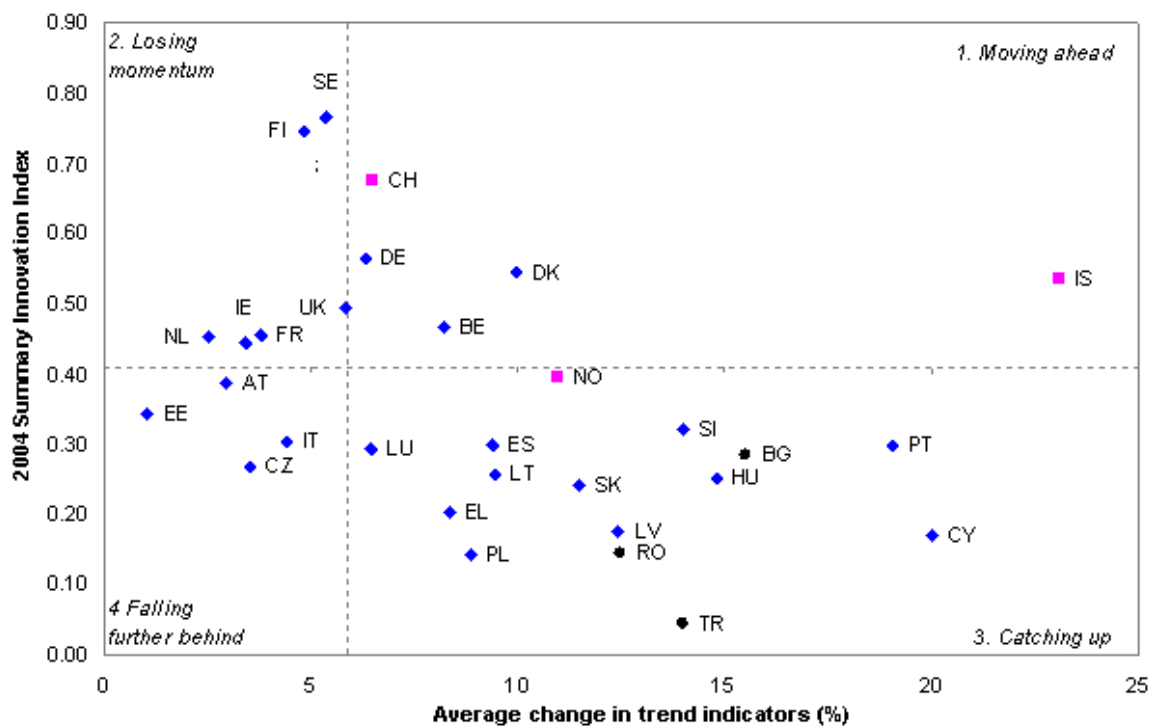
Όπως αναφέραμε στον ορισμό της επιχειρηματικότητας ο όρος καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Ποια είναι η κατάσταση στην χώρα μας;

Τον Νοέμβριο του 2003 η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε την τέταρτη έκδοση της Ευρωπαϊκής Κλίμακας Αξιολόγησης Καινοτομίας, European Innovation Scoreboard (EIS). Η έκδοση αυτή έχει ως βασικό στόχο να εκτιμήσει και να αναλύσει το χάσμα μεταξύ ΕΕ και ΗΠΑ σε θέματα καινοτομίας. Οι μετρήσεις αξιολόγησης καινοτομίας καθώς και μελλοντικές τάσεις ανάπτυξης περιέλαβαν τα 15 μελών κράτη της ΕΕ, τις 10 υπό ένταξη χώρες, 3 υποψήφιες προς ένταξη χώρες, 3 συνδεδεμένες χώρες με την ΕΕ καθώς και τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία.

Με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για τις μετρικές από κάθε χώρα υπολογίστηκε ο δείκτης καινοτομίας, summary innovation index, για κάθε χώρα ο οποίος και παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα. Η Ελλάδα στον πίνακα αυτό κατέχει μια από τις τελευταίες θέσεις με συνολικό δείκτη καινοτομίας μόλις 0.20 (από 0.17 που ήταν το προηγούμενο έτος) μακράν χαμηλότερος από τα υπόλοιπες χώρες μέλη της ΕΕ καθώς και από τις περισσότερες από τις υπό ένταξη χώρες. Ένα αποτέλεσμα άκρως απογοητευτικό που αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και στην δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης. Οι χώρες που υστερούν της Ελλάδος είναι η Πολωνία η Λετονία, η Ρουμανία η Κύπρος και η Τουρκία οι οποίες δεν έχουν χρηματοδοτηθεί για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας τους μέσω Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης όπως εμείς. Σε αντίθεση όμως με προηγούμενες μετρήσεις η χώρα μας βρίσκεται στην δέκατη πέμπτη θέση στον ρυθμό σύγκλισης με τις προηγμένες χώρες από την έκτη που βρισκόταν στην το 2002. Αυτά που δικαίως αναρωτάτε κανείς είναι:

- ποιο ήταν τελικά το όφελος των δράσεων του Γ' ΚΠΣ και των δράσεων της Κοινωνίας της Πληροφορίας όλα αυτά τα χρόνια και τι θα συμβεί στο μέλλον όταν περικοπεί κατά πολύ η χρηματοδότηση στο Δ' ΚΠΣ;
- με ποιο τρόπο μπορεί να συμβάλει ο αναπτυξιακός νόμος, οι δράσεις την κοινωνίας της πληροφορίας και οι υπόλοιπες δράσεις των υπουργείων ανάπτυξης και απασχόλησης στην βελτίωση του επιπέδου καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα;

Figure 2. Average country trend by SII



2.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.

Το κοινωνικό προφίλ των Ελλήνων επιχειρηματιών παρουσιάζει αντιφάσεις στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Από την μία μεριά οι Έλληνες επιχειρηματίες παρουσιάζονται να πιστεύουν υπέρμετρα στις ικανότητες τους και από την άλλη να φοβούνται εξίσου υπέρμετρα πιθανή αποτυχία. Η από κοινού ανάληψη ρίσκου μεταξύ κράτους και ιδιωτών θα βελτιώσει σημαντικά την ανάπτυξη της

επιχειρηματικότητας. Η χρηματοδότηση βοηθά σημαντικά κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης δεν επαρκεί όμως και δεν εξασφαλίζει ούτε καν την βραχυχρόνια βιωσιμότητα της.

Η δανειοδότηση των νέων επιχειρήσεων από τις τράπεζες είναι δύσκολη καθώς οι τράπεζες ζητούν είτε επιτυχημένη προϋστορία που δεν υπάρχει στις εταιρείες αυτές είτε καλύμματα τα οποία συνήθως δεν υπάρχουν στα πάγια των νέων επιχειρήσεων.

Για τον λόγο αυτό οι επιχειρηματίες αναφέρουν ότι ο βασικός παράγοντας που τους αποτρέπει να προχωρήσουν στην δημιουργία μιας νέας, χρηματοδοτούμενης επιχείρησης είναι ο κίνδυνος πτώχευσης μετά το τέλος της χρηματοδότησης και το ρίσκο απώλειας προσωπικής περιουσίας. Η πτώχευση οδηγεί σε εκποίηση περιουσιακών στοιχείων και άλλες νομικές διαδικασίες ιδιαίτερα επίπονες για τον επαγγελματία ο οποίος αντιμετωπίζει πλέον και τον κοινωνικό στιγματισμό. Ο κοινωνικός στιγματισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην Ελληνική περιφέρεια και ίσως αποτελεί βασικό αποτρεπτικό παράγοντα για την ανάληψη ρίσκου.

2.3 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ

Η θωράκιση λοιπόν των επιχειρηματιών με ένα σύστημα υποστήριξης και προστασίας σε περίπτωση πτώχευσης μπορεί να κάνει την επιχειρηματικότητα πιο ελκυστική. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία δημοσίων χρηματοδοτικών κέντρων τα οποία θα λειτουργούν ως εγγυητές προς τα πιστωτικά ιδρύματα εκ μέρους των επιχειρηματιών μετά το τέλος της χρηματοδότησης όταν η επιχείρηση λειτουργεί επιτυχώς. Με τον τρόπο αυτό δίδεται η επιβράβευση στους επιτυχημένους επιχειρηματίες για την προσπάθεια τους και περιορίζεται η προσωπική καταστροφή των λιγότερο επιτυχημένων.

2.4 ΕΘΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Πέρα από τις οικονομικές συνθήκες πολλοί άλλοι παράγοντες επηρεάζουν έναν επαγγελματία να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση ή έναν επιχειρηματία να αναλάβει επενδυτικό ρίσκο να δημιουργήσει νέα επιχείρηση ή να επεκτείνει την υπάρχουσα

επιχείρηση του. Περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες δεν οδηγούν αυτομάτως σε περισσότερη επιχειρηματικότητα.

Μια πραγματιστική προσέγγιση ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας πρέπει να αναφέρεται σε τρία επίπεδα: του επαγγελματία, της επιχείρησης και της κοινωνίας με στόχο:

- *Την ευαισθητοποίηση των επαγγελματιών στην επιχειρηματικότητα.* Οι επαγγελματίες πρέπει να γίνουν κοινωνοί της έννοιας και να κατανοήσουν ότι αποτελεί εναλλακτική επιλογή στην καριέρα τους. Πρέπει επίσης αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να πραγματοποιήσουν τις επιχειρηματικές φιλοδοξίες τους και να τις μετατρέψουν σε κερδοφόρες επιχειρήσεις.
- *Την υποστήριξη των επιχειρήσεων.* Για την ανάπτυξη των νέων επιχειρηματικών προσπαθειών σε υγιείς επιχειρήσεις, είναι αναγκαία η ύπαρξη υποστηρικτικών μηχανισμών. Οι μηχανισμοί αυτοί πρέπει να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να μεγαλώσουν.
- *Την κοινωνική επιβράβευση.* Η επιτυχία της επιχειρηματικότητας εξαρτάται από την θετική αποδοχή των επιχειρηματιών από την κοινωνία. Η επιτυχία πρέπει να επιβραβεύεται και η ο στιγματισμός της αποτυχίας να μειωθεί στο ελάχιστο.

2.5 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 κοινός στόχος των περιφερειακών πολιτικών των χωρών της ΕΕ ήταν η μείωση τόσο των ενδοπεριφερειακών όσο και των διαπεριφερειακών ανισοτήτων. Η άσκηση τέτοιου είδους πολιτικών για αρκετές δεκαετίες είχε σαν αποτέλεσμα σημαντικά αποτελέσματα και εμπειρίες και ενίσχυσε την άποψη ότι τα περιφερειακά προβλήματα πρέπει να επιλύονται στο εθνικό

επίπεδο κάθε χώρας. Η άποψη αυτή, αν και ισχυρή, δεν εμπόδισε την καθιέρωση της Κοινοτικής Περιφερειακής Πολιτικής. Η ενίσχυση της τελευταίας αποτελεί σκοπό της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής των χωρών της Ε.Ε. Η Ε.Ε δεν προσπάθησε να θέσει υπό τον (κεντρικό) έλεγχο της το σύνολο της περιφερειακής πολιτικής της, αλλά ο ρόλος της παραμένει συμπληρωματικός, στα πλαίσια της αρχής της επικουρικότητας και παράλληλος με το ρόλο της εθνικής νομοθεσίας κάθε χώρας ξεχωριστά.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην καθιέρωση μιας τέτοιου είδους πολιτικής σε επίπεδο Ε.Ε ήταν τέσσερις:

1. Η επίτευξη οικονομικής και κοινωνικής συνοχής μεταξύ των περιφερειών της Ε.Ε, η οποία αποτελεί ρητή δέσμευση της Ε.Ε με το άρθρο 130^α της Συνθήκης του Μάαστριχ.
2. Το γεγονός ότι ορισμένες χώρες που βρίσκονται στην περιφέρεια της Ε.Ε (όπως η Ελλάδα και η Πορτογαλία) αντιμετωπίζουν προβλήματα μειονεκτικότητας στις περιφέρειες τους, μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερο πλούσιες χώρες της Ε.Ε.
3. Η ανάγκη συντονισμού των επιμέρους πολιτικών που ασκούνται από τις χώρες - μέλη της Ε.Ε ή/και από τις περιφερειακές αρχές των χωρών αυτών.
4. Η ηθική και κοινωνική υπόσταση της Ε.Ε. Η επιδίωξη ισότητας για τους πληθυσμούς με χαμηλό εισόδημα και για τις περιοχές με υψηλά ποσοστά ανεργίας πρέπει να είναι εξίσου σημαντική επιδίωξη, όπως και η οικονομική αποτελεσματικότητα, αφού μόνο με τον τρόπο αυτό ενεργοποιείται η συνολική δυναμική του ευρωπαϊκού χώρου.

Η ευρωπαϊκή περιφερειακή πολιτική συντονίζει τις αντίστοιχες εθνικές θέτοντας κατευθύνσεις και διατυπώνοντας τις αρχές που πρέπει να τηρούνται, για την κατάλληλη κατανομή των χρηματοδοτικών μέσων και για την ενθάρρυνση διασυνοριακών συνεργασιών. Αντικειμενικός σκοπός της είναι η μείωση των διαπεριφερειακών ανισοτήτων και η πρόληψη της δημιουργίας νέων, με τη μεταβίβαση κοινοτικών πόρων στις περιοχές που αντιμετωπίζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα, κυρίως μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Η εφαρμογή της πολιτικής αυτής επηρεάζεται από τις νέες κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν παγκοσμίως και οι οποίες επηρεάζουν τόσο την εφαρμογή όσο και τον μακροχρόνιο σχεδιασμό της. Οι τάσεις αυτές προκύπτουν από τις αναπτυξιακές συνθήκες που επικρατούν στο διεθνή χώρο και αφορούν κυρίως τη μετάβαση της οικονομίας από την παραγωγή αγαθών στην παραγωγή υπηρεσιών μέσα σε ένα οικονομικό περιβάλλον έντασης πληροφορίας. Το τελευταίο στηρίζεται στη χρήση των νέων τεχνολογιών σε κάθε πτυχή της οικονομικής δραστηριότητας και αποσκοπεί στην ικανοποίηση του στόχου της αποτελεσματικότητας για την επίτευξη της περιφερειακής ισότητας στα εισοδήματα, την απασχόληση και τις κοινωνικές υποδομές. Στη διαμόρφωση των τάσεων που προαναφέρθηκαν σημαντικό ρόλο κατέχουν οι συνέπειες της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης μέσω της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης, της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης και των Διευρωπαϊκών Δικτύων. Επίσης, πολύ σημαντική είναι η συνεχής επέκταση της Περιφερειακής Πολιτικής της Ε.Ε, η οποία συνοδεύεται από την ενίσχυση της διαπεριφερειακής συνεργασίας και την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και των κέντρων λήψης αποφάσεων. Τέλος, μεγάλης σημασίας είναι η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στην αναπτυξιακή διαδικασία, η ενίσχυση του ρόλου του ενδογενούς ανθρώπινου δυναμικού, η αναβάθμιση των ποιοτικών παραγόντων που το χαρακτηρίζουν και ο αειφόρος χαρακτήρας της ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ BENCHMARKING

Το benchmarking είναι 'μια συνεχής, συστηματική διαδικασία σύγκρισης των επιδόσεων φορέων ή επιχειρήσεων, δράσεων ή διαδικασιών έναντι των "καλύτερων του κόσμου", με σκοπό όχι μόνο να φτάσουν στα ίδια επίπεδα επιδόσεων, αλλά να τα ξεπεράσουν'. Είναι επομένως η διαδικασία συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις οπουδήποτε στον κόσμο, προκειμένου να αντλήσετε πληροφορίες για τις φιλοσοφίες, τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα μέτρα που θα βοηθήσουν την επιχείρησή σας να καταστρώσει σχέδιο δράσης για να βελτιώσει την απόδοσή της. Το Benchmarking παρέχει ένα δυναμικό και διαρκή τρόπο για να μετράς την επίδοση μιας επιχείρησης έναντι των καλύτερων στην αγορά. Πως γίνεται αυτό και ποια είναι τα αποτελέσματα²¹.

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ BENCHMARKING

Η μονάδα Λογιστηρίου και Διανομής της Xerox's βελτίωνε την παραγωγικότητά της κατά 3% με 5% το χρόνο. Επίδοση όχι ικανοποιητική αφού ήταν περίοδος που ο κλάδος προχωρούσε σε μείωση των τιμών πώλησης των μηχανημάτων. Πραγματοποιώντας benchmarking μετρήσεις διαπίστωσαν ότι η επιχείρηση με τις καλύτερες επιδόσεις στον τομέα αποθήκευσης εμπορευμάτων και διανομής ήταν η L. L. Bean, ένας πωλητής ρούχων με λιανική πώληση και ταχυδρομικές παραγγελίες. Με τη συνεργασία του L. L. Bean, η μονάδα Λογιστηρίου και Διανομής σύγκρινε τις επιδόσεις της απέναντι στον άριστο και έμαθε αρκετά. Παρατηρώντας τη λειτουργία του L. L. Bean και άλλων μη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, η μονάδα Λογιστηρίου και Διανομής αύξησε την παραγωγικότητά της κατά 10% το χρόνο και κέρδισε καλύτερη θέση απέναντι στον ανταγωνισμό²².

Όταν η Xerox άρχισε να χρησιμοποιεί το benchmarking το 1979, οι στόχοι της διοίκησης ήταν να αναλύσει το κόστος παραγωγής των μονάδων στις κατασκευαστικές δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι στην παραγωγή δεν αισθανόταν ιδιαίτερα καλά με τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές των Γιαπωνέζικών φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων. Ήθελαν λοιπόν να πεισθούν ότι τα ισοδύναμα

²¹ Eastwood D(2004), Benchmarking, University of Wells

²² Harvard Business Review(2003), Benchmarking, www.google.com

μηχανήματα των Γιαπωνέζων κόστιζαν πράγματι τόσο λίγο όσο φαινόταν από τις σχετικές τιμές πώλησης. Το προσωπικό συνέκρινε τις λειτουργίες και τις δυνατότητες των Γιαπωνέζικών μηχανημάτων, και εξέτασε όλα τα εξαρτήματα. Η έρευνα αποκάλυψε ότι το κόστος παραγωγής στις ΗΠΑ ήταν πολύ υψηλότερο. Απορρίπτοντας τις συνηθισμένες διαδικασίες προϋπολογισμού, οι Αμερικάνοι κατασκευαστές υιοθέτησαν τα χαμηλά Γιαπωνέζικα κόστη ως στόχους των δικών τους business plan. Η διοικούντες, ευχαριστημένοι από τα αποτελέσματα, έδωσαν εντολές σε όλες τις μονάδες και τα κέντρα κόστους της εταιρείας να χρησιμοποιούν το benchmarking²³. Υπάρχουν πολλές ερωτήσεις που έρχονται στο μυαλό όταν μια επιχείρηση μένει πίσω από τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, πρέπει να αναρωτηθεί:

- ⊕ Γιατί δεν είμαστε ανταγωνιστικοί;
- ⊕ Πώς και πού μας ξεπερνούν οι ανταγωνιστές μας;
- ⊕ Σε ποιο επίπεδο απόδοσης θα έπρεπε να στοχεύσουμε;

Ακόμα και οι μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να παρατηρούν με προσοχή τον ανταγωνισμό. Έτσι η Ford ανακάλυψε ότι η Mazda λειτουργούσε το λογιστικό της σύστημα με μόνο το ένα πέμπτο του προσωπικού που χρησιμοποιούσε η Ford. Η Xerox βρήκε ότι η Canon πουλούσε τα φωτοαντιγραφικά σε τιμές χαμηλότερες από το κατασκευαστικό κόστος της Xerox. Και οι δύο αυτές επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν τεχνικές benchmarking για να κλείσουν ή να μετριάσουν τα χάσματα των αποδόσεων.

Η διαδικασία του benchmarking βοηθά να απαντηθούν μια σειρά από κρίσιμες ερωτήσεις:

- ⊕ Πως κρίνεται η επίδοσή μας συγκριτικά με τους ηγέτες του κλάδου και αυτούς που έχουν επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις;
- ⊕ Που πρέπει να επικεντρώσουμε τις προσπάθειές μας έτσι ώστε να κλείσουμε το χάσμα που μας χωρίζει με αυτούς όσο το δυνατόν πιο άμεσα και αποτελεσματικά;

²³ Eastwood D(2004), Benchmarking, University of Wells

⊕ Πού είναι οι μεγάλες τακτικές αδυναμίες μας και ποιο είναι το χάσμα ανάμεσα στην απόδοσή μας, την απόδοση των ανταγωνιστών μας και αυτών που έχουν επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις;

3.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING

Έχουν προσδιορισθεί τρία "επίπεδα" εφαρμογής του benchmarking:

Benchmarking επιχείρησης που είναι πάνω απ' όλα ένα εργαλείο ποιότητας για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης στις επιχειρήσεις. Αναφέρεται

⊕ Στο προσδιορισμός των διαδικασιών που πρέπει να βελτιωθούν,

⊕ Στην ανίχνευση καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοσθεί.

⊕ Στην εκτίμηση των διαφορών στις αποδόσεις σε σχέση με αυτές τις καλές πρακτικές και η κατανόηση των θεμελιωδών αιτιών για τα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι εκείνα τα βήματα που θα έπρεπε να υιοθετήσει μια επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει την απόδοσή της, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της.

Benchmarking κλάδου αποτελεί μια φυσική επέκταση του Benchmarking επιχείρησης με την έννοια ότι αρκετές όμοιες αρχές μπορούν να εφαρμοσθούν σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, ενώ παρόμοιοι τύποι καλών πρακτικών διοίκησης είναι θεμελιώδεις για την ανταγωνιστικότητα.

Benchmarking συνθηκών ανταγωνισμού αναφέρεται σε εκείνους τους παράγοντες - κλειδιά που επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας περιοχής, μιας περιφέρειας, μιας χώρας ή και της Ε.Ε. , ως τόπου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ελκυστικότητα αυτή με τη σειρά της, επηρεάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να λειτουργήσουν. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων - κλειδιών είναι οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, οι κανόνες και το κόστος της αγοράς εργασίας, οι υποδομές για τον εκσυγχρονισμό, την έρευνα και την ανάπτυξη, το περιβάλλον κλπ. Το benchmarking των συνθηκών ανταγωνισμού επιτρέπει να γίνει η ανάλυση ειδικών τομέων του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και να τις συγκρίνουν με τις καλύτερες υπάρχουσες πρακτικές άλλων γεωγραφικών περιοχών.

3.3 ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ BENCHMARKING

Υπάρχουν τέσσερις τύποι benchmarking:

Benchmarking Διαδικασιών επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και συστήματα λειτουργίας. Μπορεί να εξετάζει π.χ. τις υπηρεσίες στον πελάτη, την τιμολόγηση ή τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Το Benchmarking Διαδικασιών στοχεύει στο να προσδιορίσει τα πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν παρόμοια δραστηριότητα ή παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες.

Benchmarking Επιδόσεων είναι "ανταγωνιστικό" benchmarking και επιτρέπει στους επιχειρηματίες να εκτιμήσουν τις ανταγωνιστικές τους θέσεις με συγκρίσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι επίσης γνωστό ως benchmarking άμεσων ανταγωνιστών (direct competitors). Αυτή η εφαρμογή επικεντρώνεται σε στοιχεία όπως η τιμή, η ποιότητα, η ταχύτητα, η αξιοπιστία και άλλα χαρακτηριστικά επίδοσης.

Στρατηγικό Benchmarking εξετάζει πως ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους. Αφορά κυρίως την αναζήτηση καλών πρακτικών που επέτρεψαν στους έχοντες υψηλές επιδόσεις να είναι επιτυχημένοι στις αγορές τους. Επηρεάζει κυρίως τα μακροπρόθεσμα σχέδια μιας επιχείρησης και τα θετικά αποτελέσματα φαίνονται με πολύ αργότερους ρυθμούς απ' ότι στο Benchmarking Διαδικασιών.

Επιπρόσθετα με αυτούς τους τρεις βασικούς τύπους benchmarking υπάρχει επίσης το **Εσωτερικό Benchmarking** το οποίο αφορά τη αναζήτηση καλών πρακτικών στο εσωτερικό της επιχείρησης και την προσπάθεια εγκαθίδρυσης τους σε σταθερή βάση σε ολόκληρη την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

(BUSINESS PLAN)

Η δημιουργία ενός Επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια επιδοτήσεις από την ΕΕ και άλλες παρόμοιες ενέργειες. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (ΕΣ) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Σκοπός του είναι, να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Ένα ΕΣ είναι χρήσιμο για μία μικρομεσαία γιατί συμβάλει στις παρακάτω λειτουργίες²⁴:

- Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων.
- Στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται και ένα επιχειρηματικό πλάνο.

Το ΕΣ πρέπει να είναι σαφές κατανοητό και ρεαλιστικό. Ένα business plan αποτελείται από τέσσερις (4) μεγάλες ενότητες

1. Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)
2. Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)
3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
4. Οικονομικό Πλάνο

Η κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες οι οποίες πρέπει να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή ενός ΕΣ δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, αλλά ούτε και ως προς το περιεχόμενό της.

²⁴ Harvard Business Review(2003), Benchmarking, www.google.com

4.1 ΧΑΡΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Πριν από το κυρίως σώμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να προσαρτώνται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary²⁵.

4.1.1 ΕΞΩΦΥΛΛΟ

Πρέπει να είναι καλαίσθητο, να είναι σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρης επωνυμία.

4.1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περιλαμβάνει αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει περιγραφή και περίληψη των προϊόντων (αν και όποιων είναι απαραίτητο), φωτογραφίες και τον σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

4.1.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρέπει να είναι καλά δομημένα ώστε να περιλαμβάνει όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους χωρίς να δημιουργεί σύγχυση.

4.1.4 EXECUTIVE SUMMARY

Εδώ πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του ΕΣ συμπιεσμένο σε μερικά συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου. Πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμένο ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον. Να αναφέρονται κυρίως τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

²⁵ www.antagonistikotita.gr

4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)

Σε αυτή την ενότητα πρέπει να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης.

Η ενότητα χωρίζεται σε τρεις κύρια μέρη²⁶ :

- I. Περιγραφή της επιχείρησης.
- II. Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται.
- III. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας.
- IV. Ανθρώπινο Δυναμικό

4.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε γενικές γραμμές εδώ περιγράφονται²⁷:

- Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.
- Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες.
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.
- Πως και γιατί θα είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει
- Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (Μέρες, ώρες).
- Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources) όπως προμηθευτές, χονδρεμπόρους, τράπεζες, στρατηγικούς συνεργάτες, κλπ.

Στην αρχή αυτής της περιγραφής καλό είναι να υπάρχει μία σελίδα στη οποία να υπάρχει η επωνυμία η διεύθυνση και τα τηλέφωνα καθώς και τα ονόματα των επικεφαλών των τμημάτων (αν υπάρχουν). Στην περιγραφή επίσης πρέπει να τονίζεται κάτι το μοναδικό -αν υπάρχει- στο προϊόν (ή στις υπηρεσίες) και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα

²⁶ Παπαδακης Β(2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένος.

²⁷ Καζάζης Ν(2002),Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Μπένος

ικανοποιούν πελάτες. Πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

4.2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους. Συνοπτικά θα πρέπει να περιέχονται τα εξής²⁸:

- Τί πουλάει η επιχείρηση;
- Πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή;
- Τί διαφορετικό έχουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης;
- Τί έχει μεγάλη ζήτηση;

4.2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία. Η τοποθεσία πρέπει να "γύρω" απ' τους πελάτες. Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν όταν δημιουργείται αυτό το κομμάτι είναι η εξής²⁹:

1. Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
2. Τι είδους χώρος χρειάζεται;
3. Πόσος χώρος χρειάζεται;
4. Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
5. Είναι εύκολα προσβάσιμο; Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
6. Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

²⁸ Καζάζης Ν(2002),Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Μπένος

²⁹ Kotler P. (2000) Marketing Management, Prentice Hall International.

4.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σ' αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερις υποομάδες.

4.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λ.π.) είναι, σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα. π.χ. με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, τη τιμή, τη δροσιά την ευκολία κλπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

4.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα³⁰:

1. Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.

³⁰ Kotler P. (2000) Marketing Management, Prentice Hall International.

2. Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
3. Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
4. Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
5. Διάρθρωση κόστους (cost structure)
6. Δυνατά και αδύνατα σημεία
7. Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

4.3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

4.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Με τον όρο περιβάλλον εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτό το τομέα υπάρχει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά ή την υποαγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία

- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εφαρμόσει μεθόδους η-Επιχειρείν θα πρέπει πολύ συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

1. Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς στο διαδίκτυο και πώς επηρεάζεται από αυτό;
2. Πως μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρησή μου;
3. Τί προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο, πού υστερεί και πού είναι δυνατός.
4. Τί λείπει από το διαδίκτυο και πώς μπορώ να το αξιοποιήσω;
5. Τί ιδιαιτερότητες και τί φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής;
6. Πώς το διαδίκτυο επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
7. Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τί αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική;

4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο (2) προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και βοηθάει στα παρακάτω:

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

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

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

4.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σε αυτό το κομμάτι περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, ευκολία στη χρήση κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κλπ)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα.
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τί το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν.

4.4.2 ΠΛΑΝΟ MARKETING (MARKETING PLAN)

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά -μαζί με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή μη της επιχείρησης. Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί, ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας στόχου της . Επίσης πρέπει να περιγραφούν³¹:

³¹ Μάλιαρης(2002), Μάρκετινγκ, Σταμούλης

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.
2. **Προϊόν:** Χαρακτηριστικά και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφάιρεται ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle/ PLC)
3. **Τιμή:** Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.
4. **Διανομή:** Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους, εναλλακτικά κανάλια, κ.α.
5. **Προώθηση:** Περιλαμβάνει στόχους, **διαφήμιση**, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.
6. Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Αναλυτική παρουσίαση αλλά και συμβουλές για ένα marketing plan θα παρουσιαστεί σε μελλοντικό αφιέρωμα. Σε περίπτωση εφαρμογής του η-Επιχειρείν πρέπει να ληφθούν υπόψη για όλα τα παραπάνω οι ιδιαιτερότητες που θα υπάρχουν όπως:

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου.
- Πιθανόν αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση της αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

4.4.2.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθάνε πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και τ της υποαγοράς αν είναι χρήσιμο) . Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές. Τυχόν συνεργασίες, μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου τότε οι επίδραση στις πωλήσεις και στις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του η-Επιχειρείν να θέλουν διαφορετική στρατηγική.

4.4.2.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Η διοίκηση μίας επιχείρησης έχει πολλές ευθύνες. Η απλοποίηση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση βάζει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση, και οργάνωση στο χώρο και στο χρόνο (time and space management). Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
2. Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
3. Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
4. Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
5. Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
6. Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
7. Τί προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
8. Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες.

4.4.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία που πρέπει να παρουσιαστούν είναι των προηγούμενων ετών αλλά και προβλέψεις (π.χ. επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις που πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- **Ισολογισμός:** Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, ένα προηγούμενο και έναν ενδεικτικό για τα επομένων ετών.
- **Ανάλυση Χρηματοροών:** Αναλύει , την ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω της αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να έχει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση διότι βοηθάει στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της.
- **Κατάσταση Αποτελεσμάτων χρήσης:** Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, κέρδη και ζημιές της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλαιές αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.
- **Break-even Analysis:** Καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή τεμάχια) για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

4.5 ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρονται επιγραμματικά:

- Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται.
- Οι περιγραφές και οι προβλέψεις να είναι ρεαλιστικές.
- Να μην βγαίνει εκτός της ουσίας και να μην πλατειάζει.
- Να υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια.
- Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη, μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες αν κρίνεται απαραίτητο.
- Πρέπει να είναι σε γνώση του συντάκτη του σχεδίου, τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ. οι τράπεζες για μια επέκταση επιχείρησης απαιτούν, ισολογισμούς, νομιμοποίηση κλπ).
- Να υπάρχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε) να είναι ευπαρουσίαστο και να μην υπάρχουν λάθη.
- Το executive summary καλύτερα να συντάσσεται στο τέλος του ΕΣ.
- Υπάρχουν ιστοσελίδες και εκδόσεις κρατικών και ευρωπαϊκών οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις οικονομικές και δημογραφικές. Χρησιμοποιώντας αυτές βελτιώνεται η αξιοπιστία του ΕΣ.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι εύκολο. Θέλει χρόνο και προσπάθεια για να γίνει σωστά. Μόλις όμως πραγματοποιηθεί είναι πολύ χρήσιμο και τις περισσότερες φορές αποζημιώνει με τις γνώσεις, τις λύσεις και την καθοδήγηση που προσφέρει. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θεωρήσαμε σκόπιμο πριν προχωρήσουμε στα κριτήρια αξιολόγησης να δείξουμε θεωρητικά τη λειτουργία ενός δικτυακού χώρου ποια η δράση του ποιες οι χρήσεις του. Αυτό θα μας βοηθήσει στη παράθεση του παραδείγματος ενός επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο συνδέεται με τη δημιουργία δικτυακού χώρου.

4.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Το Internet αποτελεί πλέον ένα από τα κυριότερα μέσα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για την προώθηση και το μάρκετινγκ των προϊόντων τους. Γεγονός όμως είναι ότι η υπερβολική διαφήμιση, οι ανακρίβειες, η κακή δομή στους δικτυακούς τόπους, όπου ο επισκέπτης δεν ξέρει τι και πως να το βρει συχνά κάνουν έναν δικτυακό τόπο να μην λειτουργεί σωστά και στην ουσία να μην προσελκύει επισκέπτες. Η λύση είναι το μάρκετινγκ προστιθέμενης αξίας (valued added marketing). Πολύ απλά, το μάρκετινγκ προστιθέμενης αξίας μπορεί να ορισθεί ως η προσπάθεια μιας εταιρείας να αποδείξει την αξία της ως «πωλητής» προϊόντων. Μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει το ενδιαφέρον των χρηστών, αυτό όμως που μετράει στο Internet είναι να κερδίσει το χρόνο τους. Και για να δώσουν οι χρήστες το χρόνο τους ουσιαστικά πρέπει να πάρουν κάτι από τον δικτυακό τόπο. Δύο είναι οι τρόποι που μπορεί ένα site να κερδίσει τον χρόνο των χρηστών: να είναι ευχάριστο και να είναι χρήσιμο

Ο δικτυακός τόπος πρέπει να είναι ευχάριστος για εφήβους, ενήλικες και χρήστες τρίτης ηλικίας. Πρέπει δηλαδή να ταιριάζει με τις προτιμήσεις αγοραστών που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικίες. Γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να προσελκύσει κάποιος την προσοχή των χρηστών του Διαδικτύου. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα, πρώτο κριτήριο για την αντιμετώπιση του θα πρέπει να είναι η αναγνώριση και έπειτα η κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Αν ο δικτυακός σας τόπος περιέχει πληροφορία χρήσιμη για τους επισκέπτες, αυτοί μπορεί να χρησιμοποιήσουν το site ως σημείο αναφοράς. Χρήσιμο είναι κάθε δικτυακός τόπος να έχει έναν κατάλογο με άλλους χρήσιμους για τους επισκέπτες δικτυακούς τόπους. Η εταιρεία σας γνωρίζει πολύ καλά τον τομέα της, τα προϊόντα που προσφέρει και φυσικά σε ποιους απευθύνεται. Κάποιες από αυτές τις πληροφορίες είναι εταιρικά απόρρητα, άλλες βρίσκονται χαμένες μέσα σε διαφημιστικά φυλλάδια και άλλα έγγραφα. Είναι πολύ καλύτερο για μια εταιρεία και τις προοπτικές της, όλες αυτές οι πληροφορίες να βρίσκονται στο εταιρικό

δικτυακό τόπο. Και όχι μόνον αυτό. Μια εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει ακόμη ποιες επιπλέον πληροφορίες θα ήταν χρήσιμες για τον πελάτη³².

4.7 RICH MEDIA: Η ΧΡΗΣΗ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΕΝΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΤΗΝ ONLINE ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Ένας όρος που τελευταία έχει εισέλθει δυναμικά στο λεξιλόγιο όσων ασχολούνται επαγγελματικά με το Διαδίκτυο είναι τα "εμπλουτισμένα μέσα" (rich media). Κάποιοι τα βλέπουν σαν τη Λυδία λίθο που θα απογειώσει τις εμπορικές, διαφημιστικές και οικονομικές δυνατότητες που προσιδιάζουν στον κυβερνοχώρο (ενώ βρίσκονται ακόμα σε... χειμερία νάρκη), ενώ κάποιοι άλλοι είναι περισσότερο επιφυλακτικοί και προσπαθούν να μετριάσουν τον ενθουσιασμό τονίζοντας ότι ο αδόκιμος χαρακτήρας τους τα καθιστά μία ακόμα ομάδα εντυπωσιακών τεχνολογιών με αβέβαιο μέλλον, όπως τόσες και τόσες που αφθονούν στο χώρο της νέας τεχνολογίας

Ο όρος "εμπλουτισμένα μέσα" περιγράφει ένα μεγάλο εύρος εφαρμογών που συναντάμε στο Internet, το κύριο χαρακτηριστικό των οποίων είναι ο δυναμικός - μεταβλητός χαρακτήρας τους, που συνήθως έχει τη μορφή κινούμενης εικόνας, παρέχοντας συχνά τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με το χρήστη. Περίπτωση εμπλουτισμένων μέσων που οι περισσότεροι τακτικοί χρήστες του Internet έχουν πιθανότατα συναντήσει αποτελεί η απλή παρακολούθηση ενός βίντεο, που ξεκινά να προβάλλεται στον υπολογιστή μας έπειτα από ένα κλικ σε ένα σύνδεσμο. Πιο πολύπλοκες εφαρμογές προχωρούν σε παρουσιάσεις διαφανειών και πινάκων, στους οποίους μπορούμε να περιηγηθούμε πατώντας διάφορα βέλη που βλέπουμε στην οθόνη, συνεχίζουν σε οπτικοακουστικές παρουσιάσεις που δίνουν τη δυνατότητα στους θεατές τους να επιλέγουν τη χρήση υπότιτλων και άλλων διευκολύνσεων, και καταλήγουν στην αυτόματη ενημέρωση δεικτών (π.χ. χρηματιστηριακών) στην οθόνη του χρήστη³³.

³² Πανδής Ε, (2002) " Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce" e-business forum, Αθήνα:
Πρόγραμμα 'Δικτυωθείτε'

³³ Πανδής Ε, (2002) " Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce" e-business forum, Αθήνα:
Πρόγραμμα 'Δικτυωθείτε'

■ Τα εμπλουτισμένα μέσα διακρίνονται επίσης σε αυτά που μπορούν να "κατέβουν" στον υπολογιστή του χρήστη και σε εκείνα που είναι "ενσωματωμένα" στη σελίδα που επισκέπτεται. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να τα παρακολουθήσει ακόμα κι αν δεν είναι συνδεδεμένος στο Διαδίκτυο, με τη χρήση ενός προγράμματος αναπαραγωγής πολυμέσων. Η ιστορία των εμπλουτισμένων μέσων θεωρείται ότι ξεκινά το 1995, όταν παρουσιάστηκε για πρώτη φορά η μετάδοση ήχου μέσω Internet από το Real Audio της Real Networks, ενώ η ονομασία καθιερώθηκε από την Intel, τη μεγαλύτερη κατασκευάστρια επεξεργαστών στον κόσμο, σε μία εκδήλωση το 1997. Η επόμενη χρονιά είδε την παρουσίαση της έκδοσης 3 της τεχνολογίας Flash, που έχει εξελιχθεί στην πιο "καθαρόαιμη" αντιπρόσωπο των εμπλουτισμένων μέσων.

Μια εικόνα των εφαρμογών rich media μπορεί να πάρει κάθε ενδιαφερόμενος στις παρακάτω ιστοσελίδες:

■ Η ιστοσελίδα του Λευκού Οίκου <http://www.whitehouse.gov> προσφέρει σε βίντεο τους λόγους και άλλες δραστηριότητες του Αμερικανού προέδρου.

■ Το Μητροπολιτικό Μουσείο Τέχνης της Νέας Υόρκης παρουσιάζει τη διεύθυνση <http://www.metmuseum.org> μία ταινία Quick-Time με υπότιτλους, με αντικείμενο την παρουσίαση των ελληνικών ανδρικών αγαλμάτων (Κούροι).

■ Η Tate Gallery του Λονδίνου διαθέτει στη διεύθυνση http://www.tate.org.uk/imap/pages/animated/pairs_ani.htm μια παρουσίαση έργων του Πικάσο και του Ματίς που απευθύνεται σε άτομα με προβλήματα όρασης κάνοντας χρήση της τεχνολογίας Flash.

■ Στην ιστοσελίδα <http://advertising.msn.com> υπάρχουν παραδείγματα διαφημιστικών εφαρμογών των εμπλουτισμένων μέσων όπως το επεκτεινόμενο γραφικό, που όταν το ποντίκι περάσει από πάνω του ανοίγει και αποκαλύπτει περισσότερες πληροφορίες για το διαφημιζόμενο προϊόν, ενώ ταυτοχρόνως κάνει οικονομία χώρου στην ιστοσελίδα που βλέπει ο χρήστης, η επεκτεινόμενη σελίδα, που δίνει τη δυνατότητα συλλογής στοιχείων σε φόρμες, καθώς και η κυλιόμενη επιγραφή στην οποία παρουσιάζονται όπως σε μια φωτεινή επιγραφή τα νέα προϊόντα ή οι προσφορές της επιχείρησης, με την πρόσθετη δυνατότητα ο χρήστης

να μπορεί να τη σταματήσει και να κάνει κλικ σε ένα σύνδεσμο για να αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες.

■ Από τον εμπορικό χώρο, παραδείγματα που δείχνουν με τον πιο εντυπωσιακό τρόπο τις διαφημιστικές δυνατότητες που αποκτούν οι ιστοσελίδες από τη χρήση εμπλουτισμένων μέσων είναι αυτές των εταιριών αθλητικών ειδών, όπως η Adidas (ελληνικό site), η Nike και η Puma.

4.8 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η προώθηση υπηρεσιών και προϊόντων μέσα από το Internet έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία 2-3 χρόνια. Οι χρήστες του διαδικτύου αποτελούν ένα συγκεκριμένο κοινό-στόχο, το οποίο έχει τη δική του συμπεριφορά και τις δικές του ανάγκες. Η εξατομίκευση του χρήστη έχει οδηγήσει ακόμα και στην εξατομίκευση των προωθητικών ενεργειών που απευθύνονται σε μεμονωμένους χρήστες³⁴.

Έτσι, μιλάμε για υπηρεσίες και προϊόντα εξειδικευμένων απαιτήσεων, είτε πρόκειται για επιχείρηση είτε για ιδιώτη, ενώ η εξατομίκευση του χρήστη – με τη δημιουργία προσωπικών ιστοσελίδων ή προφίλ – έχει οδηγήσει ακόμα και στην εξατομίκευση των προωθητικών ενεργειών που απευθύνονται σε μεμονωμένους χρήστες. Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών, όπως θα αναφέρουμε στη συνέχεια, είναι η αποστολή προσωπικών επιστολών (e-mails) και οι έρευνες με σύντομα ερωτηματολόγια. Το διαδικτυακό μάρκετινγκ, όπως θα μπορούσε να είναι η ελληνική μεταφορά του Internet **Marketing**, είναι ένας νέος χώρος επικοινωνίας, με ιδιαίτερα ευρηματικές μεθόδους προσέλκυσης καταναλωτών, οι οποίες στην πλειοψηφία τους είναι πρωτότυπες και απόλυτα προσαρμοσμένες στη φιλοσοφία της σύγχρονης ηλεκτρονικής εποχής.

Το γεγονός ότι ο τομέας αυτός ξεχωρίζει για τις διαφορετικές μεθόδους που χρησιμοποιεί έχει οδηγήσει και στη δημιουργία εξειδικευμένων εταιριών, καθώς οι μεγαλύτερες εταιρείες του χώρου δεν είναι τόσο ευέλικτες, ούτε διαθέτουν την

³⁴ www.antagonistikotita.gr

απαραίτητη καινοτομία, ώστε να αναπτύξουν ένα ολόκληρο πλέγμα προωθητικών ενεργειών μέσω του Internet. Για να δραστηριοποιηθεί μία εταιρεία στον τομέα του διαδικτυακού μάρκετινγκ θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις τόσο του προωθούμενου προϊόντος/υπηρεσίας, όσο και του χρήστη, ενώ θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελισσειται και να αναπτύσσει πολλαπλές ενέργειες, όχι μία και μονοδιάστατη αντίληψη της προώθησης.

Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης δεν εξαρτάται άμεσα από το μέγεθός της, διότι, όπως είπαμε, οι χρήστες του διαδικτύου ως target-group είναι πολύ λιγότεροι σε σχέση με το μαζικό τηλεοπτικό κοινό και το ίδιο το marketing επεκτάθηκε στο χώρο του δικτύου μόλις τα τελευταία χρόνια. Άρα, μία μικρού μεγέθους και ευέλικτη εταιρεία ίσως να είναι πιο αποτελεσματική από έναν κολοσσό της **διαφήμισης**. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις διαδικτυακού μάρκετινγκ είναι πολλές και σύνθετες. Χαρακτηρίζονται από την εξειδίκευση-εξατομίκευση στον χρήστη, από την προσαρμογή τους στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του Internet, από την άμεση επικοινωνία και το εύχρηστο και εντυπωσιακό περιβάλλον.

4.9 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΑ WEB SITES

Η πρώτη μέθοδος μάρκετινγκ, που εμφανίστηκε στο Internet, ήταν φυσικά οι δικτυακοί τόποι (web sites) τα οποία έχουν επικρατήσει πλέον ως χαρακτηριστικό του διαδικτύου παρά σαν μέθοδος μάρκετινγκ. Στόχος τους είναι ουσιαστικά η προώθηση προσώπων-εταιρειών-προϊόντων-υπηρεσιών μέσα από τον παγκόσμιο ιστό (world wide web). Τα web sites παρέχουν ενημέρωση γύρω από το αντικείμενο για το οποίο είναι κατασκευασμένα παράλληλα με άλλες δυνατότητες που έχει ο χρήστης, ανάλογα με το ύφος και το είδος των πληροφοριών, π.χ. γραφικά, μουσική, κείμενο.

Μία τάση που έχει υιοθετηθεί από το διαδικτυακό μάρκετινγκ και χρησιμοποιείται επιτυχώς και σε μεγάλη έκταση είναι τα προϊόντικά sites. Πρόκειται για δικτυακούς

τόπους που αποτελούν περισσότερο διαφημιστικό εργαλείο, παρά ενημερωτικό και συνήθως συνδυάζονται με διασκεδαστικές δραστηριότητες και ευχάριστο περιβάλλον για τον χρήστη. Δύο ελληνικά παραδείγματα προϊόντικών sites είναι το www.break.gr και το www.lacta.gr δύο ομοειδών προϊόντων.

Το πρώτο site είναι χωρισμένο σε ενότητες, οι οποίες ονομάζονται Fun, Sports, Extras, Διαγωνισμός, Έρευνα, Club και παρέχουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες στο χρήστη: Διασκέδαση με παιχνίδια, ενημέρωση αθλητικών γεγονότων, E-cards, wallpapers και άλλα για τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, προωθητικός διαγωνισμός με δώρα, ερωτήσεις για τους καταναλωτές σοκολάτας εν είδη δημοσκόπησης και λέσχη φανατικών της σοκολάτας Break. Με τη σειρά του, το site της Lacta διαθέτει τις επιλογές Juke Box, Answer & Win, Fun games, Video & Jokes, E-cards και Films of the month. Αντίστοιχα, παρέχονται οι δυνατότητες για ενημέρωση γύρω από τη μουσική, ερωτήσεις για τους καταναλωτές σοκολάτας, παιχνίδια, μικρά κωμικά βίντεο και ανέκδοτα, ηλεκτρονικές ευχετήριες κάρτες και ενημέρωση για τον κινηματογράφο. Παλιότερα το συγκεκριμένο site διέθετε και chat room, όπου οι επισκέπτες μπορούσαν να ανταλλάσσουν απόψεις και να συνομιλούν μεταξύ τους για το αγαπημένο τους προϊόν. Παράλληλα, ο επισκέπτης μπορεί να δει και να ακούσει την εκάστοτε τηλεοπτική διαφήμιση της συγκεκριμένης σοκολάτας.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν συστατικά στοιχεία ενός προϊόντικού web site, αν και στο εξωτερικό υπάρχουν πολύ πιο εκτεταμένα παραδείγματα του είδους, τα οποία περιλαμβάνουν forums συζητήσεων, ομάδες θαυμαστών και ηλεκτρονικά events (εκδηλώσεις). Κάποια χαρακτηριστικά προέρχονται από το παραδοσιακό μάρκετινγκ, όπως οι διαγωνισμοί, αλλά τα περισσότερα αποτελούν νέες μεθόδους ή καλύτερα μεθόδους προερχόμενες από το χώρο του Internet και όχι του μάρκετινγκ, όπως τα online παιχνίδια ή το chat.Σ' αυτή τη κατηγορία εντάσσονται διαδικτυακά sites που αφορούν κινηματογραφικές ταινίες, ηθοποιούς, αγαπημένες τηλεοπτικές σειρές, δημοφιλείς παρουσιαστές κλπ. Τα sites αυτά, συνδυάζουν έντονα την ενημέρωση (π.χ. βιογραφικά στοιχεία, ενημέρωση για τους συντελεστές μιας παράστασης, κινηματογραφικής ταινίας κλπ) με την κύρια στόχευση που παραμένει η προώθηση της πώλησης της υπηρεσίας ή του προϊόντος.

4.9.1 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ

Πέρα από τους δικτυακούς τόπους, το δικτυακό μάρκετινγκ αναπτύσσεται και σε άλλες διαστάσεις του Internet, όπως η ηλεκτρονική αλληλογραφία. Το λεγόμενο «spam mail» είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς τρόπους προώθησης, αλλά και από τους πιο επικίνδυνους. Η διαδικασία της προώθησης έχει να κάνει με την αποστολή μαζικών e-mail που περιλαμβάνουν διαφημιστικά μηνύματα προς τους παραλήπτες τους.

Για να πετύχει αυτή η μέθοδος χρειάζεται μία εκτεταμένη αντιπροσωπευτική βάση δεδομένων, που θα διαθέτει ηλεκτρονικές διευθύνσεις, καθώς και ένα πλήρες πρόγραμμα διαχείρισης αλληλογραφίας με ικανοποιητική χωρητικότητα και ικανότητα αποστολής και λήψης e-mail. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι παρεμβαίνει στον προσωπικό χώρο των χρηστών (ηλεκτρονική διεύθυνση), τις περισσότερες φορές χωρίς την άδειά τους, ενώ η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου από πολλές επιχειρήσεις, έχει καταλήξει να απειλεί την ιδιωτικότητα, αλλά και την ικανότητα διαχείρισης των λογαριασμών ηλεκτρονικής αλληλογραφίας των χρηστών, οι οποίοι υπερφορτώνονται με άχρηστα e-mail. Επίσης, υπάρχει περίπτωση να αποτελέσουν προσβολή για τον χρήστη, ειδικά εάν διαφημίζουν την αποκατάσταση κάποιας σωματικής βλάβης, χωρίς να πάσχει από αυτήν ο συγκεκριμένος παραλήπτης του e-mail.

Η καλύτερη αξιοποίηση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ως εργαλείο μάρκετινγκ είναι η χρήση βάσης δεδομένων από ηλεκτρονικές διευθύνσεις, οι οποίες έχουν δημιουργηθεί μετά από τη συναίνεση ή ακόμα και αίτηση των χρηστών. Αυτό γίνεται σε περιπτώσεις, που θέλουν να ενημερωθούν άμεσα για διάφορα θέματα, που τους αφορούν, προϊόντα ή υπηρεσίες, οπότε εγγράφονται στη λίστα για να παραλαμβάνουν τα σχετικά e-mails.

Ένα παράδειγμα είναι η βάση δεδομένων με ηλεκτρονικές διευθύνσεις φανατικών σινεφίλ του site της Twentieth Century Fox, που έχει δημιουργηθεί με τη συναίνεση

των χρηστών. Με στόχο να ενημερώσει τους σινεφίλ για την καινούρια ταινία «Daredevil», η εταιρεία απέστειλε μαζικά e-mails παράλληλα με τη συνολική online διαφημιστική καμπάνια, προκειμένου να ενημερώσει το συγκεκριμένο κοινό για τη νέα ταινία. Στο e-mail περιλαμβανόταν μία σύνδεση (link) με το ειδικό web site, όπου ο χρήστης θα μπορούσε να λάβει μέρος σε διαγωνισμό με δώρο ένα μπλουζάκι Daredevil ή ηλεκτρονικό παιχνίδι. Η καμπάνια αυτή απευθυνόταν κυρίως σε άτομα που προτιμούσαν να αγοράζουν το εισιτήριό τους μέσω του διαδικτύου. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται opt-in mail, κατά την οποία το ενημερωτικό e-mail αποστέλλεται μόνο στις εγγεγραμμένες ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Επίσης, η ηλεκτρονική αλληλογραφία χρησιμεύει και σαν εργαλείο του CRM, δηλαδή του πληροφορικού συστήματος διαχείρισης πελατών της κάθε εταιρείας ή των μελών ενός οργανισμού.

Για παράδειγμα, η Εταιρεία Σκλήρυνσης Κατά Πλάκας (Multiple Sclerosis Society) ενισχύει τις σχέσεις της με τους υποστηρικτές της με τη δραστηριοποίηση ταχείας ενημέρωσης μέσω των λογαριασμών e-mail των υποστηρικτών της, ώστε οι τελευταίοι να λαμβάνουν τις ειδήσεις που τους ενδιαφέρουν για τη φιλανθρωπική δραστηριότητα και την ασθένεια. Για την υλοποίηση αυτού του εργαλείου μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε το σύστημα CRM της εταιρείας και έχει τη μορφή newsletter (ενημερωτικού φυλλαδίου), όπως είναι οι εφημερίδες ή τα περιοδικά.

4.9.2 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΕΛΤΙΑ (BULLETINS)

Ανάλογης μορφής και περιεχομένου είναι τα bulletins (δελτία). Η διαφορά τους έγκειται στο ότι είναι περισσότερο προσαρμοσμένα στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του διαδικτύου, με περισσότερες συνδέσεις και μεγαλύτερες δυνατότητες αμφίδρομης επικοινωνίας. Τα bulletins μπορεί να είναι καθημερινά, εβδομαδιαία ή μηνιαία. Για παράδειγμα, υπάρχει το Dmbulletin (Daily Marketing Bulletin) το οποίο ενημερώνει για τις εξελίξεις στο χώρο του **μάρκετινγκ** σε καθημερινή βάση όλους τους ενδιαφερόμενους του χώρου και την ευθύνη για τη σύνταξη και την αποστολή του, έχει το Branderepublic.com. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει δημιουργήσει πολλά ενημερωτικά δελτία για διάφορους χώρους, όπως την τεχνολογία και πληροφορική, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και άλλα. Τα δελτία αποστέλλονται μόνο σε όσους χρήστες επιθυμούν, καθώς έχει δημιουργηθεί μία opt-

in βάση δεδομένων με ηλεκτρονικές διευθύνσεις παραληπτών. Στην Ελλάδα αντίστοιχη προσπάθεια γίνεται από τον εκδοτικό οργανισμό Knowsys η οποία σε εβδομαδιαία βάση αποστέλλει την bulletin ενημέρωση business2005.gr.

4.9.3 ΤΟ INTERNET ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ POP-UP WINDOWS

Μία άλλη μέθοδος online διαφήμισης και προώθησης είναι τα παράθυρα pop-up, τα οποία ανοίγουν αυτόματα και εμφανίζονται στην οθόνη του χρήστη, μαζί με κάποιο άλλο site. Συνήθως διαφημίζουν κάποιο άλλο δικτυακό τόπο, όπου ο χρήστης μπορεί να μάθει περισσότερα για το προϊόν, υπηρεσία ή γεγονός που προωθείται. Για παράδειγμα, ο επισκέπτης του www.euro2day.gr, μόλις εισέλθει στη συγκεκριμένη ιστοσελίδα, θα εμφανιστεί στην οθόνη ένα μικρότερο παράθυρο, το οποίο θα ενημερώνει για την έκθεση πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών Comdex 2003. Στη συνέχεια, εάν ο χρήστης το επιθυμεί, μπορεί να μεταφερθεί με ένα click στον δικτυακό τόπο της έκθεσης. Τα παράθυρα pop-up έχουν γίνει ένας πολύ δημοφιλής τρόπος προώθησης στο διαδίκτυο, αλλά έχουν φτάσει στο σημείο υπερβολικής χρήσης. Ιδιαίτερα στα sites του εξωτερικού εμφανίζονται παντού και έχουν φτάσει στο σημείο να γίνονται ενοχλητικά για τον χρήστη, γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με φειδώ.

Ένα παράδειγμα που συνδυάζει τις παραπάνω μεθόδους διαδικτυακού μάρκετινγκ είναι: Από το ενημερωτικό site του Branderepublic.com αποστέλλεται το Dmbulletin, το οποίο, όπως είπαμε, ενημερώνει για τις εξελίξεις στο χώρο του μάρκετινγκ. Από εκεί ξεπηδά ένα pop-up window το οποίο προωθεί μια εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες direct-mail. Πρόκειται για την BTB Mainflight, η οποία αναλαμβάνει να συμπληρώσει και να ολοκληρώσει την παραδοσιακή καμπάνια κάθε εταιρείας με το δικτυακό μάρκετινγκ, δραστηριοποιούμενη με τις παρακάτω ενέργειες, μέσω του direct mail³⁵:

- Αύξηση συνδρομών

³⁵ Πανδής Ε, (2002) “ Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce” e-business forum, Αθήνα:

Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’

- Ανανέωση μελών
- Διενέργεια ερευνών
- Διαχείριση λίστας επαφών
- Αποστολή δελτίων τύπου
- Αποστολή προσκλήσεων

Μία δεύτερη εταιρεία, που δραστηριοποιείται στο χώρο του δικτυακού μάρκετινγκ είναι η «emedia», η οποία διαθέτει πάνω από 50 ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία για διάφορες εταιρείες από πολλούς επιχειρηματικούς χώρους: IT, Τηλεπικοινωνίες, Business Management, Οικονομικά και Κατασκευές. Επίσης, εκδίδει σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις διάφορα ηλεκτρονικά περιοδικά, που ονομάζονται «e-zine».

4.10 ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟ INTERNET

"Πώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο, προκειμένου να "ακτινογραφήσουν" μια συγκεκριμένη αγορά και να προβλέψουν πόση ανταπόκριση μπορεί να έχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία." Ως γνωστόν, ο παραγωγός παρασκευάζει προϊόντα όχι με σκοπό να τα καταναλώσει ο ίδιος αλλά το κοινό, το οποίο φυσικά δεν γνωρίζει προσωπικά. Προσφέρει δηλαδή τα προϊόντα του στον καταναλωτή που τα έχει ανάγκη, ή πιστεύει ότι τα έχει ανάγκη. Στόχος της έρευνας αγοράς είναι η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν στον παραγωγό/επιχειρηματία ικανοποιητική βάση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Η έρευνα αγοράς είναι ουσιαστικά η "ακτινογραφία" μιας συγκεκριμένης αγοράς και η προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής της πορείας ή και της ανταπόκρισης που μπορεί να έχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Τα επιμέρους στοιχεία για τα οποία ο επιχειρηματίας συλλέγει πληροφορίες και τις αναλύει είναι:

1. Το περιβάλλον της αγοράς: Οι εξωτερικοί παράγοντες, οποιαδήποτε αλλαγή των οποίων επηρεάζει άμεσα τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς. Οι κυριότεροι είναι:

- Ο **τεχνολογικός**. Εκφράζει το επίπεδο ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνικής, καθώς και το ρυθμό ανανέωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων, τα οποία θα προσφερθούν στην αγορά.

- Ο **δημογραφικός**. Ο πληθυσμός και η δομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και δημογραφικά φαινόμενα, όπως η αστικοποίηση και οι μετακινήσεις πληθυσμού.
- Ο **πολιτιστικός**. Δηλώνει τη συμπεριφορά του επιχειρηματία και του πελάτη, ενώ περιλαμβάνει το βιοτικό επίπεδο, τα ήθη και τα έθιμα, τα θρησκευτικά συναισθήματα, τις αξίες κ.λπ.
- Ο **κοινωνικοπολιτικός**. Αφορά στη δομή της κοινωνίας, τις τάξεις, το ρόλο που αυτές παίζουν στην κοινωνία, τον τρόπο οργάνωσής της, το βαθμό της πολιτικής σταθερότητας κ.ά.
- Ο **θεσμικός**. Οι διαδικασίες και οι κανονισμοί νομικής υφής, οι οποίοι ρυθμίζουν την κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φυσικών και νομικών προσώπων κ.λπ.

2. Η ανάλυση της δομής της αγοράς. Η μελέτη των οργανωτικών χαρακτηριστικών της αγοράς που παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η δομή της αγοράς μπορεί να καθοριστεί σε σχέση με τη σπουδαιότητα που έχουν οι μεμονωμένες επιχειρήσεις, ή οι κλάδοι σε μια οικονομία. Τα επίπεδα δομής της αγοράς που είναι χρήσιμα στην ανάλυσή μας είναι:

- Ο **βαθμός συγκέντρωσης** (seller and buyer concentration). Ο αριθμός και το μερίδιο της αγοράς των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά.
- Η **διαφοροποίηση της παραγωγής** (product differentiation). Αναφέρεται στον αριθμό και τη διαφορετικότητα των προϊόντων τα οποία διακινούνται σε μια αγορά (ή κλάδο).
- Η **ευκολία πρόσβασης** (height of barriers to entry). Τα εμπόδια που συναντά μια νέα επιχείρηση που εισέρχεται στην αγορά.

3. Το μέγεθος της αγοράς. Περιλαμβάνονται δύο σημαντικές παράμετροι, αυτή της πραγματικής αγοράς και αυτή της δυνητικής. Για παράδειγμα, ένα προϊόν το οποίο απευθύνεται σε μια αγορά 500.000 καταναλωτών, καταναλώνεται μόνο από 300.000, ενώ η ανά άτομο κατανάλωση στην Ελλάδα είναι 20 κιλά, σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο που είναι 30 κιλά. Υποθέτουμε ότι η επιχείρηση έχει τη

δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγή της ώστε να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις.

4. Η δυναμική της αγοράς. Περιλαμβάνει κυρίως τη μεταβολή στο συνολικό μέγεθος της ζήτησης ή της προσφοράς (εξωτερική δυναμική), αλλά και τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν μέσα στην ίδια αγορά εξαιτίας της εισαγωγής νέων προϊόντων ή τάσεων σε αυτήν (εσωτερική δυναμική). Λ.χ. στην αγορά του **Τουρισμού** η ζήτηση και η προσφορά μπορεί να είναι σταθερές, όπως και τα χρήματα που προτίθεται να δαπανήσει ο καταναλωτής, παρ' όλα αυτά μία τάση όπως τα spa, οι χειμερινές διακοπές κ.λπ. ή ένα έκτακτο γεγονός, όπως ο φόβος για τρομοκρατικό χτύπημα, μπορούν να επιδράσουν καταλυτικά στην αγορά, ακόμα κι αν οι ταξιδιώτες και τα χρήματα που ξοδεύουν παραμένουν ίδια. Επηρεάζεται δηλαδή η εσωτερική δυναμική των αγορών είτε θετικά είτε αρνητικά.

4.11 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ

"Η σχολαστική καταγραφή ενός επιχειρηματικού προτύπου που θα παρέχει δεδομένες -εκ των προτέρων γνωστές- υπηρεσίες προς τους πελάτες, διατηρώντας φυσικά και το πλεονέκτημα της ευελιξίας, επιτρέπει στη μικρομεσαία επιχείρηση να σταθεί αντάξια των ευκαιριών που της παρέχει η νέα οικονομική συγκυρία." Στο νέο παραγωγικό περιβάλλον, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί με την είσοδο των νέων τεχνολογιών, δίνεται μια πρωτοφανής ευκαιρία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να υπερβούν το μέγεθός τους και να διαδραματίσουν ενεργότερο ρόλο σε πάσης φύσεως συναλλαγές.

Η δυνατότητα επικοινωνίας τους με πηγές πληροφόρησης που τις αφορούν εξασφαλίζει άμεση ενημέρωση και έγκαιρη λήψη πρωτοβουλιών ώστε να μπορέσουν να εναρμονιστούν με τις νέες τάσεις της αγοράς και να αξιοποιήσουν προς όφελός τους τις εκάστοτε συγκυρίες. Το κατά πόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα μπορέσουν να σταθούν στο ύψος της περιστασης -να μην ξεχνάμε ότι αντιπροσωπεύουν στη χώρα μας το μεγαλύτερο κομμάτι του ιδιωτικού τομέα- θα εξαρτηθεί φυσικά και από την ίδια την πολιτεία: να παρέχει αναπτυξιακά κίνητρα, φορολογικές διευκολύνσεις, ολοκληρωμένη ενημέρωση για τα

πλεονεκτήματα των νέων εφαρμογών, για τη δυνατότητα ένταξης σε κοινοτικά προγράμματα, κ.ά. Όμως, μεγάλη -εκ των πραγμάτων- είναι και η ευθύνη που φέρει ο ίδιος ο επιχειρηματίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

BUSINESS PLAN – ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ SITE

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα εστιάσουμε μέσω ενός αναλυτικού Business Plan στη στρατηγική που θα ακολουθήσει το SITE, οπότε να εισαχθεί με ασφάλεια στη συγκεκριμένη αγορά. Η ανάλυση θα περιλαμβάνει μια εικόνα της αγοράς, δεδομένα που θα χρειαστούν για δημιουργία του και γενικά όλο το πλάνο. Η ανάλυση του Business Plan θα υποστηριχτεί και θεωρητικά και πρακτικά.

5.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης. Η ενότητα θα χωριστεί σε τρεις κύρια μέρη:

1. Περιγραφή της επιχείρησης
2. Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται.
3. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας.
4. Ανθρώπινο Δυναμικό

5.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σκοπός μας είναι η δημιουργία μιας ατομικής επιχείρησης της οποίας το 100% των μεριδίων της, θα ανήκουν μόνο σε ένα άτομο. Συγκεκριμένα ο γράφον ο οποίος και θα κάνει την επένδυση θα έχει στη κατοχή του το 100% της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η έναρξη που θα γίνει στην Εφορία δε θα αναφέρεται στη δημιουργία απλά ενός δικτυακού χώρου, αλλά στη δημιουργία μιας επιχείρησης η οποία θα λειτουργεί σαν μια μονάδα Ευρέσεως εργασίας, η οποία θα έχει σαν στόχους της τα ακόλουθα:

1. Την παροχή πληροφόρησης σε νέους νέες αλλά και σε πάσης φύσεως ενδιαφερόμενο, ο οποίος θέλει να βρει εργασία στην Ελλάδα ή σε κάποια άλλη χώρα του εξωτερικού.

2. Την ενημέρωση γενικά για θέματα εργασίας ή άσκησης ανεξάρτητων επαγγελματιών. Επιχειρηματικές δραστηριότητες.
3. Τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων με θέμα την εργασία, την εκπαίδευση πάνω σε γνωστικά αντικείμενα π.χ υπολογιστές, αλλά και γενικά την υιοθέτηση γνώσεων σε σχέση με νέα επαγγέλματα και θέματα αγοράς.
4. Τη συνεργασία με εταιρίες διαφόρων κλάδων σε θέματα εκπαίδευσης και στελέχωσης θέσεων.

Για να μπορέσει να λειτουργήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση, θα πρέπει να πάρει την άδεια από διάφορους δημόσιους φορείς. Συγκεκριμένα εφόσον έχουμε σκοπό να δραστηριοποιηθούμε στην Ελλάδα (έχοντας σαν βάση την Αθήνα), θα πρέπει να ακολουθήσουμε την ελληνική νομοθεσία. Η οποία καθορίζει τα ακόλουθα, σε σχέση με την έναρξη μιας νέας επιχείρησης:

1. Ο επερχόμενος επιχειρηματίας, θα πρέπει να δηλώσει το ενδιαφέρον του για την ανάπτυξη της νέας επιχειρηματικότητας, στην εφορία. Συγκεκριμένα θα πρέπει να κάνει έναρξη νέου επαγγέλματος. Η δημιουργία μιας ατομικής επιχείρησης δεν έχει πολλές γραφειοκρατικές διαδικασίες. Αυτό σημαίνει ότι μέσα σε μια εβδομάδα η νέα εταιρία μπορεί να έχει μπει σε λειτουργία. Στην εφορία, θα πρέπει να δηλωθεί η έδρα, αλλά και ο εξοπλισμός της επερχόμενης επιχείρησης. Τέλος θα πρέπει να δηλωθεί η φύση των δραστηριοτήτων-στη περίπτωση μας η εταιρία είναι παροχής υπηρεσιών.
2. Πέρα από την εφορία ο ενδιαφερόμενος πρέπει να δηλώσει την νέα εταιρία στο επαγγελματικό επιμελητήριο κάνοντας κατοχύρωση του ονόματος της, αλλά και στο ΙΚΑ αν έχει αποφασίσει να προσλάβει κάποιο προσωπικό. Συγχρόνως θα πρέπει να περάσει και από τον ΟΑΕΔ σε ότι αφορά το προσωπικό.
3. Σημαντικό είναι το νέο SITE, να δηλωθεί στον ελληνικό WEB-PROVIDER ο οποίος θα το φιλοξενήσει για έναν ολόκληρο χρόνο και συγχρόνως θα κατοχυρώσει και το όνομα του το οποίο καλό είναι να σχετίζεται με το όνομα της επιχείρησης.

4. Αν η νέα επιχείρηση έχει επιδοτηθεί θα πρέπει να καταθέσει όλα τα χαρτιά στο φορέα (δημόσιο ή ιδιωτικό), προκειμένου να ελέγξει ότι η έναρξη έγινε με όλες τις νόμιμες διαδικασίες.

5.2 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρούμαι ότι θα είναι κερδοφόρα. Οι λόγοι είναι οι ακόλουθοι:

1. Οι υψηλοί δείκτες ανεργίας σε Ελλάδα και σε Ευρώπη (χώρες Ε.Ε- ειδικά οι νεοεισερχόμενες πλήττονται από την ανεργία) έχουν ανάγκη από έναν ιδιωτικό φορέα ο οποίος θα μπορεί να δίνει ευκαιρίες εργασίες, ειδικά σε νέους ανθρώπους. Αυτό αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για το νέο δικτυακό χώρο αφού έρχεται να δώσει κάτι νέο στην αγορά. Ας δούμε αναλυτικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται (ουσιαστικά η εταιρία θα εισαχθεί, σε μια νησίδα της αγοράς)³⁶:
 - Οι εταιρίες θα πλήρωναν αδρά αρκεί να μπορούσαν να εξασφαλίσουν την πρόσληψη αξιόλογων συνεργατών, με γνώσεις και εμπειρία οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.
 - Οι καταναλωτές έχουν ανάγκη σε έναν φορέα ο οποίος θα βοηθήσει τους ίδιους ή τους δικούς τους ανθρώπους, να βρουν μια ευκαιρία επαγγελματική στα όρια της χώρας τους ή και έξω από αυτήν.
 - Η Ευρωπαϊκή Ένωση στηρίζει δραστηριότητες, οι οποίες θα τη βοηθήσουν να λύσει καίρια προβλήματα όπως η ανεργία.
 - Πολλοί φορείς όπως πανεπιστήμια, εταιρίες έχουν ανάγκη ένα περιβάλλον στο οποίο με μειωμένο κόστος να προβάλουν τις δραστηριότητες τους, αλλά και να μπορούν να πληροφορούνται για θέματα οικονομικού, νομικού, εργασιακού αντικειμένου σε Ελλάδα και Ευρώπη.

³⁶ Καζάτζης (2002) Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Εκ, Μπένος.

Η συγκεκριμένη εταιρία όπως προαναφέραμε θα έχει σαν έδρα της την Αθήνα, οι ώρες λειτουργίας της θα είναι από 8 το πρωί μέχρι και 8 το βράδυ. Αυτό θα ισχύει λόγω της φύσης της δουλειάς. Από τη μία πρέπει σχεδόν όλη μέρα κάποιος να παρακολουθεί το SITE και από την άλλη θα υπάρχουν δραστηριότητες που θα απασχολούν την εταιρία όλη μέρα όπως: σεμινάρια, εκδηλώσεις, ενημερώσεις κ.λ.π

5.2.1 ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Η εταιρία θα συνεργάζεται με αρκετούς εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα τις παρέχουν διάφορους πόρους. Συγκεκριμένα:

- Οι προμηθευτές της εταιρίας θα σχετίζονται με προϊόντα υπολογιστών, γραφική ύλη, βιβλιοπωλεία, μεταφραστές οι οποίοι θα μεταφράζουν έγγραφα από διάφορες χώρες του κόσμου με τις οποίες η εταιρία θα συνεργάζεται.
- Η εταιρία θα σχετίζεται με τράπεζες, διότι τουλάχιστον στην αρχή θα χρειαστεί κάποιο δάνειο, για να ξεκινήσει δραστηριότητες. Βασικές συνεργασίες θα έχει με εταιρίες, πανεπιστήμια, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, γραφεία που λειτουργούν στα όρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

5.2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Το προϊόν/ υπηρεσία που θα παρέχει η εταιρία θα χαρακτηρίζεται από τη μοναδικότητα μιας και θα είναι κάτι το πρωτόγνωρο για τα ελληνικά και ίσως και για τα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Αυτό το στηρίζουμε όχι στο γιατί θα βρίσκει εργασία, σε ανέργους αλλά γιατί θα λειτουργεί κυρίως μέσω δια-δικτύου και η δράση του θα είναι πανευρωπαϊκή(σε πολλές περιπτώσεις και παγκόσμια). Αυτή η διαφοροποίηση του προϊόντος, σίγουρα θα προσελκύσει τους πελάτες.

Συγκεκριμένα, ο δικτυακός χώρος που θα δημιουργήσουμε, θα πουλάει και προϊόντα και υπηρεσίες. Υπηρεσία είναι η εύρεση εργασίας σε επαγγελματίες που ασχολούνται κυρίως στο δημιουργικό κλάδο αλλά και σε επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη από σοβαρούς επαγγελματίες προκειμένου να στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας που διαθέτουν, και προϊόν είναι τα σεμινάρια αλλά και οι εκδηλώσεις τις οποίες θα διοργανώνουμε προκειμένου και να προωθούμε τις δραστηριότητές μας, αλλά και να βρίσκουμε νέους ενδιαφερόμενους. Τέλος, θεωρούμε ότι όλη αυτή από

εμάς σχεδιασμένη επιχειρηματικότητα, θα βρει μεγάλη αποδοχή από το σύνολο της αγοράς σε Ελλάδα και Ευρώπη, διότι είναι κάτι διαφορετικό και καινοτομικό.

5.2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Σε σχέση με το τόπο οι ανάγκες μας είναι θεωρώ περιορισμένες και πολύ συγκεκριμένες. Θα χρειαστεί ένας χώρος 100 τετραγωνικών ο οποίος θα επιλωθεί, με μοντέρνα έπιπλα αλλά κυρίως βάση θα δοθεί σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας, όπως υπολογιστές, σκάνερ, εκτυπωτές κ.λ.π. Σκοπός μας είναι να αγοραστούν όλα τα σύγχρονα προγράμματα, προκειμένου οι εργαζόμενοι να κάνουν με ευκολία τη δουλειά τους. Θα επιλέξουμε μια περιοχή όπου τα ενοίκια θα είναι φτηνά κοντά στο κέντρο της Αθήνας, προσβάσιμη από διαφορετικά μέσα συγκοινωνίας.

5.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στη συγκεκριμένη ενότητα, θα αναλύσουμε όλους τους παράγοντες εκτός της επιχείρησης, αναφέροντας Τέσσερις υπό ομάδες:

- 1) Ανάλυση καταναλωτή.
- 2) Ανάλυση ανταγωνισμού
- 3) Ανάλυση αγοράς
- 4) Ανάλυση περιβάλλοντος.

Η περιγραφή των παραπάνω υποομάδων θα γίνει εκτενώς στις ακόλουθες παραγράφους:

5.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Η επιχείρηση την οποία θα ιδρύσουμε, θα πρέπει να έχει μια εικόνα σε σχέση με το προφίλ του καταναλωτή. Ένα μοντέλο το οποίο θα μας βοηθήσει να το κάνουμε αυτό, είναι η τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση της αγοράς, σαν

θεωρία³⁷, αναφέρεται στο ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να τοποθετήσει τα προϊόντα της σε διάφορα τμήματα. Τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είναι τα ακόλουθα:³⁸

- 1) Γεωγραφικά
- 2) Δημογραφικά
- 3) Ψυχογραφικά

Σε σχέση με την κατασκευή του δικτυακού χώρου, ο οποίος ήδη αναφέραμε θα λειτουργεί ως μέσο ευρέσεως εργασίας για ανέργους οι οποίοι δραστηριοποιούνται κυρίως στο καλλιτεχνικό κλάδο αλλά και σε άλλους δημιουργικούς τομείς, προτείνουμε την ακόλουθη φιλοσοφία σε σχέση με την τμηματοποίηση της αγοράς:

1) ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Ένας δικτυακός χώρος δεν έχει γεωγραφικά όρια. Μπορεί ανά πάσα στιγμή να μπει σε αυτόν ο οποιοσδήποτε από οπουδήποτε και να βρει αυτό που ψάχνει. Εμείς όμως δε πρόκειται να φτιάξουμε απλά ένα sit. Όπως αναφέραμε στο σύνολο της εργασίας μας θα ιδρύσουμε μια επιχείρηση η οποία θα έχει και κοινωνικό χαρακτήρα αλλά φυσικά και εμπορικό. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι οι υπηρεσίες που θα παρέχουμε θα πρέπει να στηριχτούν σε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προσέγγισης καταναλωτών. Άρα, ενδείκνυται και η γεωγραφική προσέγγιση των πραγμάτων, γιατί αυτή θα μας βοηθήσει στα ακόλουθα:

- 1) Προσδιορισμός διαφημιστικής προσέγγισης και έρευνας στο καταναλωτικό κοινό. Με αυτό, εννοούμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τα γεωγραφικά τμήματα στα οποία θα δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα. Οπότε και θα αναπτύξει δραστηριότητες πώλησης, στρατηγικής τοποθέτησης των υπηρεσιών, εύρεση συνεργατών, διοργάνωση σεμιναρίων, εύρεση πελατών, κτλ.

³⁷ Καζάτζης (2002) Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Εκ, Μπένος.

³⁸ Kotler P. (2000) Marketing Management, Prentice Hall International.

- 2) Επενδυτικές δράσεις , η γεωγραφική προσέγγιση θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε σε ποιες περιοχές της Ελληνικής επικράτειας αλλά και της Ευρωπαϊκής αγοράς θα μπορούσαμε στη πορεία να αναπτύξουμε δραστηριότητες τέτοιες ώστε να έχουμε ασφαλή κερδοφορία

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα σε σχέση με τη γεωγραφική κατανομή, αλλά και με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θα ιδρύσουμε, ότι οι περιοχές και τα τμήματα της αγοράς που μας ενδιαφέρουν, είναι τα ακόλουθα:

- 1) Η περιοχή της Αττικής μας ενδιαφέρει στο σύνολό της διότι από τη μια είναι η μεγαλύτερη πόλη της Ελλάδας, και από την άλλη παρουσιάζει υψηλότετους δείκτες ανεργίας. Συγχρόνως ειδικά στα δημιουργικά επαγγέλματα, δεν υπάρχουν χώροι στους οποίους θα μπορούσαν να απασχοληθούν, επαγγελματίες όπως ζωγράφοι, γραφίστες, ηθοποιοί κτλ, αλλά και άλλα επαγγέλματα τα οποία μπορεί να ανήκουν και σε άλλους κλάδους. Πρόθεσή μας είναι, να προσεγγίσουμε στην Αττική περιοχές όπως περιστερί, Αιγάλεω, και γενικά προάστια τα οποία παρουσιάζουν αυξημένους δείκτες ανεργίας.
- 2) Η ευρύτερη Ελλάδα και τα νησιά θα προσεγγιστούν και αυτά γεωγραφικά με διάφορες προωθητικές κινήσεις που θα γίνουν εκτός Αθηνών, αλλά και με συνεχή προβολή του сайт μας και άλλων μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να γίνει γνωστό σε κάθε μεγάλη πόλη της Ελλάδος (μας ενδιαφέρουν κυρίως πόλεις που έχουν Πανεπιστήμια όπως το Ηράκλειο , η Θεσσαλονίκη, Πάτρα , Ιωάννινα, κτλ.) Στις πόλεις αυτές πέραν του ότι υπάρχει ανεργία, υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός φοιτητών ο οποίος δυσκολεύεται να αναγνωρίσει επαγγελματικές ευκαιρίες μετά τη λήξη των σπουδών του.

Πέρα όμως από τη γεωγραφική προσέγγιση των πελατών μας στη περιοχή της Ελλάδος, θα υπάρξει και γεωγραφική προσέγγιση άλλων χωρών και ειδικά των χωρών που αναφέραμε στη συγκεκριμένη μελέτη όπως Πολωνία, Ουγγαρία, Σλοβενία κτλ, δηλαδή χώρες, οι οποίες μπήκανε προσφάτως στην Ευρωπαϊκή ένωση. Η προσέγγιση στις χώρες αυτές θα γίνει μέσω της προβολής μας σε παγκόσμιες ιστοσελίδες, μέσω της Ευρωπαϊκής ένωσης, αλλά και μέσω Ακαδημαϊκών και άλλων φορέων που δραστηριοποιούνται και εκτός Ελλάδος. Δε πρέπει άλλωστε να ξεχνάμε ότι χιλιάδες Έλληνες φοιτητές σπουδάζουν αυτή τη

στιγμή σε Ανατολικές χώρες. Πρόθεσή μας δε είναι γεωγραφικά να επεκταθούμε σε Αγγλία και Γαλλία, οι οποίες φιλοξενούν μια πλειάδα φοιτητών.

Η προσέγγιση των εταιριών, των ακαδημαϊκών φορέων, αλλά και γενικότερα όλων των ομάδων που θα μπορέσουν να αποτελέσουν πηγή πόρων για την εταιρία μας, θα προσεγγιστούν ,με μια παρόμοια φιλοσοφία. Δε πρέπει να ξεχνάμε ότι για να θεωρηθεί πετυχημένη η δραστηριότητα που θα αναπτύξουμε , θα πρέπει να δίνει επιλογές σε φορείς αλλά και εργαζόμενους, οι οποίοι προέρχονται από διάφορες χώρες.

Τέλος, τα σεμινάρια και οι εκδηλώσεις που θα οργανώσουμε γεωγραφικά, θα εστιάζουν πάντα σε μεγάλες πρωτεύουσες, των χωρών που προαναφέραμε.

2)ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Η δημογραφική τμηματοποίηση της αγοράς, θα γίνει με βάση τα ακόλουθα στοιχεία³⁹:

1) Ηλικία : Ηλικιακά, θα τμηματοποιήσουμε την αγορά με βάση τη δραστηριότητα που θα αναπτύξει η επιχείρησή μας. Μας ενδιαφέρουν δηλαδή άτομα από 18 έως και 40 χρόνων. Επεξηγηματικά αναφέρουμε ότι η ηλικία των 18 ετών μας ενδιαφέρει διότι αυτοί θα αποτελέσουν τους πελάτες μας σε σχέση με τα σεμινάρια επαγγελματικού προσανατολισμού, τα σεμινάρια πάνω στην εκπαίδευση, σεμινάρια σε σχέση με τη φιλοσοφία των επιχειρήσεων, τη συμπλήρωση βιογραφικού, και τη στρατηγική ευρέσεως εργασίας. Συγχρόνως δε πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχουν πολλά άτομα σε αυτή την ηλικία που είτε έχουν ανάγκη να εργαστούν ή ανάγκη να κάνουν τη πρακτική τους, είτε σε γενικές γραμμές τους ενδιαφέρει να αποκαταστήσουν το μέλλον τους.

Οι ηλικίες από 22 ώες και 30 αποτελούν τα τμήματα αιχμής στα οποία ο ενδιαφερόμενος είναι πια σε φάση που χρειάζεται να βρει μια αξιόλογη επαγγελματική δραστηριότητα προκειμένου να συντηρήσει τον εαυτό του και την οικογένειά του, αλλά και να σχεδιάσει στρατηγικά τη καριέρα του. Τέλος οι ηλικίες από 30 έως και 40 αποτελούν το στάδιο όπου το άτομο χρειάζεται να

³⁹ Τζωρτζάκης Κ (2002). Αρχές Μάρκετινγκ με νέες τεχνολογίες. Εκ. Rosily

επανατοποθετήσει την επαγγελματική του πορεία και οικονομικά, αλλά και σε επίπεδο δραστηριοτήτων. Αυτό το ηλικιακό τμήμα θα αποτελέσει τους πελάτες μας, οι οποίοι ενδιαφέρονται είτε να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά στην Ελλάδα ή σε κάποια χώρα της Ευρωπαϊκής ένωσης , είτε αν έχουν κάποια δική τους εταιρία να βρουν μέσω εμάς επαγγελματίες για να στελεχώσουν τη δουλειά τους.

Τέλος, η συγκεκριμένη κατηγορία μπορεί να ενδιαφέρεται για σεμινάρια εκπαιδευτικού περιεχομένου, είτε για σεμινάρια έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

1)ΦΥΛΛΟ

Σε σχέση με το φύλλο, μας ενδιαφέρουν και οι άνδρες και στις γυναίκες και οι δραστηριότητές μας θα αναφέρονται και στις δυο κατηγορίες.

2)ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

Η αγορά μπορεί να μετρηθεί μέσα από τον αριθμό των νοικοκυριών . Τα νοικοκυριά είναι αυτά που δηλώνουν το πληθυσμό μιας χώρας. Στη περίπτωση μας δε θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουμε κάποια ιδιαίτερη προτίμηση απλά θεωρούμε ότι τα άτομα που προέρχονται από πολύτεκνες οικογένειες, έχουν σίγουρα μεγαλύτερη ανάγκη τις υπηρεσίες μας προκειμένου να βρουν μια εργασία για να αποκαταστηθούν κοινωνικά και επαγγελματικά. Άρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι εστιάζουμε σε νοικοκυριά που αποτελούνται από τέσσερα άτομα και πάνω.⁴⁰

3) ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Σε σχέση με το εισόδημα μπορούμε να πούμε ότι μας ενδιαφέρουν τμήματα τα οποία έχουν την οικονομική δυνατότητα να έχουν έναν υπολογιστή , πρόσβαση στο Ιντερνετ, και το εισόδημά τους να είναι τέτοιο ώστε να μπορούν να παρακολουθούν τις αλλαγές της τεχνολογίας. Συγχρόνως το εισόδημα μας ενδιαφέρει, διότι με βάση αυτό θα καταλήξουμε στο ποιους πελάτες θα πρέπει να προσεγγίσουμε ώστε να έχουν τους οικονομικούς πόρους, ώστε είτε να μπορούν να πληρώσουν μια διαφημιστική καταχώρηση είτε να μπορούν να γίνουν μέλη, πληρώνοντας μια ετήσια συνδρομή του δικτυακού χώρου μας. Με βάση αυτά θεωρούμε ότι ένας

⁴⁰ Μάλλιανης (2000) Μάρκετινγκ, Εκ, Σταμούλης.

μικρομεσαίος εισοδηματίας , μια μικρομεσαία επιχείρηση, αλλά ακόμα και ένας φοιτητής που προέρχεται από μια μικρομεσαία οικογένεια μπορούν να αποτελέσουν το κατώτερο τμήμα το οποίο θα προσεγγίσουμε με βάση το εισόδημα.

4) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Μας ενδιαφέρουν κυρίως μορφωμένα άτομα τα οποία έχουν ανάγκη είτε να βρουν εργασία, είτε οι δραστηριότητές τους συνδέονται με τις παροχές του δικτυακού χώρου μας, και έχουν γνώση και πρόσβαση στο Ιντερνετ.

5) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Παρ' ότι θεωρούμε ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν θα επηρεάσει τόσο πολύ σαν κριτήριο τη τμηματοποίηση στην οποία θα προβούμε, θεωρούμε, ότι τα άτομα τα οποία έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις θα αποτελέσουν πιο θερμούς υποστηρικτές μας.

6) ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ

Σε σχέση με την εθνικότητα, μας ενδιαφέρουν επαγγελματίες, οι οποίοι προέρχονται από την Ελλάδα και από χώρες που μπήκαν προσφάτως στην ευρωπαϊκή ένωση.

7) ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΞΗ

Σε σχέση με την κοινωνική τάξη, θεωρούμε ότι το πελατολόγιό μας θα προέλθει κυρίως από μεσαία και άνω στρώματα. Πάντως θεωρούμε ότι η κοινωνική τάξη σαν κριτήριο δεν θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στη τμηματοποίηση που θα προβούμε.

3) ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη⁴¹ στα ψυχογραφικά κριτήρια, συμπεριλαμβάνονται παράγοντες όπως ο τρόπος ζωής, η φιλοδοξία, η κοινωνικότητα και γενικά ότι

⁴¹ Τζωρτζάκης Κ (2002). Αρχές Μάρκετινγκ με νέες τεχνολογίες. Εκ. Rosily

χαρακτηρίζει τον τρόπο ζωής ενός ατόμου. Σε σχέση με την επιχειρηματική μας δραστηριότητα θα μπορούσαμε να τμηματοποιήσουμε την αγορά, με βάση τον τρόπο ζωής, διότι αυτός είναι που καθορίζει και τη κοινωνικότητα του ατόμου, και τις φιλοδοξίες του, αλλά και τις επαγγελματικές του προτιμήσεις.

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα και την ανάλυση του καταναλωτή, καταλήγουμε ότι το βασικό προφίλ που μας ενδιαφέρει, είναι άνδρας / γυναίκα, 20 έως και 35 χρόνων, ο οποίος προέρχεται από μεσαία κοινωνική και οικονομική τάξη, (πιθανόν) έγγαμος, ο οποίος κάνει καλή χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών και ο τρόπος ζωής του, έχει να κάνει με δημιουργικές και τεχνολογικές περιοχές. Αυτό το προφίλ αντιπροσωπεύει και τον πελάτη και τον ενδιαφερόμενο που θα ψάξει μέσω του sait εργασία και τον επίδοξο επιχειρηματία αλλά και την επιχείρηση που ενδιαφέρεται να βρει ικανούς συνεργάτες.

5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Σε σχέση με τον ανταγωνισμό θα αναφερθούμε πρώτον για την Ελλάδα κάνοντας συγκεκριμένες αναφορές και μετά για την Ευρώπη κάνοντας πιο περιορισμένες διότι τα στοιχεία που έχουμε δεν είναι αρκετά. Σε σχέση με την Ελλάδα ανά υπηρεσία που θα παράσχουμε θα καταγράψουμε και τον αντίστοιχο ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα:

1. Σε σχέση με τις υπηρεσίες εύρεσης εργασίας ο ανταγωνισμός εκτείνεται και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Συγκεκριμένα στο δημόσιο υπάρχουν δημόσιες υπηρεσίες εύρεσης εργασίας, οι οποίες αφιλόκερδος βοηθούν διάφορους επαγγελματίες να βρουν μια θέση στον ιδιωτικό τομέα. Το πρόβλημα των οργανισμών αυτών (οι οποίοι παρέχουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους) είναι ότι όπως όλες σχεδόν οι δημόσιες υπηρεσίες, μαστιγείται από γραφειοκρατία, κωλυσιεργία διαδικασιών. Αυτό αποθαρρύνει τους ανέργους από το να ζητήσουν εργασία μέσω του συγκεκριμένου φορέα. Φυσικά και δε

θεωρείται μέσα στους διεκδικητές της αγοράς, ένας δημόσιος φορέας. Οφείλουμε όμως να τον αναφέρουμε γιατί παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες με εμάς. Το βασικό είναι ότι δε λειτουργεί μέσω Ιντερνετ και δεν αποσκοπεί σε οικονομικούς πόρους όπως κάνει κάποια ιδιωτική επιχείρηση. Από την άλλη στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες διεκδικητών:

- Εταιρίες ευρέσεως εργασίας οι οποίες επί πληρωμή βρίσκουν δουλειά σε επαγγελματίες αλλά και επιχειρήσεις. Το πλεονέκτημα τους είναι ότι έχουν μεγάλο δίκτυο και συνεργάζονται με όλους τους επαγγελματικούς κλάδους. Το μειονέκτημα είναι ότι δεν εξειδικεύονται ενώ συγχρόνως δε βοηθούν έναν εργαζόμενο σε σχέση με τη μετάδοση γνώσεων στην αναζήτηση εργασίας. Πολλοί μάλιστα εργαζόμενοι δε δείχνουν εμπιστοσύνη στους συγκεκριμένους φορείς.
- Εταιρίες όπως είναι η Carriera η οποία θεωρείται ο ηγέτης στην αγορά αφού έχει έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα προκειμένου όχι μόνο να βοηθάει στην εύρεση ενασχόλησης σε επαγγελματίες, αλλά ασχολείται και με εκπαιδευτικά θέματα σε σχέση με σεμινάρια, συμπλήρωσης βιογραφικών. Τέλος διοργανώνει τις λεγόμενες μέρες καριέρας οι οποίες λειτουργούν σαν μέρη συνάντησης μεταξύ εταιριών και ατόμων που αναζητούν εργασία. Τα μειονέκτημα της συγκεκριμένης εταιρίας σε σχέση με εμάς είναι ότι πρώτον δεν εστιάζει σε μια κατηγορία επαγγελματιών (όπως εμείς στον καλλιτεχνικό, δημιουργικό κλάδο), δεύτερον το SITE της είναι περισσότερο διαφημιστικό, προωθεί δηλαδή μέσα από εκεί τις δραστηριότητες της.

Από την άλλη σε παγκόσμιο επίπεδο τα πράγματα είναι κάποιος διαφορετικά εκεί παρότι έχουμε περιορισμένη πληροφόρηση, μπορούμε να πούμε ότι δραστηριοποιούνται μεγάλοι δικτυακοί τόποι οι οποίοι λειτουργούν όπως θέλουμε να δραστηριοποιηθούμε εμείς. Το πλεονέκτημα μας απέναντι σε αυτούς είναι η καινοτομία να δράσουμε κυρίως στις χώρες που εισχωρήσανε τώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και έχουν μεγάλη ανάγκη σε έναν φορέα που θα της βοηθήσει στην καταπολέμηση της ανεργίας.

5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η Ελληνική αγορά είναι αρκετά ελκυστική διότι θεωρούμαι ότι είναι αρκετά ανοιχτή σε νέες ιδέες. Συγχρόνως οι αγορές των χωρών που εισήχθησαν τελευταία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι πολλά υποσχόμενες αφού δε μαστίζονται από πολλούς διεκδικητές και οι καταναλωτές έχουν ανάγκη σε υπηρεσίες μέσω δια δικτύου.

Στην αγορά ευρέσεως εργασίας θεωρούμαι ότι οι ενδιαφερόμενοι, είτε είναι μονάδες είτε εταιρίες παρουσιάζεται μεγάλη ομοιογένεια, δηλαδή οι ανάγκες είναι οι ίδιες για όλους είτε αυτές έχουν να κάνουν με τη ζήτηση εργασίας είτε με τη ζήτηση συνεργάτη. Σχετικά με το μέγεθος αγοράς δε μας ενδιαφέρουν οι διαφορετικές απαιτήσεις των επαγγελματιών ή των εταιριών μιας και η ουσία παραμένει πάντα η ίδια. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι η στρατηγική του αδιαφοροποιήτου μάρκετινγκ, είναι η καταλληλότερη, δηλαδή θα χρησιμοποιηθεί ένα marketing mix το οποίο θα παρουσιάζει κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις και θα απευθύνεται σε όλη την αγορά⁴² Σε σχέση με τα κανάλια διανομής οι πληροφορίες θα προωθούνται στο κοινό μέσω του sait σε σχέση με την Ελληνική αγορά και οι δραστηριότητες που θα επεκταθούν εκτός συνόρων θα υποστηριχτούν από φορείς που θα μας αντιπροσωπεύουν. Οι φορείς αυτοί θα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν αντίστοιχες δραστηριότητες αντίστοιχες με αυτές που αναπτύσσουμε στην Ελληνική αγορά.

5.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα στηριχτεί στο μοντέλο step (οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον)⁴³.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

⁴² Bell M, Marketing Concepts and Strategy, 1982, p. 639.

⁴³ Καζάκης (2002) Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Εκ, Μπένος.

Οι χώρες στις οποίες θα δραστηριοποιηθούμε, χαρακτηρίζονται από ύφεση και χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης. Επειδή δεν είναι εύκολο για μας να δούμε το οικονομικό περιβάλλον στο σύνολό του για περισσότερο από μια χώρας θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια γενική εικόνα λέγοντας ότι η Ελλάδα όπως και η Πολωνία η Σλοβακία κτλ, είναι χώρες που παρουσιάζουν αυξημένο πληθωρισμό , υψηλούς δείκτες ανεργίας, αλλά από την άλλη μπορούν να υποσχεθούν επενδυτικές προοπτικές και γενικά είναι ανοικτές σε οποιαδήποτε νέα επένδυση όταν μάλιστα αυτή προέρχεται και από το διαδουκτίου. Η επιχείρηση στην οποία πρόκειται να λειτουργήσουμε σίγουρα θα επηρεαστεί μόνο θετικά από αυτές μιας και έχει να τους προσφέρει μια υπηρεσία η οποία θα βελτιώσει την οικονομική τους κατάσταση.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ

Σε επίπεδο κοινωνικό ο δικτυακός χώρος μας σίγουρα θα επηρεαστεί από πολιτισμικά θέματα και θέματα κουλτούρας. Στα θέματα πολιτισμού, η γλώσσα είναι αυτή που ασκεί επίδραση στην εξάπλωση του διαδικτύου. Οι χώρες που πρόκειται να δραστηριοποιηθούμε, (εκτός της Ελλάδας) δυστυχώς δεν δίνουν τη δυνατότητα προώθησης των υπηρεσιών μας μόνο μέσω της Αγγλικής γλώσσας. Αυτό σημαίνει ότι θα αναγκαστούμε να μεταφράσουμε το сайт μας σε περισσότερες από δυο γλώσσες πράγμα που σημαίνει υψηλό κόστος. Σε επίπεδο κουλτούρας οι λαοί διαφοροποιούνται πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει σε κάθε χώρα να ακολουθήσουμε διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ για να μπορέσουμε να τους προσελκύσουμε. Τέλος, επειδή το θέμα της ανεργίας το οποίο είναι η βάση της ιδέας μας, αποτελεί σημαντικό κοινωνικό φαινόμενο θέλει μεγάλη προσοχή από εμάς στο πώς θα το προσεγγίσουμε γιατί υπάρχει κίνδυνος να παρεξηγηθούν οι προθέσεις μας.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ

Είναι υποχρεωτικό προτού ξεκινήσουμε την επέκταση του δικτυακού χώρου να μελετήσουμε εκτενώς τη νομοθεσία της κάθε χώρας στην οποία θα δραστηριοποιηθούμε προκειμένου να αποφύγουμε νομικά παραπτώματα τα οποία θα μας κοστίσουν και σε οικονομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ανάπτυξης.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ

Σε επίπεδο τεχνολογίας για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί θα πρέπει συνεχώς να επενδύουμε σε καινοτομικές δράσεις, προκειμένου να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί στην αγορά.

5.7 MARKETING PLAN

Η συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα έχει τους ακόλουθους στόχους:

1. Να δημιουργήσει ένα δικτυακό χώρο ο οποίος θα έχει τη δυνατότητα να βρίσκει εργασία, σε εργαζόμενους από διάφορους κλάδους και κυρίως σε άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται στο καλλιτεχνικό και δημιουργικό κλάδο.

2. Να δώσει τη δυνατότητα σε χώρες οι οποίες εισήχθησαν πρόσφατα στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπως η Σλοβενία, η Ουγγαρία, η Πολωνία κ.λ.π να βρουν λύση στο πρόβλημα της ανεργίας, η οποία αποτελεί μάλιστα για την οικονομία τους.
3. Να αποτελέσει μια κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία θα δώσει τη δυνατότητα σε εταιρίες διαφόρων κλάδων από τη μία να βρουν εξειδικευμένους συνεργάτες και από την άλλη να προβάλουν τις δραστηριότητες τους.
4. Να λειτουργήσει σαν χώρος ενημέρωσης για τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας αλλά και να δώσει δυνατότητες εκπαίδευσης (εκπαιδευτικά σεμινάρια) ειδικά σε νέους ανθρώπους, σε εκπαιδευτικές περιοχές οι οποίες θα τους βοηθήσουν στο μέλλον να βρουν ευκολότερα εργασία.

Προκειμένου η νέα επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της θα πρέπει να σχεδιάσει ένα marketing plan, το οποίο θα της δώσει τη δυνατότητα να προωθήσει καλύτερα τις υπηρεσίες της στην αγορά αλλά και να έχει κερδοφορία, προκειμένου να συντηρήσει τις δραστηριότητες της. Συγκεκριμένα:

1. **Συμπεριφορά πελατών:** Οι πελάτες ενός δικτυακού χώρου, ο οποίος λειτουργεί υποστηρικτικά σε νέους επαγγελματίες προκειμένου να βρουν εργασία, καλύπτει μια ανάγκη η οποία είναι διάχυτη στην παγκόσμια αγορά. Τα κίνητρα από τη μία για τους νέους επαγγελματίες και από την άλλη για τις εταιρίες, είναι τεράστια αφού τους δίνεται η δυνατότητα οι μεν να βρουν μια αξιόλογη θέση εργασίας και οι δε να βρουν έναν αξιόλογο συνεργάτη. Αγοράς στόχος για εμάς, προκειμένου να παράσχουμε τις υπηρεσίες μας σε μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελούν οι νεοεισερχόμενες χώρες οι οποίες έχουν ανάγκη να καταπολεμήσουν την ανεργία, αλλά και να βρουν θέσεις εργασίας ειδικά σε άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται σε ποιο ειδικούς χώρους όπως ο καλλιτεχνικός.
2. **Προϊόν:** Η επιχείρηση μας πρόκειται να παράσχει κυρίως υπηρεσίες. Συγκεκριμένα θα κατασκευαστεί ένας δικτυακός χώρος ο οποίος θα δίνει τη δυνατότητα σε επαγγελματίες να βρίσκουν εργασία, σε κλάδους οι οποίοι σχετίζονται με τις πανεπιστημιακές τους γνώσεις. Τα χαρακτηριστικά των

υπηρεσιών μας, σχετίζονται με την ευκολία στην εύρεση επαγγέλματος μέσω του δικτυακού χώρου, στην ευκολία εύρεση νέων συνεργατών, στη δυνατότητα προβολής δραστηριοτήτων κ.λ.π. Συγχρόνως η διοργάνωση σεμιναρίων, θα αποτελέσει μια πρόσθετη υπηρεσία η οποία θα ενισχύσει τη θέση μας στην αγορά και θα μας φέρει και κέρδη.

3. **Τιμή:** Η τιμολογιακή τιμή που θα ακολουθήσουμε θα λειτουργήσει σε τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις. Συγκεκριμένα:

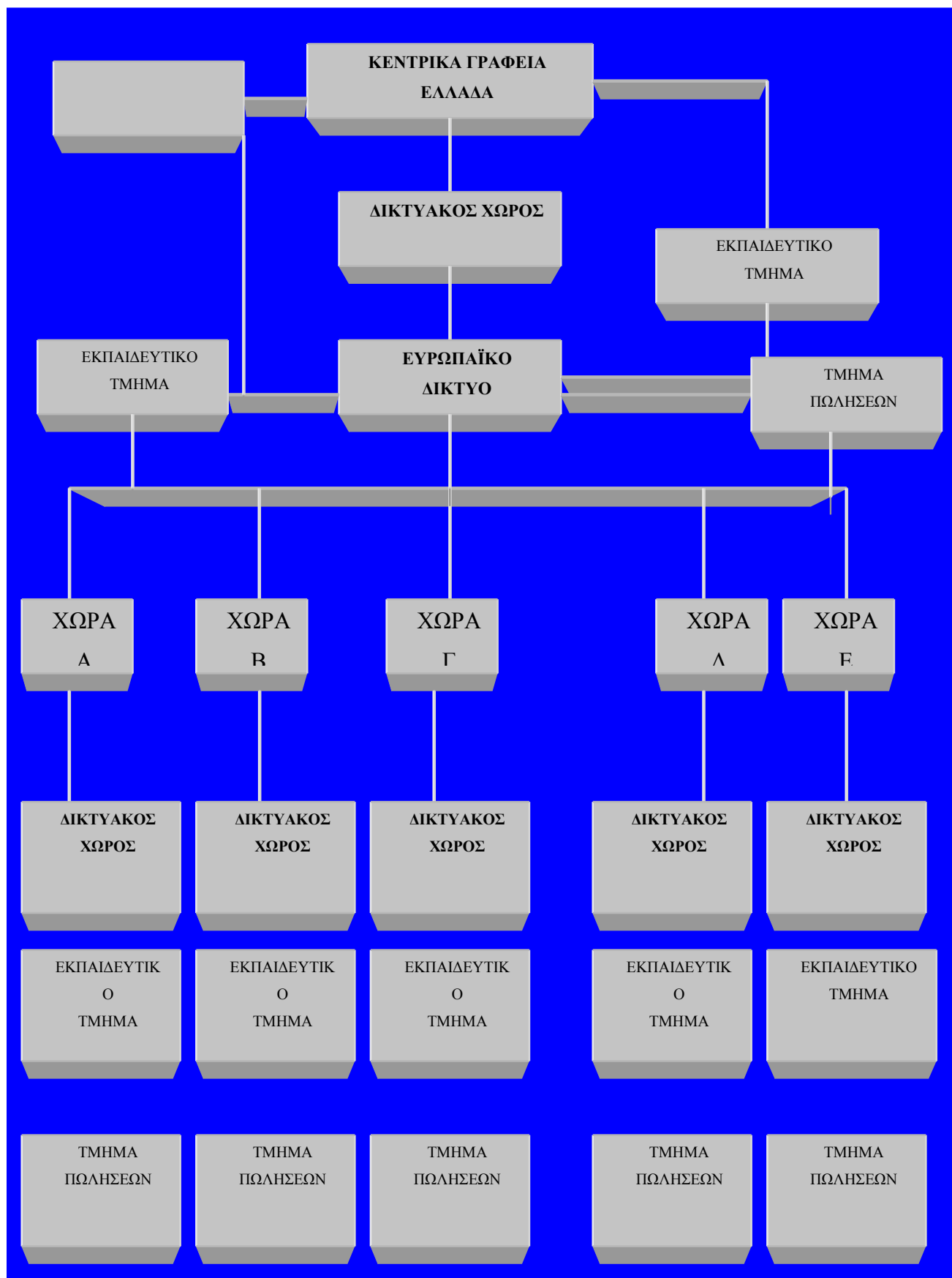
- **Τιμολόγηση διαφημιστικών banner:** Μια εταιρία, ένας εκπαιδευτικός φορέας κ.λ.π, θα έχει τη δυνατότητα να πληρώσει μια μόνιμη προβολή, ή μια προβολή η οποία θα τιμολογείται με βάση τις ετήσιες εμφανίσεις της. Η επιχείρηση θα καθορίσει συγκεκριμένο τιμοκατάλογο, υπολογίζουμε ότι οι τιμές θα ξεκινούν από 100 Ευρώ, στις μικρές καταχωρήσεις οι οποίες θα είναι είτε με τη μορφή αναφοράς είτε μικρής καταχώρησης, και θα φτάνουν μέχρι και 3000 Ευρώ όταν μιλάμε για μόνιμες καταχωρήσεις ή για ετήσιες εμφανίσεις.
- **Χορηγίες μέλη:** Τιμολογιακή πολιτική θα υπάρχει για εταιρίες οι οποίες θα λειτουργούν σα μόνιμα μέλη του δικτυακού χώρου, ή σαν χορηγοί σε δραστηριότητες της εταιρίας (π.χ σεμινάρια).
- **Σεμινάρια:** Ένα μικρό αντίτιμο, θα πληρώνεται και από τους επαγγελματίες, οι οποίοι θα θέλουν να λάβουν μέρος σε σεμινάρια που διοργανώνει η εταιρία.

4. **Διανομή:** Η διανομή θα γίνεται μέσω βάσεων του Ίντερνετ, οι οποίες θα λειτουργούν σε παγκόσμια βάση και θα μεταφέρουν τις υπηρεσίες μας, σε όλες τις χώρες του κόσμου. Σκοπός μας είναι να υπάρξουν αντιπροσωπευτικοί δικτυακή τόποι κυρίως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι θα προωθούν απευθείας της υπηρεσίας μας στους ενδιαφερόμενους επαγγελματίες, αλλά και σε εγχώριες εταιρίες.

5. **Πρόωθηση:** Η πρόωθηση του Site, θα γίνει με τα ακόλουθα μέσα:

- **Μέσω διαφημιστικών banner** σε δικτυακούς χώρους οι οποίοι απευθύνονται σε νεαρά άτομα.
- **Μέσω διαφημιστικών banner**, σε δικτυακού χώρους οι οποίοι αναφέρονται σε εταιρίες, πανεπιστήμια κ.λ.π. Δηλαδή site που ασχολούνται με χρηματιστήριο, οικονομικές ειδήσεις, πολιτικά θέματα κ.λ.π.
- **Μέσω έντυπου τύπου**, νεανικά περιοδικά, περιοδικά που εστιάζουν σε επιχειρήσεις και εκπαιδευτικούς φορείς.
- **Μέσω διαφημιστικών εντύπων**, τα οποία θα διανεμηθούν σε χώρους που συχνάζουν νεαρά άτομα.
- **Προβολή σε πανεπιστημιακούς χώρους**, σκοπός μας είναι το site να γίνει γνωστό σε νεαρούς φοιτητές και νεαρές φοιτήτριες, γιατί αυτοί θα αποτελέσουν, τους μελλοντικούς πελάτες μας.
- **Προβολή μέσω των σεμιναρίων μας**, αλλά και μέσω επαγγελματικών εκθέσεων.
- **Χορηγίες** σε νεανικές εκδηλώσεις αλλά και σε επαγγελματικές εκθέσεις.
- **Δημόσιες σχέσεις**, αποστολή δελτίων τύπου σε εφημερίδες και περιοδικά.
- **Άμεση πώληση:** Πιθανόν στο μέλλον να προσπαθήσουμε να πουλήσουμε τα σεμινάρια και τις υπηρεσίες μας απευθείας σε εταιρίες και ιδιώτες, μέσω της απευθείας προώθησης.
- **Συνεργασίες:** Στο μέλλον θα μπορούσαμε να προωθήσουμε τις δραστηριότητες μας, μέσω συνεργασιών σε τοπικό αλλά και Ευρωπαϊκό επίπεδο. Σημαντικό εγχείρημα θα ήταν να συνεργαστούμε απευθείας με Ευρωπαϊκούς φορείς, οι οποίοι ασχολούνται με τη καταπολέμηση της ανεργίας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

5.8 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ



Η διοίκηση θα ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω, θα ξεκινά η κατεύθυνση από τα κεντρικά και θα ακολουθείται από όλα τα τμήματα, της εταιρίας σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο. Φυσικά θα υπάρχει ελευθερία κινήσεων, από κάθε υπό-τμήμα, αλλά θα πρέπει να είναι πάντα ενήμερα και τα κεντρικά. Ο προϋπολογισμός, οι στρατηγικές και προωθητικές κινήσεις, θα καθορίζονται από τα κεντρικά και μέσα από ευέλικτες διαδικασίες, αλλά και με τη συμβολή των κατά τόπους εταιριών, θα περνούν σε κάθε χώρα που η εταιρία δραστηριοποιείται. Η εταιρία θα έχει ευέλικτα προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό, ευέλικτα ωράρια απασχόλησης και θα αποτελείται και από part-time και από full-time συνεργάτες. Συγχρόνως θα υπάρχουν προγράμματα αξιολόγησης, αλλά και συστήματα ανταμοιβής ειδικά για τα τμήματα πωλήσεων. Τέλος η αναβάθμιση του προσωπικού θα γίνεται πάντα εκ των έσω, στις διοικητικές θέσεις θα επιλέγονται άτομα, τα οποία από τη μια θα έχουν καλή γνώση του Ίντερνετ και από την άλλη θα έχουν διοικητικές και επιχειρηματικές γνώσεις. Το σύνολο της επιχείρησης, θα διοικηθεί από ένα ευέλικτο και δημοκρατικό στυλ διοίκησης, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν συμμετοχή και άποψη στις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

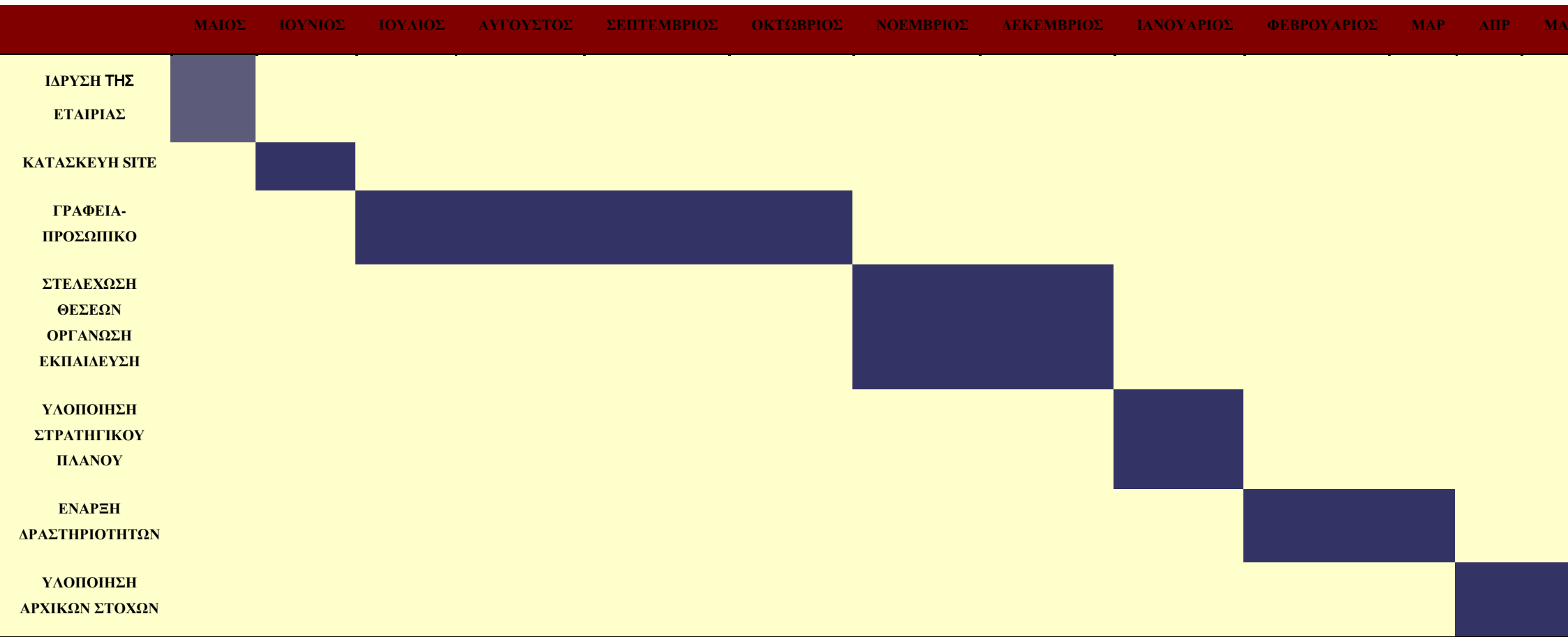
Στο σημείο αυτό θα προσπαθήσουμε να προϋπολογίσουμε το κόστος έναρξης της επιχείρησης. Συνοπτικά παρουσιάζουμε στον παρακάτω πίνακα:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ €
ΚΟΣΤΗ ΕΝΑΡΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	1000
ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ SITE	1000
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ-ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΧΩΡΩΝ	3000
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ-ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	3000
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΠΡΩΤΟΙ ΜΗΝΕΣ	6000
ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	14000
ΜΕΣΩ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ BANNER	1000
ΜΕΣΩ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΕΝΤΥΠΙΩΝ	1000
ΠΡΟΒΟΛΗ ΣΕ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ	1000
ΠΡΟΒΟΛΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΜΑΣ	3000
ΧΟΡΗΓΙΕΣ	4000
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	1000
ΜΕΣΩ ΕΝΤΥΠΙΟΥ ΤΥΠΟΥ	3000
ΣΥΝΟΛΑ	28000

Το παραπάνω σύνολο προήλθε από υποθετικό υπολογισμό εξόδων και αναφέρεται μόνο στη ίδρυση, της μαμάς εταιρίας. Τα τμήματα του εξωτερικού, μπορεί να δημιουργηθούν και μέσω franchise, πράγμα το οποίο μπορεί να φέρει και κέρδη στην εταιρία, χωρίς να χρειαστεί να επενδύσει έξτρα κεφάλαια.

6.1 ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Η μελέτη μας θα ολοκληρωθεί με ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα μας βοηθήσει να προσεγγίσουμε το χρόνο που θα χρειασθεί, προκειμένου να ιδρύσουμε τη συγκεκριμένη εταιρία.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Με το σχέδιο δράσης ολοκληρώθηκε η μελέτη μας η οποία ανέλυσε τέσσερα θέματα:

- Ανάλυσε την επιχειρηματικότητα και η καινοτομία γενικά και πως οι δύο έννοιες προωθούν γενικά την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Συγχρόνως έγινε αναφορά στις πενιχρή ανάπτυξη της καινοτομικότητα αλλά και της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.
- Εστίασε στο Benchmarking, αναφέροντας το πώς λειτουργεί αλλά και ποια είναι τα οφέλη του για μια επιχείρηση.
- Τη θεωρητική προσέγγιση του Επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και τη θεωρητική προσέγγιση του σχεδιασμού ενός site, η οποία μας φάνηκε χρήσιμη στο πρακτικό μέρος.
- Κριτήρια αξιολόγησης επιχειρηματικού σχεδίου.
- Τη διαδικασία ανάπτυξης μιας νέας δικτυακής δραστηριότητας, η οποία θα λειτουργούσε ευεργετικά σε νέους επαγγελματίες, οι οποίοι ψάχνουν για δουλειά ειδικά στο καλλιτεχνικό και δημιουργικό κλάδο. Συγχρόνως ο συγκεκριμένος δικτυακός τόπος θα αποτελέσει και σημείο αναφοράς για εταιρίες και εκπαιδευτικούς φορείς. Η κίνηση αυτή είχε σαν στόχο να δείξουμε πως εφαρμόζονται τα δεδομένα του Επιχειρησιακού σχεδίου σε μια νέα και πρωτοποριακή ιδέα.

Ολοκληρώνοντας θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία προσπάθησε και θεωρητικά και πρακτικά να δείξει τι είναι αυτό που καθιστά ένα επιχειρηματικό πλάνο σε σχέση με ένα άλλο αποδεκτό και τι όχι. Συγχρόνως έδειξε τη χρησιμότητα του Benchmarking σε ένα τόσο σημαντικό κομμάτι όπως είναι η αξιολόγηση από το κράτος των προτάσεων των πολιτών, στη προσπάθεια τους να πάρουν χρήματα κάτω από νόμιμες διαδικασίες. Ουσιαστικά για να προωθηθεί η καινοτομικότητα στη χώρα μας και διεθνώς, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι και οι δύο πλευρές από τη μια οι επιχειρηματίες και από την άλλη το κράτος θα πρέπει να συνεργαστούν σ' ένα νέο επίπεδο. Συγκεκριμένα το κράτος θα πρέπει από τη μια να εκπαιδεύσει τους τελευταίους σ' επίπεδο γνώσεων σε σχέση με τη δημιουργία και

ανάπτυξη ενός business plan ενώ από την άλλη θα πρέπει να επενδύσει τους κατάλληλους πόρους ώστε οι νέοι επιχειρηματίες οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν ανησυχίας και χαρακτηρίζονται από ευρηματικότητα, να στηριχτούν κατάλληλα ώστε να μπορέσουν ν' αναπτύξουν νέες δράσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν τη χώρα μας να γίνει πιο ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η πτυχιακή αυτή αποτέλεσε μια μελέτη περίπτωσης σε σχέση με πολλά και ποικίλα θέματα τα οποία αναφέρονται στην ανάπτυξη και διεύρυνση των επιχειρηματικών δράσεων γενικά και ειδικά στην Ελλάδα. Το παράδειγμα που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε στο σκεπτικό δημιουργίας μιας άκρας ανταγωνιστικής επιχειρήσεις, όπως είναι η κατασκευή ενός site η οποία μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να επεκτείνει άμεσα και αποτελεσματικά τις δράσεις του σ' Ελλάδα και στο εξωτερικό χωρίς να χρειάζεται να έχει φυσική παρουσία σε κάθε σημείο εστίασης.

Η Ελλάδα έχει συμφέρον να προωθήσει τέτοιες δράσεις διότι θα μπορέσει μέσω αυτών να διευρυνθεί επιχειρηματικά ως κράτος σε παγκόσμια κλίμακα. Οι ιστοσελίδες αποτελούν καινοτόμες δράσεις οι οποίες αν πλαισιωθούν από καινοτόμες δραστηριότητες μπορούν ν' αποτελέσουν για τον επιχειρηματία μια άκρα ανταγωνιστική δραστηριότητα η οποία θα του φέρει άμεσο κερδοφορία ενώ θα του δώσει τη δυνατότητα με λίγους πόρους να ανταγωνιστεί μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους επιλογής του. Η χώρα μας έχει ανάγκη από επιχειρηματικές δράσεις, οι οποίες θα βασίζονται στη καινοτομικότητα και για να μπορέσει να τις προωθήσει θα πρέπει να επενδύσει επιπρόσθετους πόρους όχι μόνο για την ανάπτυξη αυτών, αλλά και για τη βιωσιμότητα τους η οποία θα είναι απόρροια συνεχής εκπαίδευσης, τοποθέτησης των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις και γενικότερα συντονισμένων, οργανωμένων και σωστά ανεπτυγμένων θέσεων και δράσεων. Η Ελλάδα είναι μια σύγχρονη ευρωπαϊκή χώρα με πολλές δυνατότητες ανάπτυξης, η βάση της ανάπτυξης αυτής μπορεί και πρέπει να ξεκινήσει από τις δράσεις των νέων ανθρώπων οι οποίοι αποτελούν το μέλλον της χώρας μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Arthur A. Thomson (2001), *Strategic Management*, McGraw Hill
2. Bell M, *Marketing*(1982), *Concepts and Strategy*, Prentice Hall International
3. De Wit, B., and Meyer, R. (2001) “*Strategy, Process, Content, Context*” London: Thomson Business Press
4. Eastwood D(2004), *Benchmarking*, University of Wells Harvard Business Review(2003), *Benchmarking*, www.google.com
5. <http://www.antagonistikotita.gr>
6. Johnson, G. and Scholes, K. (1997) “*Exploring Corporate strategy*” 4th Ed. Prentice Hall
7. Kotler P. (2000) *Marketing Management*, Prentice Hall International.
8. Piercy N(1991), *Market-Led Strategic Change*, Thorons Publising
9. Porter, M., (1985) “*Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” New York: Free Press
10. Robert S. Kaplan (1992), *Texas Eastman Company*, Harvard Business School Case No. 9-190-039
11. Robert S. Kaplan (1992), *Texas Eastman Company*, Harvard Business School Case No. 9-190-039
12. Rumelt. (1980) *The Evaluation Business Strategy*, in W.F. Glueck, (ed) *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367
13. Schimidt. J.A (1988), *The Strategic Review*, *Planning Review* p.15
14. Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. (1992) ‘*Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy*’ *Harvard Business Review*, March- April, pp.57-69
15. Steiner, G.A and J.B. Miner. *Strategic Management Policy and Strategy* Macmillan College Publishing Company, 1997
16. Καζάκης N(2002), *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ*, Μπένος
17. Κώστας Τζωρτζάκης (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Rosili
18. Κώστας Τζωρτζάκης (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Rosili
19. Μάλιαρης(2002), *Μάρκετινγκ*, Σταμούλης
20. Πανδής Ε, (2002) “ *Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce*” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘*Δικτυωθείτε*’
21. Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ’ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
22. Τζωρτζάκης Κ (2002). *Αρχές Μάρκετινγκ με νέες τεχνολογίες*. Εκ. Rosily