



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**"Κατάρτιση Επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) για  
λογαριασμό της κυπριακής εταιρείας G.P Photo Bella Studio Ltd" .**

Όνομα φοιτήτριας: Κωνσταντίνου Παρασκευή

Όνομα επιβλέποντος καθηγητή: Σωκράτους Μιχάλης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, Ιούνιος 2013

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη (στην Ελληνική)	5
Περίληψη (στην Αγγλική)	6
Ευχαριστίες	7
Εισαγωγή	8-9
Μεθοδολογία	10
Εμπειρική Εφαρμογή	11-13
<b>Α ΜΕΡΟΣ</b>	
Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικό Σχέδιο	
1.1 Εισαγωγή	14
1.2 Ορισμός και σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου	15-17
1.3 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου	18-19
1.4 Συμπεράσματα	20
Κεφάλαιο 2: Η Εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης	
2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	22
2.3 Η Αλυσίδα Αξίας	23-24
2.4 Η SWOT analysis	25
2.5 Το Ιστορικό της επιχείρησης	26
2.6 Όραμα, Αποστολή, Αξίες	27
2.7 Περιγραφή των Προϊόντων / Υπηρεσιών	28-32
2.8 Η Οργανωτική Δομή	33-36
2.9 Συμπεράσματα	37

Κεφάλαιο 3: Η Εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης

3.1.Εισαγωγή	38
3.2.Το Μάκρο – Περιβάλλον	39
3.3.Το Μίκρο – Περιβάλλον	40-43
3.4. Συμπεράσματα	44
Κεφάλαιο 4: Προσδιορισμός, αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής	
4.1.Εισαγωγή	45
4.2.Στόχοι της επιχείρησης	46-47
4.3.Στρατηγικές της επιχείρησης	48-51
4.4.Συμπεράσματα	52
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση των Οικονομικών Στοιχείων	
5.1. Οικονομικές Καταστάσεις της επιχείρησης	53
<b>B ΜΕΡΟΣ</b>	
Κεφάλαιο 6: Επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας G.P. Photo Bella Studio Ltd"	
6.1.Εισαγωγή – Σύνοψη επιχειρηματικού σχεδίου	54
6.2.Εξώφυλλο επιχειρηματικού σχεδίου	55
Κεφάλαιο 7:Η Εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης	
7.1.Εισαγωγή	56
7.2.Πόροι και Ικανότητες της επιχείρησης	57-61
7.3.Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης	59-61
7.4.SWOT analysis της επιχείρησης	62-64
7.5.Το Ιστορικό της επιχείρησης	65
7.6.Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες της επιχείρησης	66
7.7.Περιγραφή των Προϊόντων και των Υπηρεσιών της επιχείρησης	67-68
7.8.Η Οργανωτική Δομή της επιχείρησης	69-70
7.9.Συμπεράσματα	71
Κεφάλαιο 8:Η Εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης	
8.1.Εισαγωγή	72

8.2. Το Μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης	73-77
8.3. Το Μίκρο – περιβάλλον της επιχείρησης	78-83
8.4. Συμπεράσματα	84
Κεφάλαιο 9: Προσδιορισμός, αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής της επιχείρησης	
9.1. Εισαγωγή	85
9.2. Οι Στόχοι της επιχείρησης	86
9.3. Οι Στρατηγικές της επιχείρησης	87
9.4. Συμπεράσματα	88
Κεφάλαιο 10: Ανάλυση των Οικονομικών Στοιχείων της επιχείρησης	
10.1. Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης	89-90
Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα	91
Βιβλιογραφία	92-95
Παραρτήματα	96
Παράρτημα 1 Ερωτηματολόγιο	97-98
Παράρτημα 2 Αποτελέσματα Έρευνας	99-101
Παράρτημα 3 Ισολογισμός	102-103
Παράρτημα 4 Κατάσταση Αποτελεσμάτων χρήσης	104-105

## **Περίληψη (στην ελληνική)**

Η διατριβή ασχολείται με το θέμα του επιχειρηματικού σχεδίου σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Σε θεωρητικό επίπεδο αναφέρεται στη θεωρία του επιχειρηματικού σχεδίου και δίνει τις απαραίτητες θεωρητικές γνώσεις σε όποιο ενδιαφέρεται να συντάξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Στο πρακτικό επίπεδο επιχειρήθηκε η κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου για μία εταιρεία που μέχρι σήμερα δεν γνώριζε ούτε έχει χρησιμοποιήσει ποτέ το επιχειρηματικό σχέδιο σαν εργαλείο προγραμματισμού. Η διατριβή εμπεριέχει έρευνα σε επιχειρήσεις φωτογραφείων στην Κύπρο σχετικά με τη θέση του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο από ακαδημαϊκής όσο και από πρακτικής πλευράς.

## **Περίληψη (στην Αγγλική)**

The thesis deals with the issue of the business plan on a theoretical and practical level. On a theoretical level refers to the theory of the business plan and gives the necessary theoretical knowledge to any interested in writing a business plan. In practical terms the attempted establishment of a business plan for a company that has so far not known nor has ever used the business plan as a planning tool. The thesis includes research in enterprises Photographers in Cyprus on the position of the business plan and the specifics of the industry. The results are of particular interest from both an academic and a practical standpoint.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές του Τμήματος Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου για τις πολύτιμες γνώσεις αλλά ιδιαίτερα και την έμπνευση που μου προσέφεραν ώστε να ασχοληθώ με μεγάλο ενδιαφέρον και προσήλωση με τα θέματα της Διοίκησης των επιχειρήσεων τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και πρακτικό, προσωπικό επίπεδο. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μιχάλη Σωκράτους, ο οποίος με τη φιλική προσέγγιση του με καθοδήγησε και με στήριξε καθ' όλη την πορεία της έρευνας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όσους έχουν συμμετάσχει στην έρευνα και αφιέρωσαν το χρόνο τους ώστε να συλλέξω τις πολύτιμες πληροφορίες.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση που μου προσέφερε στην μέχρι τώρα πορεία μου.

## Εισαγωγή

Το θέμα της διατριβής είναι η "Κατάρτιση Επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) για λογαριασμό της κυπριακής εταιρείας G.P. Photo Bella Studio Ltd". Η διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό επίπεδο της διατριβής το οποίο διαπραγματεύεται το θεωρητικό υπόβαθρο ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το δεύτερο μέρος είναι το πρακτικό μέρος της διατριβής, το οποίο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό ενός προτεινόμενου προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου για την κυπριακή εταιρεία G.P. Photo Bella Studio Ltd, η οποία δραστηριοποιείται στον Κλάδο των φωτογραφείων στην Κύπρο.

Η διεθνής βιβλιογραφία προσφέρει ένα τεράστιο και εξαιρετικό έργο με θέμα το επιχειρηματικό σχέδιο, γεγονός που μου παρείχε άπλετες ευκαιρίες στην έρευνα των δευτερογενών στοιχείων για το θέμα αυτό. Ωστόσο, η μελέτη και η ανάλυση της αγοράς των φωτογραφείων καθώς και η ετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου για τις επιχειρήσεις που εδράζονται στον Κλάδο αυτό, είναι θέματα που δεν κατέχουν τόσο δημοφιλή θέση στο διεθνές επιχειρησιακό και ακαδημαϊκό ενδιαφέρον με αποτέλεσμα να είναι δυνατή μόνο η περιορισμένη συλλογή δευτερογενών στοιχείων. Τα γεγονότα αυτά αποτελούν τους περιορισμούς στην έρευνα.

Σκοπός της διατριβής, είναι, από ακαδημαϊκής πλευράς, η εξοικείωση με το επιχειρηματικό σχέδιο και η πρακτική του εφαρμογή σε μία υφιστάμενη επιχείρηση. Αφετέρου, από την πρακτική – προσωπική σκοπιά, ένας δευτερεύων σκοπός είναι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την κυπριακή εταιρεία G.P. Photo Bella Studio Ltd, με στόχο την δημιουργία ενός βασικού υποστηρικτικού εργαλείου – του επιχειρηματικού σχεδίου - , που θα τη βοηθήσει να αντεπεξέλθει και να ξεχωρίσει σε ένα σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο και επισφαλές εξωτερικό περιβάλλον.

Το πιο ενδιαφέρον συμπέρασμα που προκύπτει από την εργασία είναι ότι ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο, στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο, έχει καθιερωθεί ως ένα αξιόπιστο εργαλείο και χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις κάθε κλάδου (για να υποστηρίξουν την αίτηση τους για χρηματοδότηση από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα / προγράμματα, για να αντλήσουν χρηματοδότηση για την υλοποίηση της επιχειρηματικής τους ιδέας, για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς, δηλαδή για τον προγραμματισμό της επιχείρησης), στην Κύπρο, πολύ λίγες επιχειρήσεις του φωτογραφικού κλάδου γνωρίζουν για το επιχειρηματικό σχέδιο και



ακόμη λιγότερες το έχουν χρησιμοποιήσει.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ανάλυση της αγοράς των φωτογραφείων στην Κύπρο και για την ετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου για την εταιρεία G.P. Photo Bella Studio Ltd ήταν η συλλογή δευτερογενών στοιχείων (βιβλία, άρθρα, στατιστικά δεδομένα) αλλά και η συλλογή πρωτογενών στοιχείων στη βάση των προσωπικών συνεντεύξεων.

Το πρώτο Κεφάλαιο της διατριβής αναφέρεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Στο δεύτερο Κεφάλαιο, γίνεται ανασκόπηση της εσωτερική ανάλυσης μίας επιχείρησης. Το Κεφάλαιο 3, αναφέρεται στην εξωτερική ανάλυση μίας επιχείρησης. Στο τέταρτο Κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στους στόχους και στις στρατηγικές μίας επιχείρησης. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ανάλυση των οικονομικών στοιχείων.

Στο Β Μέρος της εργασίας, το Κεφάλαιο 6 αναφέρεται στο "Επιχειρηματικό σχέδιο της κυπριακής εταιρείας G.P. Photo Bella Studio Ltd". Το Κεφάλαιο 7 ασχολείται με την εσωτερική ανάλυση της εταιρείας ενώ το Κεφάλαιο 8 επιχειρεί μία εξωτερική ανάλυση της εταιρείας. Το Κεφάλαιο 9 αναφέρεται στους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας. Το Κεφάλαιο 10 αναλύει τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

Τέλος το Κεφάλαιο 11 είναι ο επίλογος της εργασίας ο οποίος ανακεφαλαιώνει τα πιο σημαντικά συμπεράσματα και αφήνει πιθανά ερωτήματα για περαιτέρω έρευνα. Ακολουθούν η Βιβλιογραφία, και τα Παραρτήματα.

## **Μεθοδολογία**

Αντικείμενο της έρευνας είναι η θεωρία του επιχειρηματικού σχεδίου και η πρακτική εφαρμογή του σε μια υφιστάμενη επιχείρηση. Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε σε δευτερογενή και πρωτογενή δεδομένα.

Τα δευτερογενή δεδομένα είναι τα βιβλία, τα άρθρα, τα στατιστικά δεδομένα, οι ιστοσελίδες στο διαδίκτυο.

Τα πρωτογενή στοιχεία της έρευνας είναι οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε κυπριακές επιχειρήσεις που έγιναν στο πλαίσιο της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Η διατριβή περιλαμβάνει ποσοτική και ποιοτική έρευνα αγοράς σε κυπριακές επιχειρήσεις του φωτογραφικού κλάδου.

Σκοπός της έρευνας είναι η κατανόηση της θέσης του επιχειρηματικού σχεδίου στις επιχειρήσεις του φωτογραφικού κλάδου. Η έρευνα θα καταδείξει κατά πόσο οι Κύπριοι επιχειρηματίες γνωρίζουν την σημαντικότητα του επιχειρηματικού σχεδίου και κατά πόσο το χρησιμοποιούν στην πράξη ως ένα εργαλείο προγραμματισμού της επιχείρησής τους. Αφετέρου, ένας δεύτερο σκοπός είναι να επιχειρηθεί μία έρευνα αγοράς για τον κλάδο των φωτογραφείων στην Κύπρο, ούτως ώστε να γίνει αντιληπτό κατά πόσο αποτελούν ελκυστικό κλάδο, ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζουν σήμερα και πως μπορούν να επιβιώσουν ως επιχείρηση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιλογή του αντικειμένου της έρευνας έγινε ώστε να συνάδει με το αντικείμενο των σπουδών αλλά και το προσωπικό ενδιαφέρον του ερευνητή.

Η επόμενη ενότητα με τίτλο Εμπειρική Εφαρμογή αναφέρεται αναλυτικά στην έρευνα που διεξήχθη για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

## **Εμπειρική Εφαρμογή**

Ως μέσο συγκέντρωσης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων στους διευθυντές των επιχειρήσεων. Επιλέχθηκε η μέθοδος αυτή γιατί είναι γρήγορη, σχετικά ανέξοδη, παρέχει πρόσβαση σε πολλές γεωγραφικές περιοχές και οι ερωτώμενοι τείνουν να είναι ειλικρινείς. Ωστόσο τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι πολλοί αποφεύγουν τη συνέντευξη (non response rate) ενώ άλλοι απουσιάζουν και είναι δύσκολο να επικοινωνήσεις μαζί τους (response bias). Στους ερωτώμενους δόθηκαν διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία, ώστε να νιώσουν ασφαλείς και να δώσουν ειλικρινείς απαντήσεις. Αφού συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις, μετρήθηκαν τα αποτελέσματα και εξάχθηκαν τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2). Τέλος, έγινε η διαπίστωση ότι οι βασικές υποθέσεις της έρευνας (hypotheses), έχουν επαληθευθεί από τα αποτελέσματα (<http://dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf>).

## **Υποθέσεις Έρευνας**

- 1) Τα φωτογραφεία δεν γνωρίζουν τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο και δεν το χρησιμοποιούν. Προγραμματίζουν την επιχείρησή τους και λαμβάνουν τις αποφάσεις τους διαισθητικά, μετά από απλές σκέψεις.
- 2) Τα φωτογραφεία αντιμετωπίζουν τεράστιο πρόβλημα λόγω της οικονομικής ύφεσης, της εμφάνισης της ψηφιακής τεχνολογίας και των φωτογράφων – πειρατών.

## **Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Διαρκεί περίπου πέντε λεπτά. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1).

## **Δείγμα**

Το δείγμα είναι οι εταιρείες φωτογραφείων. Οι εταιρείες αυτές σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας ήταν κατά το 2011, 189 μικρές επιχειρήσεις (0-9 άτομα). Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα είναι το 50% των επιχειρήσεων δηλαδή 96 επιχειρήσεις. Λόγω των διάφορων δυσκολιών που εμπεριέχει τέτοια έρευνα (κόστος και χρόνος έρευνας) έγιναν τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε 40 επιχειρήσεις. Το δείγμα αυτό είναι μη στατιστικό, είναι δείγμα ποσόστωσης. Ωστόσο, έκανε την διατριβή ενδιαφέρουσα και παρείχε κάποιες σημαντικές πληροφορίες για το επιχειρηματικό σχέδιο και τον κλάδο. Για την άντληση του

δείγματος χρησιμοποιήθηκε ο τηλεφωνικός κατάλογος. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν βάσει στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας από όλες τις επαρχίες της Κύπρου.

### **Μεθοδολογία**

Ποσοτική και ποιοτική έρευνας αγοράς με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων

### **Γεωγραφική Κάλυψη**

Παγκύπρια

### **Ημερομηνία διεξαγωγής έρευνας**

Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο 1/5/2013 – 15/5/2013.

### **Αποτελέσματα έρευνας**

Από τις 40 επιχειρήσεις της έρευνας, έχω συμπληρώσει 20 ερωτηματολόγια. Οι υπόλοιπες 20 επιχειρήσεις για τις οποίες επιχειρήθηκε η έρευνα δεν απαντούσαν στο τηλεφώνημα (15) και δεν ήθελαν να συμμετάσχουν γιατί οι Διευθυντές ήταν απασχολημένοι (5). Οι ερωτώμενοι απαντούσαν με πολύ ενδιαφέρον στις ερωτήσεις. Κάποιοι δεν καταλάβαιναν την ορολογία (επιχειρηματικό σχέδιο, ευκαιρίες, απειλές) και τους γινόταν επεξήγηση με αποτέλεσμα η συνέντευξη να καταλήγει σε εκτενή συζήτηση. Επίσης, πολλοί δυσκολεύονταν να απαντήσουν στα ερωτήματα, καθώς δεν είχαν σκεφτεί ξανά τα θέματα αυτά, γεγονός που φανερώνει την αδυναμία πληροφόρησης, έλλειψη γνώσεων και έρευνας.

Φαίνεται ότι οι υποθέσεις της έρευνας επαληθεύτηκαν. Η έρευνα απέδειξε ότι τα περισσότερα φωτογραφεία δεν γνωρίζουν τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο(11/20). Ακόμα και όσοι γνωρίζουν(5/20), δεν το έχουν χρησιμοποιήσει ως εργαλείο προγραμματισμού της επιχείρησής τους γιατί είτε το θεωρούν χρονοβόρο και είτε θεωρούν ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν το χρειάζονται. Τις αποφάσεις τους τις λαμβάνουν διαισθητικά βασισμένες στα οικονομικά τους στοιχεία, ζητώντας τη γνώμη κάποιου λογιστή, χωρίς την περαιτέρω έρευνα που περιλαμβάνει το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Από τις 20 επιχειρήσεις, μόνο οι 4 γνωρίζουν τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο και το έχουν χρησιμοποιήσει ως εργαλείο προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων.

Ενδιαφέροντα είναι και τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με τα χαρακτηριστικά του κλάδου των φωτογραφείων. Το σημαντικότερο πρόβλημα των φωτογραφείων είναι η ψηφιακή τεχνολογία που εμποδίζει το καταναλωτικό κοινό και ειδικότερα τους νέους να εκτυπώνουν τις φωτογραφίες τους. Εξίσου σημαντικό είναι το πρόβλημα των φωτογράφων που δεν διαθέτουν επιχείρηση αλλά ασκούν το επάγγελμα του φωτογράφου και απομυζούν τεράστια κέρδη από τις επιχειρήσεις φωτογραφείων. Όλες οι ερωτώμενες επιχειρήσεις

απάντησαν ότι η μεγαλύτερη απειλή του κλάδου είναι οι φωτογράφοι πειρατές. Ο Σύνδεσμος Φωτογράφων Κύπρου προσπαθεί να πατάξει το φαινόμενο της πειρατείας κατοχυρώνοντας το επάγγελμα του φωτογράφου. Ωστόσο, το ζήτημα βρίσκει εμπόδια από την Κυπριακή Βουλή και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι φωτογράφοι προσπαθούν να αποδείξουν ότι η κατοχύρωση του επαγγέλματος θα βοηθήσει όχι μόνο τους ίδιους αλλά και το ίδιο το Κράτος καθώς χάνει πολλά έσοδα από την αφορολόγητη εργασία και τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας. Ακόμη, η διασφάλιση του επαγγέλματος αποτρέπει άλλους ερασιτέχνες χωρίς την απαιτούμενη κατάρτιση και ειδικότερα δημόσιους υπαλλήλους να ασκούν δεύτερη εργασία.

Τα φωτογραφεία στην Κύπρο παρέχουν παρόμοιες τιμές. Η τιμή για την εκτύπωση μίας φωτογραφίας κανονικού μεγέθους κυμαίνεται από 0,27 – 0,40 σέντ. Οι φωτογράφοι, διαθέτουν τη δική τους ιστοσελίδα και διαφημίζονται με την ίδια μέθοδο, κυρίως από στόμα σε στόμα, σε περιοδικά και σε άλλες ιστοσελίδες. Θεωρούν τη διαφήμιση στο ραδιόφωνο και στην τηλεόραση ακριβή.

Συμπεραίνουμε ότι είναι επιτακτική ανάγκη, ο επαγγελματίας φωτογράφος ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησής του, να αποκτήσει γνώσεις για τη διοίκηση της επιχείρησής του και ειδικότερα για τον προγραμματισμό της επιχείρησής του, ώστε να μην την αφήνει στην επιτυχία της στην τύχη. Είναι σημαντικό να κατανοήσει τα οφέλη που προκύπτουν από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ως εργαλείο προγραμματισμού και να εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητά του, ώστε να μπορεί να καταρτίσει το δικό του επιχειρηματικό σχέδιο και να καταφέρει να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Καταλήγοντας, στο management υπάρχει η διάκριση ανάμεσα στο σκέπτεσθαι (thinking) και στο πράττειν (doing). Ωστόσο ένας αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να όχι μόνο να κάνει πράγματα αλλά και να σκέφτεται. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την αποτύπωση όλων των σκέψεων αυτών ολοκληρωμένων, δομημένων και αιτιολογημένων στο χαρτί. (Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko, 223).

## **ΜΕΡΟΣ Α**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Επιχειρηματικό Σχέδιο**

#### **1.1. Εισαγωγή**

Το πρώτο Κεφάλαιο αναφέρεται στη θεωρία του επιχειρηματικού σχεδίου. Η γνώση της θεωρίας του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου . Η θεωρία του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχει δύο δυνατότητες. Από τη μια, λειτουργεί ως βοηθητικό εργαλείο για την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου στο πλαίσιο της διατριβής, και από την άλλη λειτουργεί ως υποστηρικτικό υλικό για κάθε επιχείρηση που ετοιμάζει επιχειρηματικό σχέδιο, και ειδικότερα για την εταιρεία G.P. Photo Bella Studio Ltd.

Το Κεφάλαιο αναφέρεται στον ορισμό, τους σκοπούς και τη δομή – περιεχόμενα ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

## 1.2. Ορισμός και σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

*Μηδέν της τύχης, αλλά πάντα της ευβουλίας και της προνοίας*, Πλούταρχος, 47-120 μ.Χ., Αρχαίος Έλληνας ιστορικός

(μτφρ: τίπο **α** δεν εξαρτάται από την τύχη, αλλά **ό** **λα** από την **ο** **θή** κρίση και την προνοητικότητα)

Στις μέρες μας, όπου τα πάντα αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς και το περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, είναι αδήριτη ανάγκη, η κάθε επιχείρηση να διατηρεί και εφευρίσκει μηχανισμούς επιβίωσης και ανάπτυξης. Οι τεράστιες αλλαγές που έχουν σημειωθεί στο οικονομικό περιβάλλον, έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως στην πτώχευση. Στην Κύπρο, δεκάδες επιχειρήσεις έχουν κλείσει υπό την απειλή της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.

Για να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση μέσα σ' αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν αρκεί να λειτουργεί διαισθητικά, αλλά πρέπει να λειτουργεί βάσει ορθολογικού σχεδιασμού. Το επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί την αποτύπωση αυτού του σχεδιασμού «στο χαρτί». Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα γραπτό εγχειρίδιο που απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει μία επιχείρηση. Τα ερωτήματα αυτά είναι πρώτον που βρίσκεται στο παρόν στάδιο η επιχείρηση, δεύτερον που θέλει να φτάσει η επιχείρηση, και τρίτον πως θα κατορθώσει να φτάσει στο σημείο που θέλει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία σημαντική πηγή πληροφοριών και δεδομένων, χρήσιμων για την ίδια την επιχείρηση και κάθε ενδιαφερόμενο. Παρέχει πολύτιμες πληροφορίες και δίνει σημαντικές απαντήσεις σε κρίσιμα ερωτήματα που ταλανίζουν τις επιχειρήσεις και αφορούν θέματα οργάνωσης, μάρκετινγκ, προγραμματισμού, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, λογιστικής και χρηματοδοτικής διοίκησης. Περιλαμβάνει το όραμα, τη φιλοσοφία, τους στόχους, τις ακολουθούμενες στρατηγικές, την περιγραφή της επιχείρησης, το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, το πλάνο μάρκετινγκ, τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Περιγράφει πως η επιχείρηση θα κατορθώσει να εκπληρώσει τους στόχους της. Υπό το πρίσμα αυτό, το επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί μία μικρογραφία του τεράστιου κεφαλαίου που ονομάζεται Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός. Χρησιμοποιείται τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, τους μετόχους, την διοικητική ομάδα και το προσωπικό,

όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανούς συνεργάτες, σύμβουλους, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αλλά και κρατικούς φορείς. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το πρώτο βήμα που επιχειρεί ο επιχειρηματίας στην προσπάθεια του να αντλήσει χρηματοδότηση για την υλοποίηση της επιχειρηματικής του ιδέας. Είναι όμως και μία συνεχής διαδικασία που πρέπει να γίνεται επανειλημμένα από κάθε πετυχημένη επιχείρηση μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης, διοίκησης, της ηγεσίας, του ελέγχου και του προγραμματισμού της. Οι εξωτερικοί φορείς της επιχείρησης βασίζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο για να αντλήσουν πληροφορίες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ιδιοκτήτη ή το διευθυντή της επιχείρησης ή από ένα εξωτερικό σύμβουλο στον οποίο ανατέθηκε η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Καθοριστικής σημασίας αποτελεί η συμβολή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης γιατί κανείς δεν γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και την δραστηριότητά της καλύτερα από τον ιδρυτή της. Ως βέλτιστη πρακτική θεωρείται η εποικοδομητική συνεργασία όλων των πιο πάνω.

Ένα πετυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να συνταχθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί θετικές εντυπώσεις στον αναγνώστη, να διαπνέεται από τεκμηριωμένη αισιοδοξία χωρίς όμως να μοιάζει με διαφημιστικό έντυπο (Παπαδάκης 686). Συγκεκριμένα θα πρέπει να είναι σαφές και κατανοητό, συνοπτικό, χωρίς να πλατειάζει, ευπαρουσίαστο και χωρίς λάθη, ρεαλιστικό, ως προς τους στόχους που θέτει και αληθινό και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιεί [Http://sykepi.teikav.edu.gr/subpages/guide/guide4.php](http://sykepi.teikav.edu.gr/subpages/guide/guide4.php). Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του είναι ότι πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να πληροφορήσει, να πείσει αλλά και να εμπνεύσει κάθε ομάδα ενδιαφερομένων.

Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι εξίσου σημαντική σε μία ατομική όσο και σε μία μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση, σε ένα κερδοσκοπικό και σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθώς εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Επομένως, δεν μπορεί να υπάρξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για όλες τις επιχειρήσεις. Όταν μία επιχείρηση προσπαθήσει να αντιγράψει το επιχειρηματικό σχέδιο μιας άλλης, είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Ωστόσο, η δομή και οι θεματικές ενότητες των επιχειρηματικών σχεδίων παρουσιάζουν σημαντικές



ομοιότητες, γεγονός που μας επιτρέπει να μιλούμε για ένα υποδειγματικό επιχειρηματικό σχέδιο.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Η επιχείρηση που λειτουργεί βάσει επιχειρηματικού σχεδίου μειώνει τις πιθανότητες να αποτύχει και αυξάνει σημαντικά τα ποσοστά επιτυχίας της. Το περιεχόμενο αλλά και η διαδικασία σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου δεν έχει παρά να προσφέρει τεράστια πλεονεκτήματα στον επιχειρηματία. Το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει πολύτιμες γνώσεις στην επιχείρηση. Συμβάλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης καθώς υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων στη βάση των στόχων της επιχείρησης, παρέχει μία ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, το προϊόν / υπηρεσία, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, ανακαλύπτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, βολιδοσκοπεί το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να γίνουν αντιληπτές οι οποιεσδήποτε ευκαιρίες ή και απειλές. Χρησιμεύει ως εργαλείο ελέγχου – αξιολόγησης και ανατροφοδότησης της επιχείρησης. Υποχρεώνει το δημιουργό του να σκεφτεί με συστηματικό τρόπο, να αναζητήσει γνώση, να προβεί σε έρευνα αγοράς, να βελτιώσει τις γνώσεις του, να καταγράψει και να βάλει σε τάξη τις σκέψεις του. Αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση και δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης. Αναγνωρίζει τους πελάτες / καταναλωτές, την αγορά – στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη. Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν. Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή τους. Η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί, συντελεί στην παραγωγή νέων ιδεών. Συνεισφέρει στην κερδοφορία, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα και διαρκή επιτυχία μιας επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές / πιστωτές αφού με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν την παρούσα κατάσταση και μελλοντική πορεία της επιχείρησης, ώστε να αποφύγουν ενδεχόμενους κινδύνους.

### 1.3. Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Η δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη ως προς το περιεχόμενο και τη δομή. Η βιβλιογραφία παρέχει ποικίλα υποδείγματα για το επιχειρηματικό σχέδιο. Η δομή και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζεται ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες της επιχείρησης. Η παρούσα μελέτη υιοθετεί το υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου που προτείνει ο Παπαδάκης, το οποίο ταιριάζει με τη ροή του βιβλίου του και το οποίο απαρτίζεται από τις ακόλουθες ενότητες (Παπαδάκης 686 - 689):

✓ Εισαγωγικά Στοιχεία

εξώφυλλο, εισαγωγική σελίδα, περιεχόμενα, σύνοψη

✓ Εσωτερική Ανάλυση

περιγραφή της επιχείρησης, ιστορικό της επιχείρησης, όραμα, αποστολή, αξίες, υφιστάμενοι στόχοι και στρατηγικές, οργανωτική δομή, περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, πόροι και ικανότητες (χώρος, ανθρώπινο δυναμικό), εταιρική διακυβέρνηση, ανώτατη διοίκηση

✓ Εξωτερική Ανάλυση

ανάλυση εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (PEST – DG), ανάλυση κλαδικού περιβάλλοντος, ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα προϊόντα), συμπεράσματα της ανάλυσης ως προς την ανταγωνιστικότητα του κλάδου, υπάρχουν περιθώρια κερδοφορίας και ποια είναι η διάρθρωση κόστους, στρατηγικές ομάδες στον κλάδο, κανάλια διανομής, τάσεις στον κλάδο – ορίζοντες ανάπτυξης, παράγοντες επιτυχίας

✓ Προσδιορισμός, αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής

ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT), στρατηγικοί στόχοι, στρατηγικές επιλογές (ανάπτυξης, συρρίκνωσης, διάσωσης, σταθερότητας), αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής – τελική επιλογή, ανταγωνιστική στρατηγική, λειτουργικές στρατηγικές, (στρατηγική μάρκετινγκ – marketing plan που να αναλύει τη συμπεριφορά καταναλωτή, το προϊόν, την τιμή, τη διανομή, την προώθηση και σύναψη, στρατηγική ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικών, παραγωγής, πωλήσεων)

✓ Οικονομική Ανάλυση

ανάλυση ισολογισμών (balance sheet), ανάλυση χρηματοροών (cfs flow analysis), αποτελεσμάτων χρήσης loss account), ανάλυση νεκρού σημείου (break and analysis), κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες και κριτήρια απόδοσης. Ανάλυση κινδύνων, εναλλακτικά σενάρια (scenario planning), συγκεκριμένοι κίνδυνοι και προτάσεις αντιμετώπισης

✓ Επίλογος

✓ Παραρτήματα

#### **1.4. Συμπεράσματα**

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα απαραίτητο εργαλείο προγραμματισμού της σύγχρονης επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας, για να αθροίσει τις πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησης του, δεν πρέπει να αφήνει τίποτε στην τύχη. Το επιχειρηματικό σχέδιο, δεν εγγυάται την επιτυχία, αλλά παραμένει ένας βοηθητικός μηχανισμός στην φαρέτρα του επιχειρηματία. Κάθε επιχείρηση οφείλει να μελετά τη θεωρία του επιχειρηματικού σχεδίου και να καταρτίζει το δικό της επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε να αδράξουν τα οφέλη από αυτό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Εσωτερική ανάλυση επιχείρησης

### 2.1. Εισαγωγή

Το Κεφάλαιο 2 αναφέρεται στην εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης. Η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης αφορά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία που βοηθούν την επιχείρηση ώστε να εκπληρώσει τους στόχους της. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται ως οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης. Με την εσωτερική ανάλυση, η επιχείρηση εντοπίζει και αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της, αποκτώντας ανταγωνιστική θέση στην αγορά.

Η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος προϋποθέτει την μελέτη της Αλυσίδας Αξίας της επιχείρησης. Η αλυσίδα Αξίας παρουσιάζει τις εσωτερικές λειτουργίες μίας επιχείρησης και την αλληλεπίδραση που υέχο  $\omega$  μεταξύ το  $\psi$ . Οι εννιά αυτές λειτουργίες είναι: η εσωτερική υποδομή (ηγεσία, λογιστήριο, προγραμματισμός κ.α.), διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (στελέχωση, εκπαίδευση, παρακίνηση κ.α.), έρευνα και ανάπτυξη (τεχνολογία), προμήθειες (πρώτες ύλες), υποδοχή, αποθήκευση, εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών, παραγωγή, διαδικασία συλλογής, αποθήκευσης και διανομής, μάρκετινγκ και πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση (Παπαδάκης 119).

Για να αναγνωριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης σε πόρους και ικανότητες, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ως εργαλείο εσωτερικής ανάλυσης την SWOT analysis. Η SWOT analysis αναγνωρίζει τις δυνάμεις, αδυναμίες και τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές της επιχείρησης (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Εκτός από τους πόρους και τις ικανότητες, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, περιλαμβάνει την ιστορική αναδρομή στην πορεία της επιχείρησης. Η μελέτη του παρελθόντος της επιχείρησης, φωτίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που είχε η επιχείρηση κατά την πορεία της στο χρόνο.

Η εσωτερική ανάλυση αναφέρεται ακόμη στο όραμα, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης. Αναλύει ακόμη την οργανωτική δομή της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει την περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.

## 2.2. Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων

Οι πόροι της επιχείρησης αφορούν τους φυσικούς (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός), χρηματοοικονομικούς (οικονομικά στοιχεία), ανθρώπινους (ανθρώπινο δυναμικό), οργανωτικούς (όραμα, στόχοι, στρατηγικές), τεχνολογικούς (τεχνολογικά μέσα, γνώση), τους πόρους καινοτομίας και τη φήμη (Παπαδάκης 108).

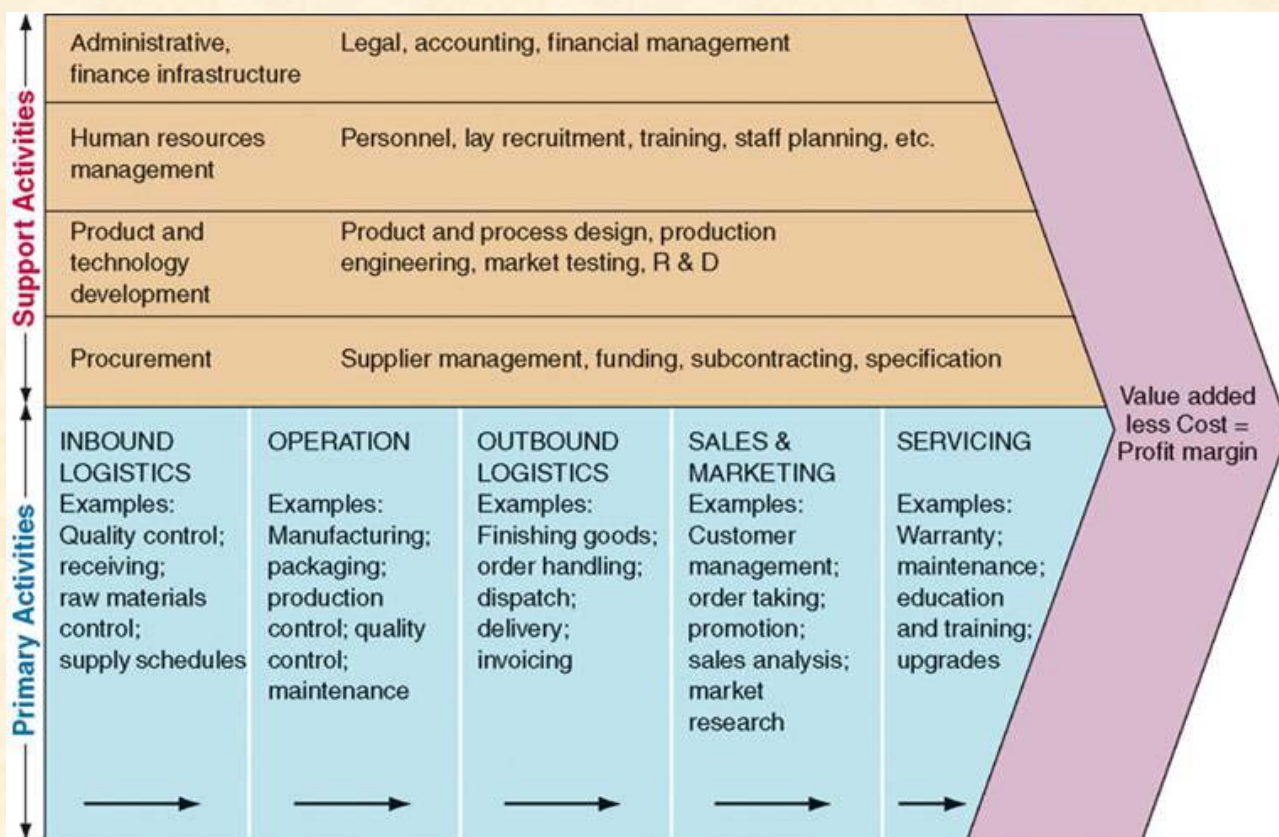
Οι ικανότητες (capabilities) προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων, δηλαδή τη μετατροπή τους σε ικανότητες (Stalk, G Jnr., Evans, P. and Schulman, LE. 1992: 57-70). Οι ικανότητες διαίρούνται σε δύο κατηγορίες, τις οριακές (capabilities) και τις ικανότητες κορμού ή μοναδικές ικανότητες (core competencies). Οι οριακές ικανότητες είναι οι ικανότητες τις οποίες οι ανταγωνιστές δεν τις έχουν ή μπορούν εύκολα, αφού τις αναγνωρίσουν, να τις μιμηθούν (Παπαδάκης, 2007:109). Οι μοναδικές ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες τις οποίες δεν έχουν οι ανταγωνιστές ή δεν μπορούν εύκολα να τις αποκωδικοποιήσουν, ώστε να τις μιμηθούν. Μια επιχείρηση για να ηγηθεί του ανταγωνισμού και να εξασφαλίσει την μακροβιότητα της, πρέπει να έχει μοναδικές ικανότητες.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005:45), οι μοναδικές ικανότητες πρέπει να είναι σπάνιες, με την έννοια ότι δύσκολα μπορεί να τις αποκτήσει ο ανταγωνιστής, πολύτιμες με την έννοια ότι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να μην μπορούν να αντιγραφούν εύκολα και να μην μπορούν να υποκατασταθούν από άλλες. Ο Παπαδάκης αναφέρει ότι, (Παπαδάκης, 2007:115 - 116) οι ικανότητες αυτές πρέπει να διακρίνονται από σταθερότητα, ώστε να μην αποσβένονται ή απαξιώνονται γρήγορα και από πολυπλοκότητα και συνθετότητα ώστε να μην γίνονται γρήγορα διαυγείς στους ανταγωνιστές. Ακόμη, οι ικανότητες για να είναι μοναδικές, θα πρέπει να συμβάλλουν στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης και να παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. Τέτοιες ικανότητες αποτελούν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, η εταιρική κουλτούρα, η φήμη κ.α.

Με βάση τα πιο πάνω, η εσωτερική ανάλυση μιας επιχείρησης βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει τους πόρους και τις ικανότητες της, να εκτιμήσει τα δυνατά και αδύνατα της σημεία, να αξιολογήσει την απόδοση των πόρων και των ικανοτήτων της βάσει των πιο πάνω χαρακτηριστικών ιδιοτήτων τους, να επιλέξει στρατηγική που να βασίζεται στους πόρους και τις ικανότητες της και να αναγνωρίσει τις ελλείψεις σε πόρους και ικανότητες ώστε να μπορεί να τις καλύψει (Παπαδάκης 112).

## 2.3. Η Αλυσίδα Αξίας

Η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος προϋποθέτει την μελέτη της Αλυσίδας Αξίας της επιχείρησης. Η αλυσίδα Αξίας παρουσιάζει τις εσωτερικές λειτουργίες μίας επιχείρησης και την αλληλεπίδραση που έχουν μεταξύ τους. Οι λειτουργίες της επιχείρησης παρουσιάζονται στο πιο κάτω σχήμα το οποίο αποτελεί το μοντέλο αλυσίδας αξίας του Michael Porter:



<http://logisticsglobal.blogspot.com/2011/08/analysis-value-chain-porter-model.html>

Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, η επιχείρηση λειτουργεί βάσει 9 λειτουργιών: εσωτερική υποδομή (ηγεσία, λογιστήριο, προγραμματισμός κ.α.), διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (στελέχωση, εκπαίδευση, παρακίνηση κ.α.), έρευνα και ανάπτυξη (τεχνολογία), προμήθειες (πρώτες ύλες), υποδοχή, αποθήκευση, εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών, παραγωγή, διαδικασία συλλογής, αποθήκευσης και διανομής, μάρκετινγκ και πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση (Παπαδάκης 119). Οι λειτουργίες αυτές μπορεί να αποτελέσουν πηγές δυνάμεων αλλά και αδυναμιών για την επιχείρηση. Γι' αυτό και η μελέτη της αλυσίδας αξίας (value chain analysis) είναι πολύτιμο εργαλείο για την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης.

Οι ξεχωριστές αυτές δραστηριότητες, πρέπει να αποσαφηνιστούν και ακολούθως να

αναγνωριστούν οι συνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων. Δηλαδή κατά πόσο η απόδοση ή το κόστος μίας δραστηριότητας επηρεάζει την απόδοση και το κόστος μίας άλλης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει με τη βελτιστοποίηση της κάθε δραστηριότητας και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων.

Το μοντέλο αξιακής αλυσίδας είναι ένα βοηθητικό εργαλείο ανάλυσης για την λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αξιακή αλυσίδα είναι χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων όπως για παράδειγμα η εξωτερική ανάθεση (outsourcing). Η ανάλυση της αξιακής αλυσίδας βοηθά την επιχείρηση στην κατανόηση του κόστους και τον περιορισμό του. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί με το να εστιάσει σε δραστηριότητες που αποτελούν πηγή δύναμης, με αποτέλεσμα να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=272&L=4>).



## 2.4. Η SWOT Analysis

Η SWOT analysis αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές (strengths, weaknesses, opportunities, threats) τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αναφέρονται στους εσωτερικούς πόρους που έχει η επιχείρηση (π.χ. ικανότητες προσωπικού, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία κλπ.). Αντίθετα, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό ή πολιτικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, αλλαγές στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, αλλαγές στο δημογραφικό τομέα, τεχνολογικές εξελίξεις κλπ.). Κάθε εσωτερική δύναμη της επιχείρησης αντιστοιχεί δυνητικά με μία εξωτερική ευκαιρία, ενώ κάθε εσωτερική αδυναμία αντιστοιχεί δυνητικά με μία εξωτερική απειλή.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίζει, εντοπίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της όπως και τις ευκαιρίες και τις απειλές, ώστε να είναι προετοιμασμένη στο πεδίο των αγορών και να είναι σε θέση να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις που θα της επιτρέψουν να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Κατά την εφαρμογή της swot ανάλυσης, η επιχείρηση επιβάλλεται να είναι αντικειμενική, ειλικρινής, ρεαλιστική και να λαμβάνει υπόψη τους ανταγωνιστές της. Αν για παράδειγμα, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξη και λειτουργία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της, τότε δεν μπορεί να θεωρηθεί ως δυνατό σημείο της επιχείρησης, αλλά απαραίτητο. Εάν η επιχείρηση υπερεκτιμήσει ή υποτιμήσει τις δυνάμεις της, είναι πιθανόν να χάσει πολλές ευκαιρίες που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και να κινδυνέψει από τις εξωτερικές απειλές.

Γενικά, η swot analysis επιχειρεί να δώσει απαντήσεις στα πιο κάτω ερωτήματα (el.wikipedia.org/wiki/SWOT) :

**Δυνάμεις** (Ποια είναι τα πλεονεκτήματα, Ποιο είναι το ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;, Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο κόστος;)

**Αδυναμίες** (Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί, Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;)

**Ευκαιρίες** (Ποιες είναι οι ευκαιρίες που προβάλλουν;, Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις;)

**Απειλές** (Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;, Τι κάνουν οι ανταγωνιστές)

## **2.5. Το Ιστορικό της επιχείρησης**

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει αναφορά στο ιστορικό της επιχείρησης από την ημερομηνία ίδρυσης της επιχείρησης μέχρι και την ημερομηνία σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου. Το ιστορικό της επιχείρησης πρέπει να παρέχει ρεαλιστικές πληροφορίες, να αναφέρεται στους κυριότερους σταθμούς και επιτεύγματα της επιχείρησης.

Το ιστορικό της επιχείρησης παραθέτει την πορεία της επιχείρησης στο χρόνο. Αποτελεί σημαντική πηγή πληροφόρησης τόσο για εσωτερικούς όσο και για εξωτερικούς ενδιαφερομένους. Η ίδια η επιχείρηση οφείλει να μελετά την πορεία της στο χρόνο, ώστε να αναγνωρίζει τις αποτυχίες και τις επιτυχίες της για να σχεδιάζει με γνώση και προνοητικότητα την μελλοντική της πορεία. Επίσης, οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι όπως οι επενδυτές και οι τράπεζες αντλούν σημαντικές πληροφορίες για την εικόνα της επιχείρησης. Ακόμη, η μελέτη της ιστορίας των επιχειρήσεων μέσω των παραδειγμάτων (case studies), δίνει σημαντικές γνώσεις στους επιχειρηματίες.

## 2.6. Όραμα, Αποστολή, Αξίες

Το όραμα / αποστολή μιας επιχείρησης είναι όροι συγγενικοί στην βιβλιογραφία που χρησιμοποιούνται με σκοπό να απαντήσουν συνοπτικά στο ερώτημα μίας επιχείρησης για το πού επιθυμεί να βρεθεί στο μέλλον. Ο Παπαδάκης αποσαφηνίζει τους όρους όραμα και αποστολή ως εξής. Η αποστολή αναφέρεται στο βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει την σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους στόχους. Το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή.

Η φιλοσοφία / αξίες της επιχείρησης αναφέρονται στις γενικές αρχές και στη δεοντολογική συμπεριφορά. Καθορίζουν τόσο το χαρακτήρα διοίκησης της εταιρείας όσο και τις σχέσεις που έχει η εταιρεία με οιονδήποτε φυσικό/νομικό πρόσωπο (Παπαδάκης 162)

Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις, μεταξύ τους και κυπριακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν στην ηλεκτρονική σελίδα τους δήλωση οράματος και αποστολής καθώς και τις αξίες τους. Οι δηλώσεις αυτές απαντούν σε τρία επιμέρους ερωτήματα. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον, ποιοι είναι οι στόχοι μας και πως θα κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Άλλες επιχειρήσεις θεωρούν τις δηλώσεις αυτές αχρειαστες, ξεπερασμένες και χρονοβόρες. Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι δηλώσεις δεν είναι από μόνες τους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις είναι πετυχημένες χωρίς να έχουν οποιαδήποτε δήλωση (Παπαδάκης 163).

Η δήλωση οράματος, αποστολής και φιλοσοφίας προϋποθέτει η επιχείρηση να γνωρίζει τους λόγους για τους οποίους προβαίνει στη δήλωση αυτή. Η διαφήμιση ή η μόδα είναι σίγουρα λανθασμένοι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε τέτοιες δηλώσεις.

Σύμφωνα με το ν Παπαδάκη (164) η δήλωση αποστολής μπορεί να προωθήσει στην επιχείρηση πολλά πλεονεκτήματα. Η δήλωση αποστολής και οράματος οδηγεί την επιχείρηση στην θέσπιση συγκεκριμένων και συλλογικών στόχων και στρατηγικών που θα κάνουν το όραμα της επιχείρησης πραγματικότητα. Εξασφαλίζεται ομοφωνία στην επιχείρηση για το σκοπό και τους στόχους και αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης για την ίδια την επιχείρηση και τους εργαζόμενους. Η δήλωση φιλοσοφίας εξασφαλίζει το επιχειρησιακό κλίμα, την κουλτούρα και την εικόνα (image) της επιχείρησης.

Η δήλωση οράματος, αποστολής και φιλοσοφίας, είναι αποτελεσματική όταν είναι ικανή να εμπνεύσει τη διοίκηση και τους εργαζόμενους, όταν είναι ρεαλιστική και συγκεκριμένη, όταν ταιριάζει στην επιχείρηση και όταν δημιουργεί το αίσθημα δέσμευσης και ενότητας.

## 2.7.Περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις παράγουν και πωλούν στον καταναλωτή προϊόντα και υπηρεσίες. Η διάκριση μεταξύ επιχειρήσεων που πουλούν προϊόντα και επιχειρήσεων που πουλούν υπηρεσίες είναι πολλές φορές δυσδιάκριτη. Πολλές επιχειρήσεις που κατεξοχήν παράγουν προϊόντα π.χ. οι αυτοκινητοβιομηχανίες, προσφέρουν και υπηρεσίες όπως είναι οι υπηρεσίες επισκευής, οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών κ.α. Και το αντίθετο, πολλές επιχειρήσεις που κατεξοχήν προσφέρουν υπηρεσίες π.χ. τα εστιατόρια προσφέρουν και προϊόντα όπως είναι τα φαγητά. (Γούναρης, 23 - 26).

Μια διάκριση που μπορεί να γίνει ανάμεσα στις υπηρεσίες και στα προϊόντα είναι ότι ενώ τα προϊόντα έχουν υλική υπόσταση, οι υπηρεσίες αποτελούνται από την εμπειρία που αποκομίζει ο καταναλωτής από συγκεκριμένες ενέργειες του παροχέα, από τις ικανότητες του παροχέα να προσφέρει τις ενέργειες αυτές με βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών, και από το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες του καταναλωτή (δηλαδή αν η υπηρεσία ήταν ή όχι άξια των προσδοκιών του). Η διάκριση που γίνεται ανάλογα με το αν η κύρια ωφέλεια του καταναλωτή προκύπτει από την υλική φύση του αγαθού ή την άυλη εμπειρία των υπηρεσιών που το συνοδεύει, δεν είναι εύστοχη, καθώς η ωφέλεια του καταναλωτή είναι αποτέλεσμα της σύζευξης του προϊόντος και της υπηρεσίας που το συνοδεύει (Γούναρης, 28).

Ως εκ τούτου, η επιχείρηση πρέπει να παρέχει άριστο μείγμα προϊόντος και άριστο μείγμα υπηρεσιών. Το μείγμα προϊόντος αποτελείται από τα 4 P (product, price, promotion, place) δηλαδή από το προϊόν (χαρακτηριστικά, συσκευασία, ποιότητα, σχεδίαση, ποικιλία, μεγέθη, επωνυμία), την τιμή (εκπτώσεις, πιστώσεις), την προώθηση (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις) και τον τόπο (κανάλια, κάλυψη, απόθεμα). Τα 4 P της επιχείρησης αντιστοιχούν στα 4 C του καταναλωτή (customer solution, customer cost, convenience, communication) δηλαδή λύση για τον πελάτη, κόστος για τον πελάτη, άνεση και επικοινωνία (Kotler 21 - 22).

Το «μείγμα υπηρεσιών» είναι η εμπειρία που αποκομίζει ο καταναλωτής η οποία εξαρτάται από τον σχεδιασμό της ίδιας της υπηρεσίας, τη διανομή, την τιμολόγηση, την επικοινωνία, το προσωπικό επαφής και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης που προσφέρει η επιχείρηση (Γούναρης, 2003:41).

Ο σχεδιασμός του μείγματος των υπηρεσιών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση του μοντέλου servuction. Το servuction αποτελεί ένα μοντέλο που αποτυπώνει τη διαδικασία και τις συνθήκες παραγωγής μίας υπηρεσίας. Αναπτύχθηκε από τους καθηγητές Langedard, Bateson, Lovelock και Eiglier. Προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων service (υπηρεσία) και production (παραγωγή). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η επιχείρηση υπηρεσιών

αποτελείται από δύο βασικά μέρη, το ορατό και το μη ορατό μέρος.

Το ορατό μέρος της επιχείρησης είναι αυτό με το οποίο έρχεται σε επαφή ο καταναλωτής. Στο ορατό μέρος, περιλαμβάνεται επίσης όλος ο εξοπλισμός που χρησιμοποιούν τα άτομα επαφής. Ακόμη, στο ορατό μέρος περιλαμβάνονται οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Το μη ορατό μέρος είναι το μέρος της επιχείρησης στο οποίο ο καταναλωτής δεν έχει πρόσβαση (π.χ. οι λογιστές, διευθυντές). Είναι εξίσου σημαντικό με το ορατό μέρος, καθώς διαδραματίζει το δικό του επικοινωνιακό ρόλο.

Σύμφωνα με το μοντέλο, ο πελάτης της επιχείρησης είναι πάντοτε παρών στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της και ιδίως του αποτελέσματος. Μπορεί να συμμετέχει ελάχιστα (π.χ. στην πληρωμή), σημαντικά (π.χ. σύναψη δανείου) ή εξαιρετικά (π.χ. εκπαίδευση). Ο πελάτης έχει αλληλεπίδραση με το προσωπικό επαφής, γι αυτό και η εμπειρία εξαρτάται τόσο από τον επιβάτη όσο και από το προσωπικό επαφής. Έτσι, για κάθε καταναλωτή η εμπειρία είναι διαφορετική. Αλληλεπίδραση υπάρχει και μεταξύ των καταναλωτών όταν για παράδειγμα εξυπηρετούνται ταυτόχρονα. Είναι επακόλουθο ότι δημιουργούνται διάφορα προβλήματα. Η λύση βρίσκεται στο συντονισμό των εμπειριών, μέσω της εκπαίδευσης και της τμηματοποίησης των καταναλωτών. (Γούναρης, 31 – 38). Εφαρμόζοντας το *servuction*, πρέπει να θεωρούμε δεδομένο ότι, οι υπάλληλοι της εταιρείας όπως και κάθε στοιχείο της, παράγουν υπηρεσία (Γούναρης, 2003:40). Όλες οι λεπτομέρειες, (ποιότητα και μέγεθος χαρτιού, φωτεινότητα των γραφείων, ενδυμασία των υπαλλήλων) συμβάλλουν στην εμπειρία που θα βιώσει ο καταναλωτής. Η επιχείρηση προσδιορίζοντας το μοντέλο *servuction*, θα βοηθηθεί ώστε να αντιληφθεί τις διάφορες σχέσεις που συνδέουν την διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας με τους δέκτες της υπηρεσίας και να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των σχέσεων αυτών.

Το μεγάλο ερώτημα σχετικά με τις υπηρεσίες είναι πως μπορούν οι επιχειρήσεις να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες όπως αντιλαμβάνεται την ποιότητα ο πελάτης. Απαντήσεις στο ερώτημα αυτό δίνει το μοντέλο *Servqual*, το οποίο προτάθηκε από τους Parasuraman, Berry και Zeithaml και αποτελεί μοντέλο μέτρησης της ποιότητας μίας υπηρεσίας. Το μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία διάψευσης των προσδοκιών. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο καταναλωτής δημιουργεί στο μυαλό του κάποιες προσδοκίες, οι οποίες προέρχονται από τις προσωπικές του ανάγκες, τις προηγούμενες εμπειρίες του από άλλες επιχειρήσεις, την επικοινωνία του με άλλους καταναλωτές και την επικοινωνιακή πολιτική της ίδιας της

επιχείρησης. Η γνώμη του καταναλωτή για την ποιότητα των υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών του με την υπηρεσία που τελικά του παρασχέθηκε (Γούναρης, 2003:98). Το μοντέλο αντιλαμβάνεται την ποιότητα όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, και όχι βάσει των προδιαγραφών ποιότητας που έχει θέσει η εταιρεία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση, δηλαδή να αντιληφθεί ότι, στην κορυφή της πυραμίδας, πρέπει να τοποθετείται ο πελάτης και όχι αυτός προσδοκά, και όχι οι θεωρητικές προδιαγραφές ποιότητας.

Το μοντέλο Servqual απεικονίζει τα πέντε χάσματα – κενά, τα οποία εξηγούν τις αιτίες του προβλήματος, γιατί δηλαδή οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του πελάτη (Γούναρης, 2003:99).

Το πρώτο χάσμα είναι ότι, η επιχείρηση δεν γνωρίζει τις προσδοκίες του πελάτη, με αποτέλεσμα να προσφέρει υπηρεσίες που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του (Γούναρης, 2003:99). Το χάσμα αυτό προκύπτει λόγω της παντελούς έλλειψης ή ανεπαρκούς ύπαρξης έρευνας αγοράς, της μη διάχυσης των πληροφοριών που υπάρχουν για το πελάτες σε όλα τα στρώματα της επιχείρησης, της σύγκρισης των ιδεών και αντιλήψεων των μανάτζερ, της υιοθέτησης εδραιωμένων στερεοτύπων για τον πελάτη και της απροθυμίας της αλλαγής αυτών και τέλος λόγω του προσανατολισμού στις υπηρεσίες και όχι στον τελικό αποδέκτη τους, τον πελάτη. Λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η πραγματοποίηση ερευνών αγοράς που θα φέρουν στο φως σημαντικά στοιχεία για τις προσδοκίες του πελάτη, η δημιουργία συστημάτων καταγραφής, διαχείρισης και ανάλυσης των παραπόνων των πελατών η οποία θα καταδείξει τις αδυναμίες που υπάρχουν και τι μπορεί να γίνει για να λυθούν, η τμηματοποίηση της αγοράς που θα ομαδοποιήσει τους πελάτες σε ομοιογενείς κατηγορίες και θα βοηθήσει την επιχείρηση να στοχεύσει σε αγορές στόχους με την κατάλληλη προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ και τέλος η εφαρμογή του Μάρκετινγκ σχέσεων που προσβλέπει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους πελάτες (Γούναρης, 2003:99 - 103).

Το δεύτερο χάσμα αφορά την αδυναμία της επιχείρησης να μετουσιώσει τις προσδοκίες του πελάτη σε συγκεκριμένες προδιαγραφές. Δηλαδή, ενώ η επιχείρηση έχει καταφέρει να μάθει τις προσδοκίες του πελάτη της, εντούτοις δεν μπορεί να τις μετατρέψει σε απτά πλεονεκτήματα. Το χάσμα αυτό οφείλεται στο ότι, η επιχείρηση δεν έχει αποκρυσταλλωμένη, σαφή και ξεκάθαρη εικόνα για το τι είναι η ποιότητα (χαρακτηριστικά και βαθμός ποιότητας) και ποιες είναι οι προδιαγραφές ποιότητας που πρέπει να γίνουν ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του πελάτη. Ακόμη, η επιχείρηση μπορεί να μην εκτιμά την αξία της ποιότητας και να την παραγκωνίζει με σκοπό την επίτευξη κερδών. Επίσης, ο προσανατολισμός προς

την ποιότητα απαιτεί χρόνο, χρήμα, διάθεση για αλλαγή, επαναπροσδιορισμό νοοτροπίας, στοιχεία που μπορεί να αποτελούν εμπόδια, φραγμούς, αδυναμίες της επιχείρησης. Η λύση εδώ είναι σαφώς ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό απαιτεί αλλαγή φιλοσοφίας, νοοτροπίας, επανακαθορισμό στόχων, οραματισμένη ηγεσία, επανεκπαίδευση του προσωπικού, καλλιέργεια και επικοινωνία νέας κουλτούρας κ.α.(Γούναρης, 2003:103 – 106).

Το τρίτο χάσμα αφορά στην μη πραγματοποίηση των προδιαγραφών που έχει θέσει η εταιρεία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην αδυναμία, απροθυμία, ανικανότητα, άγνοια των υπαλλήλων της επιχείρησης να προσφέρουν τις προκαθορισμένες προδιαγραφές στον πελάτη, στην αποτυχία της διοίκησης να επικοινωνήσει τις προδιαγραφές αυτές, και στην λανθασμένη υιοθέτηση συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων βάσει της ποσότητας και όχι της ποιότητας. Μία ακόμη αιτία είναι η αδυναμία της επιχείρησης να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στη ζήτηση των υπηρεσιών, καθώς η επιχείρηση δεν μπορεί να αποθηκεύσει τις υπηρεσίες της, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα, για να μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις υπηρεσιών, υποβαθμίζουν την ποιότητα σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, με αποτέλεσμα να αφήνουν δυσαρεστημένους του πελάτες τους. Για να γεφυρωθεί το χάσμα αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν κίνητρα στους υπαλλήλους (χρηματικά, ηθικά), ώστε να ακολουθούν τα πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί. Ακόμη, θα πρέπει να διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου των υπαλλήλων προσανατολισμένες στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. (Γούναρης, 2003:106 – 110).

Το τέταρτο χάσμα αναφέρεται στην υπόσχεση της εταιρείας (ηγεσία, υπάλληλοι, διαφήμιση) ότι θα προσφέρει περισσότερα από εκείνα που λαμβάνει στην τελική φάση ο καταναλωτής. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων να κατακτήσουν μερίδια αγοράς και της έλλειψης συντονισμού των τμημάτων της επιχείρησης. Το χάσμα αυτό απαιτεί την συνεργασία των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ με τις λειτουργίες εξυπηρέτησης, τον προσεκτικό σχεδιασμό των μηνυμάτων επικοινωνίας, την ενημέρωση των πελατών για όλες εκείνες τις λειτουργίες που βρίσκονται ακόμη σε εκκρεμότητα και τις προσπάθειες που κάνει η εταιρεία για να τις πραγματοποιήσει, και τέλος την εκπαίδευση των πελατών ώστε να βιώνουν πιο θετικά τις προσφερόμενες υπηρεσίες (Γούναρης, 2003:111 – 112).

Το τελευταίο χάσμα περιλαμβάνει όλα τα πιο πάνω χάσματα. Συνίσταται στο χάσμα μεταξύ του τι προσδοκούν οι πελάτες και του τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η επιχείρηση. Οι αιτίες καθώς και οι λύσεις για το πέμπτο χάσμα, είναι ένας συνδυασμός που προκύπτει από τις αιτίες και τις λύσεις των πιο πάνω χάσμάτων.

Σύμφωνα με το μοντέλο Servqual , η ποιότητα των υπηρεσιών μετριέται στο βαθμό που μπορεί η επιχείρηση να παρέχει στον πελάτη της: ασφάλεια, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση από ικανούς υπαλλήλους, ευγένεια, αντιληπτότητα (οι εργαζόμενοι να μπορούν να μπουν στη θέση του πελάτη), προσβασιμότητα (οι πελάτες να έχουν πρόσβαση στα ανώτερα στελέχη), ανταπόκριση, επικοινωνία, χειροπιαστά στοιχεία (ενημερωτικό υλικό), φερεγγυότητα (Γούναρης, 2003:116).

Οι όποιες στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμβάλουν στη γεφύρωση των κενών αυτών και να στηρίζονται στις πιο πάνω διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζουν την μέγιστη ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών.



## 2.8. Η Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης αποτελεί τον σκελετό της επιχείρησης που απεικονίζει τις θέσεις εργασίας σε μία επιχείρηση και καθορίζει την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των θέσεων αυτών. Η οργανωτική δομή προσδιορίζει τα καθήκοντα της κάθε θέσης και τη σχέση της με τις υπόλοιπες. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι οργανωτικής δομής και καμία ιδανική οργανωτική δομή για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση υιοθετεί τον κατάλληλο τύπο οργανωτικής δομής σε σχέση με τους στόχους, τις στρατηγικές και τις συνθήκες που υπάρχουν στην αγορά (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008:216 - 217).

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής είναι μία σημαντική, και απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση για να κατορθώσει να επιτεύξει τους στόχους της. Η οργανωτική δομή στοχεύει στην διευκόλυνση της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης, στον καθορισμό των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων, στην οργάνωση των τυπικών σχέσεων αναφοράς, στην ομαδοποίηση των εργαζομένων, στην διευκόλυνση της επικοινωνίας, στον καθορισμό της εξουσίας και του ελέγχου και στην παρακίνηση των εργαζομένων (Παπαδάκης, 2007:589).

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της επιχείρησης πρέπει να γίνεται, αφού ληφθούν υπόψη οι πιο κάτω αρχές οργάνωσης (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008:216 - 217):

α) εξειδίκευση της εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι, εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα, είναι περισσότερο παραγωγικοί, αποδοτικοί, αποτελεσματικοί και υπεύθυνοι. Αποφεύγεται η σύγχυση του υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα του, ενισχύονται οι ικανότητες, η θέληση και η υπευθυνότητα του, αποφεύγονται οι συγκρούσεις καθηκόντων, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τους λόγους εξειδίκευσης, τα οφέλη και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν (π.χ. κόστος, χρόνος) πόσους και ποιους υπαλλήλους θα εξειδικεύσει, σε ποιο βαθμό και σε ποια καθήκοντα. Ο βαθμός εξειδίκευσης της εργασίας θα πρέπει να εξυπηρετεί την διευκόλυνση της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης.

β) συγκέντρωση / αποκέντρωση της εξουσίας. Στην συγκέντρωση εξουσίας όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, ενώ στην αποκέντρωση οι αποφάσεις λαμβάνονται από στελέχη ή υπαλλήλους σε κατώτερη ιεραρχική κλίμακα. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας, ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται άμεσα, γρήγορα, αποτελεσματικά, με υπευθυνότητα και να επιτυγχάνεται η υποκίνηση και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

γ) εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα. Το εύρος ελέγχου αφορά τον αριθμό των υφιστάμενων που υπάγονται σε ένα προϊστάμενο. Όσο μικρότερο είναι το εύρος ελέγχου, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων και αντίστροφα. Η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει το σωστό εύρος ελέγχου και τον κατάλληλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων ανάλογα με το προϊόν / υπηρεσία, τη γεωγραφική διασπορά των πελατών, την σημαντικότητα της θέσης εργασίας ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.

δ) γραμμική – επιτελική σχέση. Τα γραμμικά στελέχη είναι τα στελέχη που ασκούν εξουσία, ενώ τα επιτελικά έχουν καθαρά συμβουλευτικό ρόλο. Τα επιτελικά στελέχη υπάρχουν συνήθως στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

ε) οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην αγορά. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι πελάτες, έπειτα οι υπάλληλοι που έχουν την άμεση ευθύνη για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μετά οι Προϊστάμενοι οι οποίοι υποστηρίζουν τους υπαλλήλους και στην βάση η Διοίκηση.

στ) οργάνωση δραστηριοτήτων και όχι ατόμων. Η εταιρεία πρώτα καθορίζει τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας και μετά επιλέγει τα άτομα που θα εργαστούν στις θέσεις αυτές. Στην πράξη γίνεται και το αντίθετο, εφόσον υπάρχουν προσοντούχα άτομα που είναι κατάλληλα για συγκεκριμένες θέσεις.

η) σταθερή αλλά και ελαστική οργάνωση. Η επιχείρηση πρέπει να κτίσει μία σταθερή οργανωτική δομή την οποία όμως δύναται να μεταβάλει ώστε να προσαρμοστεί στις συνεχόμενες αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

θ) συντονισμός των δραστηριοτήτων. Τα Τμήματα της επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία. Για παράδειγμα, το Τμήμα Πωλήσεων θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα υπόλοιπα Τμήματα, όπως η Παραγωγή (πρόβλεψη πωλήσεων, καινοτομίες) και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (πρόσληψη, εκπαίδευση, υποκίνηση, αξιολόγηση προσωπικού πωλήσεων).

Οι πιο σημαντικές οργανωτικές δομές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις είναι η απλή οργανωτική δομή, η λειτουργική οργανωτική δομή, η γεωγραφική, η δομή κατά προϊόν, η πολυτμηματική δομή, η δομή κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και η μητρική οργανωτική δομή. Κάθε δομή παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. (Παπαδάκης, 2007:590 – 601).

Η απλή οργανωτική δομή εφαρμόζεται σε πολύ μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης, αναλαμβάνει σχεδόν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, έχοντας ίσως κάποιους βοηθούς.

Η λειτουργική οργανωτική δομή, χωρίζει την επιχείρηση σε λειτουργίες π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεις, ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομικά κλπ. Τα πλεονεκτήματα της δομής αυτής είναι ότι μπορούν να υπάρξουν οικονομίες κλίμακος και μάθησης σε κάθε λειτουργία, υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός των αρμοδιοτήτων, υπάρχει εξειδίκευση και εμπάθυση εργασίας, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται ο καλύτερος έλεγχος για την υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης. Ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική διάσπαση των λειτουργιών, σε ασυμφωνίες και δυσαρμονία και σε υπαλλήλους που δεν είναι προσανατολισμένοι στη συνολική εικόνα και αποδοτικότητα της επιχείρησης, παρά μόνο μίας λειτουργίας της.

Η γεωγραφική δομή εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση εξυπηρετεί πολλές γεωγραφικές περιοχές ή ακόμη και μία εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Ο Γενικός Διευθυντής έχει υπό την επίβλεψη του τους Γενικούς Διευθυντές κάθε γεωγραφικής περιοχής, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης στην περιοχή που τους έχει ανατεθεί. Η δομή αυτή επιτρέπει την προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με την εκάστοτε αγορά, μειώνει τα κόστη μεταφοράς, αποκεντρώνει την εξουσία καθώς και την ευθύνη κέρδους / ζημιάς, βελτιώνει το συντονισμό στην κάθε περιοχή και επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακος στις τοπικές αγορές. Εντούτοις, δημιουργεί περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα και διοικητικά στρώματα, ενέχει τον κίνδυνο αυξημένου κόστους, εγείρει ερωτήματα ως προς τη γεωγραφική ομοιομορφία της κάθε περιοχής και δυσχεραίνει τη διατήρηση μίας ενιαίας εικόνας της επιχείρησης.

Η δομή κατά προϊόν εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων. Η δομή αυτή δίνει το βάρος στο κόστος και το κέρδος με αποτέλεσμα να διευκολύνει αποφάσεις που αφορούν την παραγωγή. Από την άλλη, αυξάνει το κόστος γιατί σε κάθε προϊόν αντιστοιχούν λειτουργίες π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, ανθρώπινο δυναμικό κλπ και δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων της επιχείρησης.

Η δομή ανά αποκεντρωμένη επιχειρηματική μονάδα προϋποθέτει την υποδιαίρεση της επιχείρησης σε επιμέρους μονάδες οι οποίες λειτουργούν αυτόνομα, έχουν δικές τους λειτουργίες και είναι οργανωμένες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις γεωγραφικές περιοχές ή τις διαδικασίες. Οι μονάδες αυτές ελέγχονται από το κεντρικό εταιρικό επιτελείο. Στις μονάδες αυτές υπάρχει αυξημένος χρηματοοικονομικός έλεγχος, καλύτερη οργάνωση και αξιολόγηση της μονάδας. Τα προβλήματα που προκύπτουν αφορούν την αδυναμία συντονισμού, προβλήματα αποκέντρωσης της εξουσίας, αύξηση διοικητικού κόστους.

Στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με πολλές και διαφοροποιημένες δραστηριότητες, εφαρμόζεται η οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Δηλαδή, οι επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης ομαδοποιούνται ανάλογα με τη συσχέτιση τους σε κοινούς ανταγωνιστές, σχετικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, κοινά ανταγωνιστικά πλεονέκτημα και τεχνολογικές ευκαιρίες. Οι μονάδες αυτές διοικούνται από ένα Αντιπρόεδρο που είναι υπόλογος στη Γενική Διεύθυνση. Η δομή αυτή διευκολύνει το συντονισμό και τη συνεκτικότητα των μονάδων. Ωστόσο, μπορεί να υπάρξουν λάθη ως προς την ομαδοποίηση, να αυξηθεί το κόστος λόγω των περισσότερων ιεραρχικών επιπέδων, να δημιουργηθούν συγκρούσεις όταν οι σχέσεις εξουσίας δεν είναι ξεκάθαρες.

Η μητρική δομή είναι περισσότερο περίπλοκη. Στην μητρική δομή υπάρχουν δύο ομαδοποιήσεις. Για παράδειγμα, σε ένα οριζόντιο άξονα οι δραστηριότητες μπορούν να ομαδοποιηθούν με βάση τη λειτουργία ενώ στον κάθετο άξονα με βάση το προϊόν. Με τη δομή αυτή, είναι φανερό ότι υπάρχει επικάλυψη εξουσιών. Από τη μία ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ανταλλαγή γνώσεων και την ευελιξία αλλά από την άλλη προκαλεί σύγχυση ως προς τα καθήκοντα και τις σχέσεις εξουσίας.

## **2.9. Συμπεράσματα**

Η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης περιλαμβάνει την αναγνώριση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, την μελέτη της Αλυσίδας Αξίας, την αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, την ιστορική αναδρομή στην πορεία της, το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της, την οργανωτική δομή της επιχείρησης και την περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει. Κάθε επιχείρηση οφείλει να προβαίνει συστηματικά σε εσωτερική ανάλυση, ώστε γνωρίζοντας ακριβώς το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται, για να μπορέσει να δημιουργήσει τις κατάλληλες στρατηγικές που θα της προσδώσουν κερδοφορία, ανταγωνιστικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και εν τέλει διαρκή επιτυχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η Εξωτερική Ανάλυση της επιχείρησης

### 3.1. Εισαγωγή

*Ο καλύτερος τρόπος να προβλέψεις το μέλλον είναι να το εφεύρεις, John Sculley, 1939-, Αμερικανός manager*

Το Κεφάλαιο 3 αναφέρεται στην εξωτερική ανάλυση μιας επιχείρησης. Η εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε δύο συνιστώσες. Η πρώτη αφορά το μικρό περιβάλλον της επιχείρησης, που είναι το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η δεύτερη αφορά το μάκρο περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση. Τόσο το μικρό όσο και το μάκρο περιβάλλον της επιχείρησης, έχουν επιδράσεις στην επιχείρηση και για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση οφείλει όχι μόνο να μελετά, να προβλέπει και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά ακόμη να προσπαθεί οι να δημιουργεί και να καθορίζει τις εξελίξεις αυτές προς όφελος της.

Στόχος της εξωτερικής ανάλυσης είναι να κατανοήσει η επιχείρηση τι αλλάζει, ποιες από τις αλλαγές αυτές και με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν τον κλάδο και την επιχείρηση και πως η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές (Παπαδάκης 58)

### 3.2. Το Μάκρο - Περιβάλλον

Το μάκρο - περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει έξι διαστάσεις την πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική, δημογραφική και διεθνής διάσταση. Οι διαστάσεις αυτές μπορούν να μελετηθούν με τη βοήθεια της PEST – DG analysis (political, economical, social, technological, demographic, global). (Παπαδάκης 59 – 60).

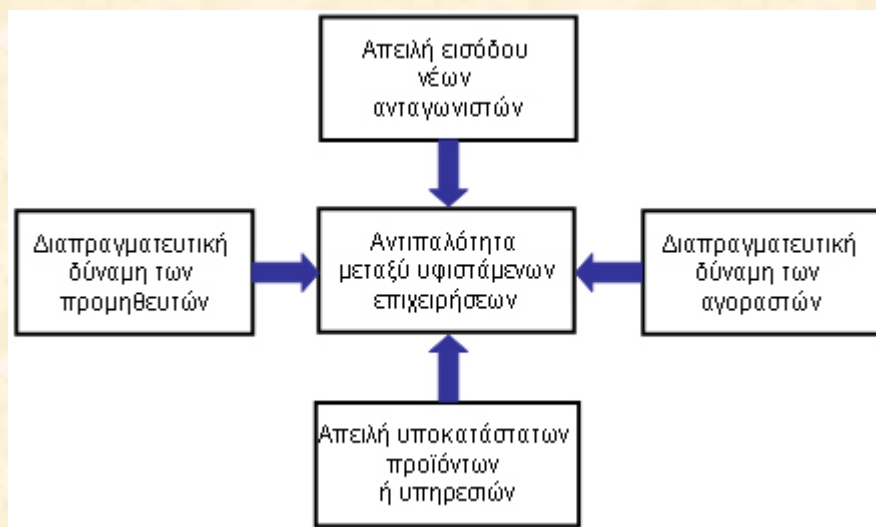
Η πολιτική διάσταση περιλαμβάνει τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης (καταναλωτές, συνδικάτα, οργανώσεις) που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρήσεις. Η οικονομική διάσταση αναφέρεται στο εθνικό ακαθάριστο προϊόν, στα επιτόκια, στην προσφορά χρήματος, στον πληθωρισμό, στην ανεργία, στο διαθέσιμο εισόδημα. Η οικονομική διάσταση συνίσταται στην οικονομική κατάσταση μιας χώρας. Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αφορά τον τρόπο ζωής των καταναλωτών, τις αντιλήψεις και τις συνήθειες τους, καθώς και το επίπεδο μόρφωσης. Η δημογραφική διάσταση αφορά το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και την κατανομή του εισοδήματος. Η τεχνολογική διάσταση αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις, ανακαλύψεις, στην τεχνογνωσία. Τέλος η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλες τις ανωτέρω διασταυρώσεις που αναφέρονται στις διεθνείς αγορές αλλά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε μιας (Παπαδάκης 61 – 65).

Οι δυνάμεις αυτές δεν είναι στατικές. Αντίθετα μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς. Διαφέρουν πολύ από κράτος σε κράτος. Είναι οι δυνάμεις που διαμορφώνουν το σκηνικό διαβίωσης των ατόμων και των επιχειρήσεων και επηρεάζουν την οντότητα τους.

Οι διαστάσεις του μάκρο – περιβάλλοντος είναι δυνάμεις που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση. Η επιχείρηση καλείται να επιβιώσει μέσα σε αυτό μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση, για να ανταπεξέλθει, πρέπει να αναγνωρίσει τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που την επηρεάζουν, το βαθμό που την επηρεάζουν, πως αυτές εξελίσσονται και να αναπτύξει μηχανισμούς προσαρμογής στις εξελίξεις αυτές. Ακόμη, η επιχείρηση δεν πρέπει να δρα σαν επιμηθέας αλλά σας προμηθέας, δηλαδή να είναι σε θέση ακόμη και να προβλέψει αλλά και να δημιουργήσει η ίδια τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### 3.3. Το Μίκρο – Περιβάλλον

Το μικρο - περιβάλλον αναφέρεται στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο Michael Porter πρότεινε ένα υπόδειγμα ανάλυσης του μικροπεριβάλλοντος δηλαδή του κλαδικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το οποίο ονομάζεται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, προμηθευτών, τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών, την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις και την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα:



Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε κάθε κλάδο και κατευθύνουν τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου για να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Με βάση την μελέτη και την ανάλυση των πέντε δυνάμεων, μπορεί η επιχείρηση να εξάγει συμπεράσματα ως προς την ανταγωνιστικότητα, ελκυστικότητα και τα περιθώρια κερδοφορίας του κλάδου και να συγκεντρώσει βοηθητικά και χρήσιμα στοιχεία για το σχεδιασμό των στρατηγικών της. Ακόμη, είναι δυνατόν όχι μόνο να κατανοήσει τις πέντε αυτές δυνάμεις αλλά και να τις προβλέψει και να τις δημιουργήσει σε κάποιο βαθμό, με αποτέλεσμα να επωφεληθεί από νέες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει δυνητικές απειλές. Η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανταγωνισμού, των πελατών, των προμηθευτών, των υποκατάστατων προϊόντων και των νεοεισερχομένων στην αγορά (Παπαδάκης 70 -71).



Η πρώτη δύναμη είναι η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι πελάτες – αγοραστές της επιχείρησης. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα ή υποκατάστατα προϊόντα, όταν οι αγοραστές ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, όταν η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές, όταν η ζήτηση είναι χαμηλή, όταν υπάρχουν μεγάλοι και σημαντικοί αγοραστές, όταν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας, όταν απαιτούν καινοτομία προϊόντος, όταν οι προμηθευτές είναι πολλοί, όταν οι αγοραστές γνωρίζουν το κόστος της εταιρείας, όταν το προϊόν/ υπηρεσία αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό του κόστους των πελατών και δεν είναι διαφοροποιημένο και όταν οι πελάτες έχουν την δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, δηλαδή αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι αντί να αγοράζουν ([el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο\\_ανταγωνιστικών\\_δυνάμεων](http://el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο_ανταγωνιστικών_δυνάμεων)).

Μια δεύτερη δύναμη είναι τα υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι τα προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν άλλα προϊόντα για μία συγκεκριμένη χρήση. Μερικά παραδείγματα υποκατάστατων είναι: Γυαλιά - Φακοί Επαφής, Ζάχαρη - Τεχνητά Γλυκαντικά, Πλαστικό – Γυαλί – Μέταλλο, Εφημερίδες -Τηλεόραση -Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο – Ταχυδρομείο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μίας επιχείρησης. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα και κοντινά υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια, έχουν συμφέρουσα τιμή, είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας, υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος ([el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο\\_ανταγωνιστικών\\_δυνάμεων](http://el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο_ανταγωνιστικών_δυνάμεων)).

Όταν ένα κλάδος αποφέρει σημαντικά κέρδη, τότε γίνεται ελκυστικός για νέους παίκτες στο παιχνίδι της αγοράς. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αυξάνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις επιδιώκουν να θέσουν εμπόδια εισόδου και εξόδου στους επίδοξους ανταγωνιστές με σκοπό να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Τα εμπόδια εισόδου μπορεί να είναι η πρόσβαση σε εξειδικευμένη και ακριβή τεχνολογία, οι προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και η αφοσίωση των πελατών, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομοθετικές ρυθμίσεις εμπορίου, οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και άλλες εξειδικευμένες απαιτήσεις σε πόρους αλλά και ικανότητες, οι οικονομίες κλίμακος, τα κοστολογικά

πλεονεκτήματα, η εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα, τα κόστη αλλαγής του πελάτη (brand loyalty), η οποία αποτελεί ισχυρές ενέργειες μάρκετινγκ ([el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο\\_ανταγωνιστικών\\_δυνάμεων](http://el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο_ανταγωνιστικών_δυνάμεων)).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι οι προμηθευτές είναι ένα σημαντικός παράγοντας κόστος για την επιχείρηση. Οι προμηθευτές μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι και μεγάλοι, όταν ο αγοραστής είναι μικρός και όχι σημαντικοί, όταν το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο και υπάρχει κόστος αλλαγής για τους πελάτες, όταν υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών, όταν δεν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα για ανταγωνισμό, όταν οι προμηθευτές έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση και όταν έχουν τη δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, δηλαδή να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας (Παπαδάκης 75).

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις προσδιορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου και είναι αποτέλεσμα των στρατηγικών κινήσεων που επιχειρούν οι επιχειρήσεις του κλάδου για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους με την μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.α. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν υπάρχει αργή ανάπτυξη στην αγορά καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς γίνεται εις βάρος του ανταγωνιστή, όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλό ή ρυθμο ή, όταν ο αριθμός και η δυναμικότητα των ανταγωνιστών αυξάνεται, όταν οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με υψηλά σταθερά κόστη, όταν τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι πανομοιότυπα μεταξύ τους ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα και το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό. Ακόμη, όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου για τις επιχειρήσεις όπως χρηματικά αλλά και συναισθηματικά κόστη, ο ανταγωνισμός αυξάνεται.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να μελετά τους ανταγωνιστές της, ώστε να συλλέγει την απαραίτητη πληροφόρηση για να μπορέσει να τους αντιμετωπίσει αλλά και να είναι σε θέση να προβλέψει τις κινήσεις τους. Η επιχείρηση μπορεί να συλλέξει στοιχεία από δημοσιευμένες πηγές (ετήσιες εκθέσεις, έρευνες αγοράς) και από πρωτογενή στοιχεία όπως τα στελέχη και οι εργαζόμενοι. Η διαδικασία αυτή που ονομάζεται ανταγωνιστική πληροφόρηση πρέπει να είναι συνεχής και συστηματική (Παπαδάκης 80).

Μία έκτη δύναμη, μπορεί να θεωρηθεί η δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων. Ως συμπληρωματικά προϊόντα θεωρούνται τα προϊόντα που συμπληρώνουν το ένα το άλλο όπως για παράδειγμα το κινητό τηλέφωνο και η θήκη τηλεφώνου, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και τα προγράμματα λογισμικών, οι μηχανές καφέ και ο καφές κτλ. Όταν αυξάνεται η ζήτηση για ένα προϊόν αυξάνεται και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν κοινά συμφέροντα.

Συνοψίζοντας τα πιο πάνω, μπορούμε να πούμε ως προς την ελκυστικότητα του κλάδου ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι ελκυστικό όταν ο συναγωνισμός είναι δυνατός, όταν έχουμε λίγα εμπόδια εισόδου, όταν έχουμε δυνατό ανταγωνισμό από τα υποκατάστατα, όταν οι προμηθευτές και οι πελάτες έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ελκυστικό όταν ο συναγωνισμός είναι σχετικά μέτριος, όταν υπάρχουν πολλά εμπόδια εισόδου, δεν υπάρχουν επαρκή υποκατάστατα και οι προμηθευτές και οι πελάτες δεν έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

Οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν πρέπει να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Για να το κατορθώσουν αυτό, θα πρέπει να κατανοήσουν τη δύναμή της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, μέσω της εφαρμογής της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter.

### **3.4. Συμπεράσματα**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνει επιπλέον όλες εκείνες τις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση. Τόσο το μικρό όσο και το μακρο περιβάλλον της επιχείρησης, έχουν επιδράσεις στην επιχείρηση και για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση οφείλει όχι μόνο να μελετά, να προβλέπει και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά ακόμη να προσπαθεί οι να δημιουργεί και να καθορίζει τις εξελίξεις αυτές προς όφελος της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Προσδιορισμός, αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής**

### **4.1.Εισαγωγή**

Το Κεφάλαιο 4 ασχολείται με τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής.

Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής αποτελείται από τέσσερα στάδια: προσδιορισμός της αποστολής - οράματος και φιλοσοφίας της επιχείρησης, καθορισμός των σκοπών της επιχείρησης, ανάπτυξη των στρατηγικών και ανάπτυξη πολιτικών (Παπαδάκης 195).

Η επιχείρηση, αφού προσδιορίσει τη στρατηγική της, θα την υλοποιήσει στην βάση συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία. Απαιτεί καθημερινή λήψη αποφάσεων και συστηματικό έλεγχο.

Η επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί την στρατηγική της, ώστε να κρίνει εάν τα αποτελέσματα της υλοποιούν τους στόχους που έχουν τεθεί. Για την αξιολόγηση της στρατηγικής της, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τη χρονική περίοδο ελέγχου (δηλαδή δεν μπορεί να αξιολογήσει μία στρατηγική αμέσως μόλις υλοποιηθεί), το μέγεθος στόχου (οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις στρατηγικές) και τα στοιχεία που πρέπει να έχει στη διάθεση της για να προβεί στην αξιολόγηση. Αφού συγκρίνει τους στόχους με τα αποτελέσματα της στρατηγικής, θα προβεί σε συμπεράσματα για την απόδοση της στρατηγικής και θα ακολουθήσει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες (αλλαγή στρατηγικής, στόχων, προγραμμάτων, διαδικασιών, προϋπολογισμού) (Παπαδάκης 198).

Στη θεωρία των επιχειρήσεων υπάρχουν πολλά μοντέλα αξιολόγησης των στρατηγικών. Αξίζει να αναφερθεί το μοντέλο του Rumelt σύμφωνα με το οποίο η στρατηγική αξιολογείται με κριτήρια τη συνέπεια προς τους στόχους, το ταίριασμα με το εξωτερικό περιβάλλον, τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και την εφικτότητα. Επίσης, η μέθοδος STAIR αξιολογεί τη στρατηγική ως προς πέντε χαρακτηριστικά: simple (απλότητα), timing (χρονισμός), advantage (πλεονέκτημα), implementation (εκπλήρωση), resources (πόροι) (Παπαδάκης 560 - 573).

## 4.2. Στόχοι της επιχείρησης

Οι στόχοι της επιχείρησης προϋποθέτουν τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης και αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Οι στόχοι αντικατοπτρίζουν την άποψη των στελεχών της επιχείρησης στο ερώτημα πως ορίζεται η επιτυχία της επιχείρησης. Η επιχείρηση θέτει πολυδιάστατους στόχους για τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεων, χρηματοοικονομικών, διοίκηση ανθρώπινων πόρων κτλ. Οι στόχοι δηλώνουν τι θα πρέπει να επιτευχθεί σε κάθε τομέα και μέχρι πότε πρέπει να επιτευχθεί. Οι στόχοι επιβάλλεται να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι (Παπαδάκης 195).

Μια επιχείρηση μπορεί να θέσει στόχους πωλήσεων, δραστηριοτήτων, κέρδους, δαπανών καθώς και συνδυασμό των πιο πάνω στόχων (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008:137 - 150):

Οι στόχοι πωλήσεων είναι οι πιο συνηθισμένοι στόχοι που θέτουν οι περισσότερες επιχειρήσεις καθώς δεν υπάρχουν κέρδη χωρίς πωλήσεις. Οι στόχοι αυτοί είναι απλοί, κατανοητοί και μετρήσιμοι. Εκφράζονται συνήθως σε αξίες π.χ. ετήσιος στόχος 100.00 ευρώ για να μπορούν να συγκριθούν με άλλα μεγέθη, αλλά και σε μονάδες προϊόντων ή και πόντους. Καθορίζονται με βάση τις πωλήσεις του προηγούμενου έτους ή με βάση τις προβλέψεις της διοίκησης. Όταν η επιχείρηση, χρησιμοποιεί μόνο αυτό το είδος στόχου, χρειάζεται προσοχή, καθώς ενδέχεται να αγνοηθούν σημαντικές παράμετροι όπως η ποιότητα και το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι στόχοι κέρδους αναφέρονται στο μικτό ή στο καθαρό κέρδος. Οι πωλήσεις δεν συνάδουν απαραίτητα με υψηλά κέρδη. Τα υψηλά κέρδη επιτυγχάνονται όταν το περιθώριο κέρδους από ένα προϊόν ή ένα πελάτη είναι μεγάλο. Συνεπώς, οι υπάλληλοι της επιχείρησης ενθαρρύνονται να αφιερώνουν χρόνο σε κερδοφόρα προϊόντα και πελάτες. Ωστόσο, οι στόχοι κέρδους δεν γίνονται εύκολα κατανοητοί.

Οι στόχοι δαπανών στοχεύουν στην μείωση των εξόδων της επιχείρησης. Συχνά το ποσοστό των εξόδων ορίζεται ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Ωστόσο, πολλές δαπάνες δεν σχετίζονται άμεσα με τις πωλήσεις. Οι στόχοι αυτοί στοχεύουν κυρίως στο να συνειδητοποιήσουν οι υπάλληλοι την σημασία του περιορισμού των δαπανών στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Οι στόχοι δραστηριοτήτων δεν οδηγούν σε άμεση πώληση αλλά έχουν μελλοντικό προσανατολισμό. Αφορούν για παράδειγμα την αύξηση των πελατών, την παροχή αποτελεσματικών κινήτρων στους εργαζομένους, την πρόσληψη προσοντούχου προσωπικού, την διαφήμιση, την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, τη δημιουργία επωνυμίας.

Επειδή το αποτέλεσμα σε πωλήσεις, δεν είναι χειροπιαστό ούτε εύκολα μετρήσιμο, οι στόχοι δραστηριοτήτων συνδυάζονται με τους στόχους πωλήσεων.

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει συνδυασμό στόχων. Αν και ο συνδυασμός στόχων, είναι μία περίπλοκη και δύσκολη δραστηριότητα, παρέχει στην επιχείρηση περισσότερες πληροφορίες από ότι οι μεμονωμένοι στόχοι.

Οι στόχοι πρέπει να δίνουν βαρύτητα σε ένα αποτέλεσμα και όχι μια δραστηριότητα, να έχουν συνέπεια, να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να έχουν χρονικό ορίζοντα και να είναι πραγματοποιήσιμοι.

### 4.3. Στρατηγικές της επιχείρησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την στρατηγική. Οι ορισμοί αυτοί συγκλίνουν στο ότι η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική, μέσω της αποτελεσματικής διάταξης των πόρων και των ικανοτήτων, θέτει και εκπληρώνει τους στόχους της επιχείρησης και των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων (σκοποί) και την κατεύθυνση της επιχείρησης, υποστηρίζει τη λήψη ομοίμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει τις προσπάθειες στον κοινό σκοπό, συντονίζει τις δραστηριότητες προς επίτευξη του σκοπού αυτού, ορίζει τη θέση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών, μειώνει την αβεβαιότητα που προκύπτει από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τελικά δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Παπαδάκης 50).

Υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα στρατηγικής: οι επιχειρηματικές στρατηγικές, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και οι στρατηγικές επιμέρους λειτουργιών. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν τις επιχειρηματικές επιλογές της επιχείρησης. Αυτές είναι οι στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και διάσωσης - αναστροφής. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές αφορούν τις επιλογές που κάνει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Οι στρατηγικές επιμέρους λειτουργιών αναφέρονται σε στρατηγικές επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης δηλαδή στρατηγικές μάρκετινγκ, ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικές στρατηγικές (Παπαδάκης 221).

Οι στρατηγικές σταθερότητας σημαίνουν ότι η επιχείρηση δεν προβαίνει σε κάποια αλλαγή της πορείας που ακολουθεί, δηλαδή διατηρεί την υπάρχουσα αποστολή, όραμα και φιλοσοφία, διατηρεί τους υφιστάμενους στόχους της. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας: η στρατηγική καμίας αλλαγής (η επιχείρηση θεωρεί ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο περιβάλλον και επομένως δεν απαιτείται η αλλαγή στρατηγικής), η στρατηγική συγκομιδής κερδών (η επιχείρηση προσπαθεί να κερδίσει άμεσα κέρδη θυσιάζοντας την ανάπτυξη της), το στρατηγικό διάλειμμα (η επιχείρηση αποστασιοποιείται για να ανασυνταχθεί) και η στρατηγική των προσεκτικών βημάτων (η επιχείρηση αναμένει μέχρι να αποφασίσει για τη στρατηγική της). Μια επιχείρηση δεν μπορεί να επιλέγει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις στρατηγικές σταθερότητας. Σε ένα περιβάλλον που ολοένα αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς, κάθε επιχείρηση που επιλέγει να μείνει στάσιμη και όχι να αναπτυχθεί, έχει πολλές πιθανότητες να αποτύχει.



Οι στρατηγικές ανάπτυξης σημαίνουν ότι η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί με σκοπό να επιβιώσει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι: η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση, η συσχετισμένη διαφοροποίηση, η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, η διείσδυσης της αγοράς, η ανάπτυξη της αγοράς και η ανάπτυξη των προϊόντων (Παπαδάκης 223). Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω σημαίνει ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει το προηγούμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά σημαίνει ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει το επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα το φωτογραφείο που πραγματοποιεί κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω σημαίνει ότι εξαγοράζει τους προμηθευτές του ή δημιουργεί μία νέα παραγωγική μονάδα από την οποία προμηθεύεται τις πρώτες ύλες για την παραγωγή των υπηρεσιών του π.χ. φωτογραφικό χαρτί. Όταν πραγματοποιεί κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά σημαίνει ότι διανέμει τις φωτογραφίες στον καταναλωτή. Η οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει ότι η επιχείρηση αναπτύσσεται μέσω της εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση διαφοροποιείται επιλέγοντας να δραστηριοποιηθεί με παρεμφερείς δραστηριότητες ενώ η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση αφορά ασυσχέτιστους μεταξύ τους κλάδους. Η διείσδυση της αγοράς μπορεί να γίνει με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος / υπηρεσίας στους υπάρχοντες πελάτες, την προσέλκυση πελατών από τους ανταγωνιστές και την προσέλκυση καταναλωτών που δεν χρησιμοποιούσαν το προϊόν / υπηρεσία. Η ανάπτυξη της αγοράς αναφέρεται σε ανάπτυξη της γεωγραφικής κάλυψης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη προϊόντων αφορά την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών, την βελτίωση των υπαρχόντων και την δημιουργία νέων μεγεθών, μοντέλων (Παπαδάκης 223 – 271).

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν στρατηγικές ανάπτυξης με σκοπό την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, και των κερδών τους. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν το μέσο επιβίωσης αλλά και ανάπτυξης των επιχειρήσεων μέσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ωστόσο, δεν εγγυώνται πάντα την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη, πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή των στρατηγικών ανάπτυξης. Οι στρατηγικές για να εγγυηθούν την ανάπτυξη πρέπει να είναι εναρμονισμένες με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής χρησιμοποιούνται όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιλύσουν τα προβλήματα τους. Οι λόγοι που μία επιχείρηση αποτυγχάνει είναι πολλοί. Η έλλειψη αποτελεσματικού μανάτζμεντ, δηλαδή ο φτωχός σχεδιασμός, η αδύναμη οργάνωση, η έλλειψη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η αποτυχημένη ηγεσία και η απουσία ελέγχου

οδηγούν σε αποπήματα του μανάτζμεντ όπως η έλλειψη έρευνας αγοράς, νομικά προβλήματα, έλλειψη συντονισμού, εσωτερικές συγκρούσεις, αδυναμία αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, λανθασμένη λήψη αποφάσεων, χρηματοοικονομικά προβλήματα κ.α. Οι επιχειρήσεις πρέπει αφού αναγνωρίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, να ανατρέξουν στις αιτίες τους, να λάβουν την απαραίτητη πληροφόρηση, ώστε να μην υποκύψουν στα ίδια σφάλματα και ,προτού επιλέξουν στρατηγική, να προχωρήσουν σε ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής είναι η στρατηγική ανόρθωσης, αποεπένδυσης, αιχμαλωσίας και ρευστοποίησης. Η στρατηγική ανόρθωσης επιλύει προβλήματα που σχετίζονται με χαμηλές πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς. Εφαρμόζεται για τα υπάρχοντα προβλήματα αλλά και προληπτικά. Η ανόρθωση γίνεται συνήθως σε τρία στάδια: συρρίκνωση / σμίκρυνση με τη μείωση των χρηματικών ροών, σταθεροποίηση και αναδόμηση. Η στρατηγική αποεπένδυσης περιλαμβάνει την πώληση τμήματος της επιχείρησης. Η στρατηγική αιχμαλωσίας σημαίνει ότι η επιχείρηση γίνεται αιχμάλωτη σε άλλη επιχείρηση μέσω συμβολαίων συνεργασίας. Η στρατηγική ρευστοποίησης σημαίνει την διάλυση της επιχείρησης ( Παπαδάκης 275 - 313).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφεύγουν τις στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής. Για να το κατορθώσουν θα πρέπει να ελέγχουν την βιωσιμότητα και επιτυχία της στρατηγικής τους, να είναι σε θέση να προβλέπουν τις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να κερδίσουν την προσωπική δέσμευση των υπαλλήλων τους.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι η καθολική ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσία κόστους, καθορίζει χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αποκτά έτσι μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, όταν η επιχείρηση στηρίξει εξολοκλήρου την στρατηγική της στην ηγεσία κόστους, κινδυνεύει να αποτύχει, καθώς οι ανταγωνιστές της θα ανταγωνιστούν με ακόμη χαμηλότερο κόστος. Πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος μπορούν να αποτελέσουν οι οικονομίες κλίμακος, οι οικονομίες μάθησης, η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας, ο σχεδιασμός του προϊόντος, το κόστος των εισροών, η τεχνολογία, η αποδοτικότητα της διοίκησης, η εσωτερικές σχέσεις, η ολοκλήρωση, ο σωστός χρονισμός, οι αλληλεξαρτήσεις με άλλες επιχειρήσεις, οι πολιτικές της επιχείρησης, η τοποθεσία, το θεσμικό πλαίσιο ( Παπαδάκης 326 - 330).

Η διαφοροποίηση συνίσταται στον να δώσει η επιχείρηση περισσότερα πλεονεκτήματα άρα και περισσότερη αξία στον πελάτη. Τα πλεονεκτήματα αφορούν την ανώτερη ποιότητα,

ανώτερη καινοτομικότητα και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή τιμολογούν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς. Παρ' όλο που η τιμή είναι υψηλή, πολλοί καταναλωτές πληρώνουν αυτό το ποσό γιατί το θεωρούν το προϊόν σύμβολο κύρους. Η επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να προβεί σε τμηματοποίηση και στόχευση της αγοράς και να εστιάσει στη μοναδικότητα της ( Παπαδάκης 334).

Η εστίαση αφορά την εστίαση σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς και μέσα στο τμήμα αυτό εφαρμόζεται στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης (Παπαδάκης 63 – 64).

#### **4.4.Συμπεράσματα**

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις στην πράξη υιοθετούν πολλές στρατηγικές και συνδυασμούς στρατηγικών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν τις στρατηγικές που τους ταιριάζουν στο σωστό χρόνο και να αξιολογούν την απόδοσή τους, ώστε να τις αναπροσαρμόζουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Το σημαντικότερο είναι ότι η οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής από την επιχείρηση να μην είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

## **Κεφάλαιο 5: Ανάλυση των Οικονομικών Στοιχείων**

### **5.1. Οικονομικές Καταστάσεις της επιχείρησης**

Το Κεφάλαιο 5 αναφέρεται στην ανάλυση των οικονομικών στοιχείων μίας επιχείρησης.

Τα πιο σημαντικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης είναι ο Ισολογισμός και η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, η Κατάσταση Ταμειακής ροής, ο Προσδιορισμός των αποσβέσεων και του Νεκρού σημείου και οι Αριθμοδείκτες.

Τα οικονομικά στοιχεία αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών για τη διοίκηση και τους εργαζόμενος της επιχείρησης, τους δανειστές, τους επενδυτές, τους μετόχους, τους λογιστές, τους ελεγκτές, τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές.

Για την ίδια την επιχείρηση, η ανάλυση των οικονομικών της στοιχείων, χρησιμεύει στο να προσδιορίσει την οικονομική της κατάσταση, την κερδοφορία της, να ανιχνεύσει πιθανά προβλήματα και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες και να προσδιορίσει τη μελλοντική της πορεία. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ερμηνεύσει τα οικονομικά αποτελέσματα και να βελτιώσει την οικονομική της κατάσταση.

## **ΜΕΡΟΣ Β**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Επιχειρηματικό Σχέδιο της εταιρείας G. P. Photo Bella Studio Ltd**

#### **6.1. Εισαγωγή – Σύνοψη επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται για χάριν της κυπριακής εταιρείας G.P. Photo Bella Studio Limited. Απευθύνεται στην ίδια την εταιρεία, στον ιδιοκτήτη και διευθυντή, στα άλλα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης και στους εργαζόμενους. Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο προγραμματισμός της επιχείρησης. Η κατάρτιση του είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την εταιρεία καθώς μέχρι σήμερα δεν αφιέρωνε ιδιαίτερο χρόνο, κόπο και σημασία στην λειτουργία του προγραμματισμού. Οι οποιοσδήποτε αποφάσεις της εταιρείας μέχρι σήμερα λαμβάνονταν διαισθητικά με τη γνώμη του λογιστή της εταιρείας. Η εταιρεία θα πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο συγγραφής ενός επιχειρηματικού σχεδίου ώστε να είναι σε θέση να κατασκευάζει από μόνη της κάθε φορά που το χρειάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπηρεσιών, προσφέροντας σε φυσικά και νομικά πρόσωπα επαγγελματικές υπηρεσίες φωτογράφισης και κινηματογράφησης. Εδρεύει στη Λευκωσία στη διεύθυνση Προδρόμου 49Α και Β, 1090, Έγκωμη. Το τηλέφωνο της εταιρείας είναι 22665838, το τηλεομοιότυπο 22665530, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο bellagp@otenetel.com και η ηλεκτρονική διεύθυνση [www.photobella.com.cy](http://www.photobella.com.cy).

Το επιχειρηματικό σχέδιο που ακολουθεί αποτελεί ένα πλάνο προγραμματισμού για την εταιρεία, ένα καταστατικό, ένα υποστηρικτικό εργαλείο που θα τη βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων.

Περιλαμβάνει περιγραφή της επιχείρησης, ιστορικό της επιχείρησης, το όραμα, την αποστολή, τις αξίες, τους υφιστάμενους στόχους και στρατηγικές, την οργανωτική δομή, την περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, τους πόρους και τις ικανότητες της, την ανάλυση του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος, την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής, την ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT), και την οικονομική ανάλυση ισολογισμού (balance sheet), αποτελεσμάτων χρήσης loss account) και υπολογισμό των κυριότερων χρηματοοικονομικών δεικτών και κριτηρίων απόδοσης.

## 6.2. Εξώφυλλο επιχειρηματικού σχεδίου

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**  
**G.P. PHOTO BELLA STUDIO LTD**  
*PHOTO BELLA*  
*DIGITAL WORKSHOP*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Η Εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης**

### **7.1.Εισαγωγή**

Το Κεφάλαιο 7 αναφέρεται στην εσωτερική ανάλυση της εταιρείας.

Η εσωτερική ανάλυση θα βοηθήσει την εταιρεία να έχει μία πλήρη άποψη για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα και θα φωτίσει τα σημεία τα οποία επιδέχονται βελτιώσεις. Με την εσωτερική ανάλυση η εταιρεία θα κατανοήσει σε βάθος το ποιόν της, ώστε να μπορεί να διαμορφώσει καλύτερα το παρόν της και να σχεδιάσει με προνοητικότητα το μέλλον της.



## 7.2. Πόροι και των Ικανότητες της επιχείρησης

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι το κατάστημα της επιχείρησης, δύο μηχανές εκτύπωσης, τρεις ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτογραφικά χαρτιά, πέντε φωτογραφικές μηχανές, φακοί, κάμερες, κάρτες μνήμες, κορνίζες, ένα αυτοκίνητο διακίνησης, έπιπλα γραφείου, τηλέφωνο, φαξ.

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι τα οικονομικά στοιχεία όπως οι Ισολογισμοί, Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, η Κατάσταση ταμειακής ροής και ο προσδιορισμός των αποσβέσεων. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία ετοιμάζονται και ελέγχονται από τον ελεγκτικό οίκο Kyriacos Kl. Loizides AFA Accountant – Auditor.

Οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης είναι ο ιδιοκτήτης - διευθυντής και οι δύο υπάλληλοι της επιχείρησης.

Οι οργανωτικοί πόροι είναι το όραμα, οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν οργανώνεται και προγραμματίζεται βάσει επιχειρηματικού σχεδίου αλλά σύμφωνα με την πείρα, διαίσθηση του ιδιοκτήτη.

Οι τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνογνωσία δηλαδή οι τεχνικές φωτογράφισης, τα προγράμματα εκτύπωσης και επεξεργασίας των φωτογραφιών, προγράμματα δημιουργίας φωτογραφικών άλμπουμ .

Η επιχείρηση δεν διαθέτει πόρους καινοτομίας.

Η φήμη ως μία επιχείρηση που είναι για χρόνια στον κλάδο των φωτογραφείων είναι ένας ακόμη πόρος που κατέχει η επιχείρηση.

Η επιχείρηση διαθέτει οριακές ικανότητες όπως η τεχνογνωσία δηλαδή η τεχνική της φωτογράφισης και της επεξεργασίας των φωτογραφιών. Η ικανότητα αυτή είναι οριακή γιατί εύκολα μπορεί να την αποκτήσει ο ανταγωνιστής.

Οι μοναδικές ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες τις οποίες δεν έχουν οι ανταγωνιστές ή δεν μπορούν εύκολα να τις αποκωδικοποιήσουν, ώστε να τις μιμηθούν. Η επιχείρηση έχει μοναδικές ικανότητες που αφορούν στις σχέσεις με τους πελάτες, την εταιρική κουλτούρα και τη φήμη.

Η επιχείρηση διατηρεί άριστες σχέσεις με τους πελάτες. Ο πελάτης βρίσκεται στη κορυφή της πυραμίδας. Για να το κατορθώσει αυτό, στηρίζεται στην προσωπική επαφή, στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη. Η επιχείρηση βλέπει τον κάθε πελάτη ως ξεχωριστό άτομο και αναγνωρίζει τις προσωπικές και ιδιαίτερες ανάγκες και προτιμήσεις τους. Η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τις

υπηρεσίες της στις ανάγκες του πελάτη. Όπως για παράδειγμα στις φωτογραφίες γάμων ή άλλων εκδηλώσεων, το προσωπικό της επιχείρησης έρχεται σε επαφή με τον πελάτη για να εντοπίσει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, να του επιδείξει φωτογραφικό υλικό από παρόμοιες εκδηλώσεις, να γίνει εποικοδομητική συζήτηση με σκοπό το μέγιστο δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα για τον πελάτη. Επίσης, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα μετά το πέρας της φωτογράφισης να ζητήσει την επεξεργασία των φωτογραφιών (προσθήκη / αφαίρεση αντικειμένων, προσώπων, ατελειών, φωτισμού κτλ). Η επιχείρηση παραδίδει στον πελάτη το τελικό αποτέλεσμα, μόνο όταν ο πελάτης είναι απόλυτα ικανοποιημένος και δεν επιθυμεί να προβεί σε οποιαδήποτε βελτίωση. Ακόμη και σε περιπτώσεις που οποιοσδήποτε πελάτης εκφράσει κάποια δυσαρέσκεια, η κουλτούρα της επιχείρησης είναι να φροντίσει τα πάντα, ώστε ο πελάτης να μη φύγει δυσαρεστημένος. Η επιχείρηση γνωρίζει ότι ο πελάτης αποτελεί μία ισχυρή μορφή διαφήμισης μέσω της μεθόδου από στόμα σε στόμα. Απόδειξη ότι οι πελάτες της επιχείρησης μένουν ευχαριστημένοι, είναι οι συστημένοι πελάτες. Η επιχείρηση παρέχει στον πελάτη ασφάλεια, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση από ικανούς υπαλλήλους, ευγένεια, αντιληπτότητα (οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να μπουν στη θέση του πελάτη και να τον καταλάβουν), προσβασιμότητα (οι πελάτες έχουν άμεση πρόσβαση στο διευθυντή και ιδιοκτήτη της επιχείρησης), ανταπόκριση, επικοινωνία, χειροπιαστά στοιχεία (ενημερωτικό υλικό για τις τιμές και τις υπηρεσίες, συμβόλαιο υπηρεσιών), φερεγγυότητα. Όλα τα πιο πάνω, αποτελούν σύμφωνα με το μοντέλο Servqual ένα μέτρο για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Γούναρης, 116).

Η κουλτούρα της επιχείρησης είναι προσανατολισμένη προς τον πελάτη, στην αξιοπιστία, στην εμπιστοσύνη, στην ομαδική εργασία, στην συνεργασία, στην τιμιότητα. Η επιχείρηση διατηρεί ένα κοινωνικό προφίλ εναρμονισμένο στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η επιχείρηση έχει στηρίξει εκθέσεις καλλιτεχνών και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις.

Η επιχείρηση έχει κατορθώσει να δημιουργήσει μία καλή φήμη στο χώρο των φωτογραφείων στην Κύπρο. Έχει κατορθώσει να κτίσει μία ισχυρή επωνυμία που είναι γνώριμη στα αυτιά των καταναλωτών. Η επιχείρηση είχε εξαπλωθεί διατηρώντας τέσσερα καταστήματα σε όλη τη Λευκωσία. Έχει αποκτήσει πολλούς πελάτες και ένα αξιόπιστο όνομα στην αγορά.

### 7.3. Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης

Η ηγεσία της επιχείρησης ανήκει στο διευθυντή και ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτόν, αφού συμβουλευτεί εξωτερικούς συνεργάτες όπως δικηγόρους και λογιστές. Ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για την χρηματοοικονομική διοίκηση, την οργάνωση και τον προγραμματισμό της επιχείρησης. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία τηρούνται από τον λογιστή της επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (στελέχωση, εκπαίδευση, παρακίνηση των υπαλλήλων) είναι αρμοδιότητα του διευθυντή. Η επιχείρηση είναι οικογενειακή επιχείρηση. Όλα τα μέλη της οικογένειας παρακινούνται, ηθικά ή χρηματικά, να εργαστούν άμεσα ή έμμεσα για την επιχείρηση. Στην επιχείρηση εργάζονται, εκτός από το Διευθυντή – ιδιοκτήτη, άλλα τέσσερα μέλη της οικογένειας του. Ένας εκ των μελών, απασχολείται μόνιμα στην επιχείρηση, ενώ τα υπόλοιπα μέλη λόγω διαφορετικών ασχολιών, απασχολούνται μερικώς στην επιχείρηση. Η επιχείρηση εργοδοτεί ένα ακόμη υπάλληλο και κατά περιόδους, όταν η ζήτηση είναι αυξημένη, εργοδοτεί εξωτερικούς συνεργάτες. Τα καθήκοντα του κάθε υπάλληλου είναι ξεκάθαρα και σαφή. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται με την παρακολούθηση σεμιναρίων σχετικά με τη διοίκηση μικρών επιχειρήσεων, την παραγωγικότητα, τις τεχνικές φωτογραφίας, τον εξοπλισμό. Η παρακίνηση βασίζεται στην κουλτούρα της μικρής οικογενειακής επιχείρησης στην οποία όλοι έχουν το ηθικό χρέος να εργαστούν για να συνεχίσει η οικογενειακή επιχείρηση που οικοδομήθηκε με κόπο χρόνων. Εκτός από τα ηθικά κίνητρα, η επιχείρηση παρέχει όταν είναι δυνατόν κάποια οικονομικά κίνητρα.

Η έρευνα και ανάπτυξη (τεχνολογία) καθώς και οι προμήθειες (φωτογραφικό χαρτί, μελάνια, χημικά μηχανών), η αποθήκευση και η εσωτερική διακίνηση τους, είναι μία διαδικασία που επιτελείται από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Η επιχείρηση διατηρεί μία σημαντική ποσότητα πρώτων υλών, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις υποχρεώσεις της έναντι του πελάτη. Επίσης, αναβαθμίζει τα προγράμματα και τις εκτυπωτικές μηχανές της ανά τακτά διαστήματα, ώστε να παρέχει κάθε δυνατότητα στους υπαλλήλους της και κάθε πλεονέκτημα στους πελάτες της.

Η παραγωγή των υπηρεσιών δηλαδή οι φωτογραφήσεις γίνονται στο κατάστημα της επιχείρησης ή σε άλλους εξωτερικούς χώρους. Ακολουθεί η επεξεργασία των φωτογραφιών σε ειδικό πρόγραμμα και η επαγγελματική εκτύπωση τους. Η δυνατότητα αυτή αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς πολλοί ανταγωνιστές δεν έχουν τη δυνατότητα να διαθέτουν σύγχρονες εκτυπωτικές μηχανές, με αποτέλεσμα να απευθύνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες γεγονός που αυξάνει το κόστος εκτύπωσης και μειώνει τη

δυνατότητα ελέγχου – επεξεργασίας στη διαδικασία εκτύπωσης. Αφού εκτυπωθούν οι φωτογραφίες, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει τις φωτογραφίες αυτές σε άλμπουμ που δημιουργεί η επιχείρηση. Η αποθήκευση των φωτογραφιών γίνεται ηλεκτρονικά αλλά και γραπτά (αρχειοθέτηση). Η επιχείρηση σε περιπτώσεις όταν ζητηθεί από τον πελάτη διανέμει τις φωτογραφίες σε άλλες επαρχίες μέσω συνεργασίας με εταιρεία ταχυμεταφορών με το κόστος να το επωμίζεται ο πελάτης. Η κινηματογράφηση και το δέσιμο των άλμπουμ γίνεται με ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Όσον αφορά το μάρκετινγκ, η επιχείρηση προβάλλεται μέσω της ελκυστικότητας του καταστήματος της. Το κατάστημα της βρίσκεται σε κεντρική περιοχή της Λευκωσίας, σε δρόμο όπου καθημερινά περνούν χιλιάδες πολίτες, δίπλα από κυβερνητικά κτίρια, καταστήματα ρούχων, οικιακών συσκευών, καφεστιατόρια, βενζινάδικα, στάση λεωφορείων, πρακτορείο στοιχημάτων, φαρμακείο. Η βιτρίνα του καταστήματος είναι μεγάλη, ορατή από το δρόμο, πλαισιωμένη με φωτογραφικό υλικό, φωτισμένη τις νυχτερινές ώρες. Για τον πελάτη είναι εύκολο να την προσέξει ενώ οδηγεί. Η πινακίδα του καταστήματος αναγράφει την επωνυμία και το τηλέφωνο του καταστήματος. Η πινακίδα είναι μεγάλη, μοντέρνα με έντονα χρώματα. Η επωνυμία αναγράφεται με καλλιγραφική γραμματοσειρά που παραπέμπει στην καλλιτεχνική φύση του επαγγέλματος. Το κατάστημα διαθέτει προσβάσιμους χώρους στάθμευσης. Είναι διαρρυθμισμένο ώστε στην είσοδο του να περιλαμβάνει ένα πάγκο εξυπηρέτησης των πελατών πίσω από τον οποίο βρίσκονται οι ετοιμοπαράδοτες δουλειές, θέσεις καθισμάτων για τους πελάτες και τραπέζι στο οποίο υπάρχουν δείγματα φωτογραφικών άλμπουμ. Στο βάθος βρίσκονται σε ειδικό κλειστό χώρο οι εκτυπωτικές μηχανές και ένας πάγκος εργασίας των υπαλλήλων. Στο υπόγειο βρίσκεται το φωτογραφικό στούντιο όπου γίνονται όλες οι εσωτερικές επαγγελματικές φωτογραφίες. Εκεί αποθηκεύονται οι φωτογραφικές μηχανές και ο υπόλοιπος εξοπλισμός. Στον πρώτο όροφο υπάρχει το γραφείο του διευθυντή, ένας χώρος κουζίνας για τους υπαλλήλους και οι χώροι υγιεινής. Όλοι οι χώροι είναι καθαροί και φωτεινοί. Η διακόσμηση του καταστήματος είναι μοντέρνα. Κυριαρχούν οι φωτογραφίες όλων των ειδών στους τοίχους. Η εικόνα του καταστήματος είναι η εικόνα που πρέπει να αποπνέει ένα επαγγελματικό φωτογραφείο.

Η προώθηση της εταιρείας γίνεται από στόμα σε στόμα, μέσω της ιστοσελίδας της, του κοινωνικού δικτύου Facebook, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλων ιστοσελίδων. Η επιχείρηση στέλλει ηλεκτρονικά μηνύματα για διάφορες προσφορές και εκπτώσεις. Επίσης, έχει διαφημιστεί σε ιστοσελίδες που πωλούν εκ πτωτικά κουπόνια μέσω διαδικτύου. Ακόμη, προβάλλεται σε περιοδικά για το γάμο ή την βάπτιση.

Οι πωλήσεις γίνονται στο χώρο του καταστήματος από τους υπαλλήλους. Η επιχείρηση έχει

τη δυνατότητα να παρέχει στον πελάτη υπηρεσίες μετά την πώληση (επεξεργασία και εκτύπωση).

Η μελέτη της αλυσίδας αξίας (value chain analysis) είναι πολύτιμο εργαλείο για την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης. Αποδεικνύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Η επιχείρηση έχει πολλά πλεονεκτήματα σχετικά με τις ακόλουθες λειτουργίες: εσωτερική υποδομή (ηγεσία, προγραμματισμός κ.α.), διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (στελέχωση, εκπαίδευση, παρακίνηση κ.α.), έρευνα και ανάπτυξη (τεχνολογία), προμήθειες (πρώτες ύλες), αποθήκευση, εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών, παραγωγή, αποθήκευσης και διανομής, μάρκετινγκ και πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση.

Ωστόσο, πολλές λειτουργίες επιδέχονται βελτίωση. Για παράδειγμα, η επιχείρηση θα μπορούσε να υιοθετήσει περισσότερες ενέργειες μάρκετινγκ όπως η προβολή στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο ή η αποστολή μηνυμάτων στο κινητό τηλέφωνο και έντυπου υλικού στα σπίτια. Ακόμη, η προμήθεια του φωτογραφικού χαρτιού αποτελεί αδυναμία της επιχείρησης καθώς το φωτογραφικό χαρτί είναι σημαντική πηγή κόστους για την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα μπορούσε να διαφοροποιήσει την ποιότητα του φωτογραφικού χαρτιού. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αγοράζει δύο είδη ποιότητας χαρτιού, το χαμηλής ποιότητας χαρτί με χαμηλότερο κόστος το οποίο θα προτιμάται από πελάτες που υπολογίζουν περισσότερο την τιμή παρά την ποιότητα και το υψηλής ποιότητας χαρτί με υψηλότερο κόστος για πελάτες που βάζουν προτεραιότητα την ποιότητα παρά τη τιμή. Επιπρόσθετα θα μπορούσε να ακολουθήσει την κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός δηλαδή να αναλαμβάνει την κινηματογράφιση και το δέσιμο των άλμπουμ.

## 7.4.SWOT analysis της επιχείρησης

Αναλύοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, σύμφωνα με την SWOT analysis, προκύπτει ο ακόλουθος Πίνακας:

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
Ποιότητα υπηρεσιών	Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση	Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς	Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
Τεχνογνωσία	Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ	Απόσπαση μεριδίων αγοράς από τους ανταγωνιστές	Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
Πλεονεκτήματα κόστους	Αδυναμία προγραμματισμού	Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	Επαχθείς οικονομικές συνθήκες
Καλές σχέσεις με τους πελάτες	Αδυναμία οργάνωσης	Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές	Ισχυροί ανταγωνιστές
Ισχυρό όνομα στην αγορά (φήμη)	Υψηλότερα κόστη από τους ερασιτέχνες φωτογράφους		Απώλεια εσόδων από ερασιτέχνες φωτογράφους
Καλές σχέσεις με τους προμηθευτές			Αναξιόπιστοι πελάτες
Στενές σχέσεις με συνεργάτες			

Ως προς τις δυνάμεις, η εταιρεία εστιάζει στην ποιότητα των υπηρεσιών δηλαδή προσφέρει στους πελάτες ποιοτικές εκτυπώσεις. Η εταιρεία δεν θυσιάζει την ποιότητα χαρτιού με σκοπό να αποκτήσει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Διαθέτει έμπειρο προσωπικό, με πολλές γνώσεις σε θέματα τεχνολογίας. Το προσωπικό γνωρίζει να χειρίζεται άριστα τον εξοπλισμό (φωτογραφικές, εκτυπωτικές μηχανές, προγράμματα επεξεργασίας). Η εταιρεία διατηρεί άριστες σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες τους. Όλα τα πιο

πάνω έχουν ως αποτέλεσμα να δημιουργήσει ένα αξιόπιστο όνομα στην αγορά και μία επωνυμία που ισούται με την ποιότητα και την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.

Οι δυνάμεις αυτές οδηγούν στη δημιουργία νέων ευκαιριών. Οι νέες ευκαιρίες που πιθανόν να προκύψουν εάν η εταιρεία εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τις δυνάμεις της είναι η προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς ειδικά του τμήματος εκείνου που εστιάζεται στην ποιότητα (π.χ. επαγγελματίες αρχιτέκτονες, καλλιτέχνες), στην απόσπαση μεριδίων αγοράς από τους ανταγωνιστές μέσω της φήμης και των καλών σχέσεων με τους πελάτες. στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (π.χ. προγράμματα) και στην επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές (σε άλλες επαρχίες της Κύπρου ή ακόμη και στο εξωτερικό με την προσέλκυση τουριστών που τελούν διάφορες τελετές στην Κύπρο μέσω της διαφήμισης σε τουριστικές και ταξιδιωτικές ιστοσελίδες).

Οι αδυναμίες της εταιρείας είναι η μεγάλη δανειακή επιβάρυνση που έγινε πρόσφατα για την ανακαίνιση του καταστήματος. Η ανακαίνιση θεωρήθηκε επιβεβλημένη, καθώς υπήρχε η ανάγκη το κατάστημα να εκσυγχρονιστεί ώστε να θεωρείται πλέον ένα μοντέρνο, ευρύχωρο, επαγγελματικό στούντιο φωτογραφίας. Μία ακόμη αδυναμία είναι τα σταθερά κόστη της εταιρείας (π.χ. ενοίκια, ηλεκτρικό ρεύμα, τηλέφωνα, ΦΠΑ). Αντίθετα, ένας φωτογράφος που δεν έχει επαγγελματική στέγη, δεν αντιμετωπίζει σταθερά κόστη με αποτέλεσμα να μπορεί να προσφέρει πολύ χαμηλότερες τιμές στους πελάτες. Η εταιρεία αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα οργάνωσης και προγραμματισμού. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι ότι η εταιρεία λειτουργεί χωρίς κάποιο επιχειρηματικό σχέδιο, παρά μόνο με διαισθητικές διαδικασίες. Το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο θα βοηθήσει την εταιρεία να οργανώσει και να προγραμματίσει καλύτερα και ορθολογιστικά τις λειτουργίες της. Επίσης, θα της παρέχει τη θεωρητική γνώση που χρειάζεται ένας επιχειρηματίας ούτως ώστε να γνωρίζει και να χειρίζεται όλα τα θέματα της επιχείρησής του.

Οι αδυναμίες οδηγούν σε απειλές όπως η απώλεια εσόδων από τη δράση των ερασιτεχνών φωτογράφων και από την προτίμηση των καταναλωτών σε υποκατάστατα αγαθά/υπηρεσίες. Οι καταναλωτές προτιμούν την ψηφιακή απεικόνιση της φωτογραφίας σε μία οθόνη παρά την απεικόνιση της σε φωτογραφικό χαρτί και προτιμούν να φωτογραφίζουν οι ίδιοι τις εκδηλώσεις τους παρά να απευθύνονται σε επαγγελματία φωτογράφο. Οι επαχθείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σήμερα αποτελούν μία ακόμη απειλή της εταιρείας. Η εταιρεία για να αντιμετωπίσει τις πιο πάνω απειλές θα πρέπει να δώσει κίνητρα εκτύπωσης (τιμή, προσφορές, διαφήμιση με έξυπνα σλόγκαν ότι μόνο τα γραπτά μένουν). Επιπλέον, η εταιρεία έχει ακόμη να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές. Όλοι οι ανταγωνιστές μειώνουν τις τιμές τους σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Ένα ισχυρό όπλο της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών

της είναι η φήμη αλλά και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέλος μία ακόμη απειλή, είναι ορισμένες φορές οι αναξιόπιστοι πελάτες, οι οποίοι χρωστούν χρήματα στην εταιρεία. Η εταιρεία θα πρέπει να μην δέχεται την πολιτική πίστωσης, να παραδίδει το τελικό προϊόν μόνο όταν εισπράξει ολόκληρο το ποσό της συναλλαγής, να μην δίνει μεγάλα περιθώρια εξόφλησης στους πελάτες της, να παρακολουθεί τους επισφαλείς πελάτες.



## 7.5. Το Ιστορικό της επιχείρησης

Η εταιρεία συστάθηκε το 1980 ως ιδιωτική εταιρεία με πρωτοβουλία του ιδιοκτήτη και διευθυντή της εταιρείας κ. Γιώργου Καρακώστα.

Ιστορικό της επιχείρησης

- 1980            Ίδρυση της εταιρείας από τον κ. Γιώργο Καρακώστα.
- 1982            Στην εταιρεία εντάσσεται ως συνέταιρος, ο κ. Χαράλαμπος Δημητριάδης, με σκοπό να συνεισφέρει στη χρηματοδότηση της εταιρείας
- 1993            Η εταιρεία σημειώνει ραγδαία ανάπτυξη καθώς γίνεται πρωτοπόρος στην μείωση της τιμής εμφάνισης του φιλμ. Αυτή την περίοδο ο κόσμος έχει την τάση να τυπώνει τις φωτογραφίες του καθώς δεν έχει τη δυνατότητα να τις βλέπει και να τις έχει αποθηκευμένες σε ψηφιακή μορφή. Την περίοδο αυτή, η εταιρεία έχει τα μεγαλύτερα έσοδα.
- 2003 - 2007    Το καταναλωτικό κοινό αρχίζει να εξοικειώνεται με τις νέες τεχνολογίες (computer, ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, κινητά τηλέφωνα).
- 2008            Ο κύκλος εργασιών της μειώνεται εξαιτίας της επικράτησης της ψηφιακής τεχνολογίας.
- 2009            Η εταιρεία βρίσκεται αντιμέτωπη με την διεθνή οικονομική κρίση η οποία έπληξε και τις κυπριακές επιχειρήσεις.
- 2012            Ο συνέταιρος κ. Χαράλαμπος Δημητριάδης αποχωρεί από την επιχείρηση εξαιτίας διαφόρων προβλημάτων συνεργασίας.
- 2013            Η εταιρεία προσπαθεί να ανασυγκροτηθεί και να επιβιώσει.

## 7.6. Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες της επιχείρησης

### Όραμα

Όραμα της εταιρείας είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή του καταναλωτή στον τομέα των επαγγελματικών υπηρεσιών φωτογράφισης και κινηματογράφησης καθώς και στον τομέα της επαγγελματικής εκτύπωσης φωτογραφιών.

### Αποστολή

Αποστολή της εταιρείας είναι να προσφέρει στους πελάτες της υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στις πιο ανταγωνιστικές τιμές της αγοράς.

Για την εταιρεία, ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και η κάθε στιγμή ανεπανάληπτη. Στόχος της είναι να σταματάει το χρόνο σε ανεπανάληπτες στιγμές. Να αποτυπώνει στο χαρτί πρόσωπα και στιγμές που θα μείνουν για πάντα στη μνήμη.

Η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να προβλέψει και να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών και να τους ικανοποιήσει απόλυτα με τις υπηρεσίες που προσφέρει.

### Αξίες

Με επαγγελματισμό, υπευθυνότητα, προσωπική δέσμευση, δημιουργικότητα, υψηλή αισθητική, ενθουσιασμό και φαντασία, η εταιρεία σας εγγυάται ένα μοναδικό αποτέλεσμα.

## 7.7. Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης

Η εταιρεία ασχολείται με τις υπηρεσίες της επαγγελματικής φωτογράφισης και κινηματογράφησης, της ψηφιακής επεξεργασίας και της εκτύπωσης φωτογραφιών σε φωτογραφικό χαρτί ή καμβά, τη δημιουργία αναλογικών ή ψηφιακών άλμπουμ φωτογραφίας.

Οι υπηρεσίες της φωτογράφισης παρέχονται για προσωπικούς λόγους (φωτογραφίες για διαβατήρια, ταυτότητες, γάμοι, βαπτίσεις κ.α.) καλλιτεχνικούς (καλλιτεχνική φωτογραφία, φωτογράφιση μόδας), διαφημιστικούς λόγους (βιομηχανική φωτογράφιση για διαφημιστικούς λόγους π.χ. φωτογράφιση των εγκαταστάσεων ενός ξενοδοχείου, των φαγητών ενός εστιατορίου).

Η υπηρεσία κινηματογράφησης ζητείται σε περιπτώσεις γάμων, βαπτίσεων και άλλων ειδών εκδηλώσεων. Πολλές εταιρείες ιδιωτικές και δημόσιες αλλά και πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (σχολεία, πανεπιστήμια, σύλλογοι, οργανώσεις, συνδικαλιστικά κινήματα) αγοράζουν τις υπηρεσίες της επαγγελματικής φωτογράφισης και κινηματογράφησης με αφορμή τη διοργάνωση διαφόρων κοινωνικών, πολιτιστικών, αθλητικών και εταιρικών εκδηλώσεων. Η υπηρεσία κινηματογράφησης προσφέρεται από την εταιρεία σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες.

Η εταιρεία συνθέτει αναλογικά άλμπουμ. Δηλαδή τοποθετεί τις ήδη τυπωμένες φωτογραφίες σε άλμπουμ. Ακόμη δημιουργεί με τη βοήθεια ενός προγράμματος ψηφιακά άλμπουμ. Δηλαδή, οι φωτογραφίες αποτυπώνονται σε φωτογραφικό χαρτί στο μέγεθος ενός φύλλου του άλμπουμ. Στο φύλλο αυτό γίνεται επεξεργασία με αποτέλεσμα ο πελάτης να έχει στο φύλλο αυτό όσες φωτογραφίες επιθυμεί, σε όποιο μέγεθος, απόχρωση, τοποθετημένες σε διάφορα περιβάλλοντα (background). Οι φωτογραφίες δεν είναι κολλημένες, ανάγλυφες αλλά ενσωματωμένες στο χαρτί. Η διαδικασία στησίματος ενός ψηφιακού άλμπουμ προσφέρει άπειρες δυνατότητες σε αυτόν που το επεξεργάζεται και άπειρα πλεονεκτήματα στον πελάτη.

Επίσης η εταιρεία ασχολείται με την λιανική πώληση προϊόντων όπως φωτογραφικές μηχανές, κάρτες μνήμες, κορνίζες και φωτογραφικά άλμπουμ. Επειδή η εταιρεία γνωρίζει την ευκολία του καταναλωτή να βρει τα προϊόντα αυτά στις πιο χαμηλές τιμές της αγοράς, δεν εστιάζει τις δραστηριότητες της στην πώληση προϊόντων αλλά στην πώληση υπηρεσιών. Τα προϊόντα αυτά τα πουλά σποραδικά σε πελάτες που ενδιαφέρονται για την τέχνη της φωτογραφίας και επιζητούν την γνώμη κάποιου ειδικού παρά ενός υπαλλήλου κάποιου πολυκαταστήματος.

Η τιμολόγηση των υπηρεσιών της εταιρείας έχει άμεση σχέση με τους στόχους τιμολόγησης (επιβίωση, μεγιστοποίηση των κερδών, μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς, ξάφρισμα της αγοράς, ηγεσία στην ποιότητα). Η εταιρεία εφαρμόζει στην παρούσα φάση την επιβίωση καθώς η αγορά πάσχει λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι τιμές καλύπτουν το μεταβλητό κόστος (φωτογραφικό χαρτί και μελάνια) και ένα μέρος του σταθερού κόστους (ενοίκια, ρεύμα). Ωστόσο η επιβίωση είναι ένας βραχυπρόθεσμος στόχος. Μακροπρόθεσμος στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς με τον καθορισμό χαμηλής τιμής και η μείωση του κόστους, με σκοπό την ανάπτυξη της αγοράς.

Ενδεικτικά, οι τιμές της εταιρείας για εκτύπωση φωτογραφιών είναι:

Διαστάσεις Φωτογραφίας	Τιμή σε Ευρώ
10*15	0,27
15*20	2
13*18	1,70
15*20	2,50
20*25	5
20*30	6
30*40	10
30*45	12

Η εταιρεία δημιούργησε προσφορές (πάντα από 150 φωτογραφίες 10\*15 0,17 σέντ). Δεν προσφέρει έτοιμα πακέτα φωτογράφισης αλλά προσαρμόζεται στο τι ζητά ο πελάτης.

Η ζήτηση για εκτύπωση είναι ελαστική. Δηλαδή, μία αύξηση στην τιμή θα παρουσιάσει μεγάλη μείωση στη ζήτηση. Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στην τιμή καθώς έχουν τη δυνατότητα της ψηφιακής τεχνολογίας. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία θα πρέπει να το λαμβάνει υπόψη της στο σχεδιασμό των στρατηγικών της

## 7.8. Η Οργανωτική Δομή της επιχείρησης

Η επιχείρηση ανήκει στην κατηγορία των πολύ μικρών, οικογενειακών επιχειρήσεων και για το λόγο αυτό εφαρμόζει την απλή οργανωτική δομή.

Σύμφωνα με την απλή οργανωτική δομή, ο επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης, αναλαμβάνει σχεδόν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, έχοντας κάποιους βοηθούς. Στην επιχείρηση εργοδοτούνται μόνιμα εκτός από τον Διευθυντή – ιδιοκτήτη δύο υπάλληλοι, ένας εκ των οποίων ανήκει στην οικογένεια του ιδιοκτήτη.

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι η εξής:



Στον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής της επιχείρησης λήφθηκαν υπόψη οι πιο κάτω αρχές οργάνωσης (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 216 - 217):

α) εξειδίκευση της εργασίας. Ο Διευθυντής είναι εξειδικευμένος σε θέματα οργάνωσης, προγραμματισμού, διοίκησης, ηγεσίας, ελέγχου. Ο Υπάλληλος 1 είναι εξειδικευμένος στις εξωτερικές φωτογραφήσεις και στις τεχνικές φωτογράφισης και επεξεργασίας. Ο Υπάλληλος 2 είναι εξειδικευμένος σε τεχνικές εκτύπωσης. Ο πελάτης εξυπηρετείται ανάλογα από τους Υπαλλήλους 1 και 2. Με την εξειδίκευση οι υπάλληλοι είναι περισσότερο παραγωγικοί, αποδοτικοί, αποτελεσματικοί και υπεύθυνοι και αποφεύγεται η σύγχυση του υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα του.

β) συγκέντρωση / αποκέντρωση της εξουσίας. Στην επιχείρηση υπάρχει συγκέντρωση εξουσίας καθώς όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Διευθυντή. Ωστόσο, υπάρχει ένας μικρός βαθμός αποκέντρωσης εξουσίας σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε να υπάρχει άμεση, γρήγορη, αποτελεσματική εξυπηρέτηση και να επιτυγχάνεται η υποκίνηση και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

γ) εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα. Στον προϊστάμενο υπάγονται μόνο δύο υφιστάμενοι. Υπάρχουν μόνο δύο ιεραρχικά επίπεδα.

δ) γραμμική – επιτελική σχέση. Γραμμικό στέλεχος είναι ο Διευθυντής, ενώ δεν υπάρχουν επιτελικά στελέχη.

ε) οργανωτική δομή προσανατολισμένη στην αγορά. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι πελάτες, έπειτα οι υπάλληλοι που έχουν την άμεση ευθύνη για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μετά οι Προϊστάμενοι οι οποίοι υποστηρίζουν τους υπαλλήλους και στην βάση η Διοίκηση.

στ) οργάνωση δραστηριοτήτων και όχι ατόμων. Η εταιρεία πρώτα καθορίζει τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας και μετά επιλέγει τα άτομα που θα εργαστούν στις θέσεις αυτές. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγεται να υπάρχουν στην επιχείρηση άτομα που δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντα της θέσης.

η) σταθερή αλλά και ελαστική οργάνωσης. Η επιχείρηση έχει κτίσει μία σταθερή οργανωτική δομή την οποία όμως μπορεί να μεταβάλει για να προσαρμοστεί στις συνεχόμενες αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

θ) συντονισμός των δραστηριοτήτων. Ο συντονισμός ανήκει στην ευθύνη του Διευθυντή. Για να λειτουργεί αποτελεσματικά η επιχείρηση, οι λειτουργίες των Πωλήσεων της Παραγωγή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (πρόσληψη, εκπαίδευση, υποκίνηση, αξιολόγηση προσωπικού) βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία.

## **7.9.Συμπεράσματα**

Συμπεραίνουμε ότι, η εταιρεία διαθέτει πολλές ικανότητες, πόρους και δυνάμεις τις οποίες πρέπει να εκμεταλλευτεί για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Είναι σημαντικό να ανευρίσκει συνέχεια τις ευκαιρίες που δημιουργούνται. Θα πρέπει όμως να αντιμετωπίσει και να διορθώσει τις ελλείψεις και τις αδυναμίες της ώστε να αποφύγει όσο γίνεται τις ενδεχόμενες απειλές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η Εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης**

### **8.1. Εισαγωγή**

Το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Οι αλλαγές που συντελούνται στον πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο τομέα, αποτελούν κρίσιμες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Από την ίδια την επιχείρηση εξαρτάται, αν η αλλαγή – πρόκληση αποβεί ευκαιρία – δύναμη ή αντίθετα απειλή – αδυναμία.

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των φωτογραφείων στην Κύπρο και εν προκειμένου της εταιρείας G.P. Photo Bella Studio Ltd, βλέπουμε ότι διαχρονικά έχουν συντελεστεί τεράστιες αλλαγές σε όλους τους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν επηρεάσει τόσο τον κλάδο όσο και την επιχείρηση.

Το Κεφάλαιο 8 αναλύει τις διαστάσεις που επηρέασαν τον κλάδο και την επιχείρηση, τον τρόπο και το βαθμό επηρεασμού καθώς και τις στρατηγικές που υιοθέτησε ή θα μπορούσε να υιοθετήσει ο κλάδος.



## 8.2. Το Μάκρο – Περιβάλλον της επιχείρησης

Μελετώντας την πολιτική – νομική διάσταση, φαίνεται ότι, η απόφαση της κυβέρνησης να αναλάβει εξ' ολοκλήρου η ίδια την εκτύπωση των φωτογραφιών για τις ταυτότητες και τα διαβατήρια, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οι εταιρείες αυτές, όντας διασπασμένες για το λόγο ότι δεν έχουν κατορθώσει να ιδρύσουν ένα επαγγελματικό σωματείο – σύνδεσμο που να κατοχυρώνει και να υπερασπίζεται τα δικαιώματά τους, δεν προέβαλαν καμία αντίσταση στην κυβερνητική απόφαση, με αποτέλεσμα να χάσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Σήμερα, γίνεται επιτακτική η ανάγκη ίδρυσης ενός επαγγελματικού συνδέσμου φωτογράφων, ώστε όχι μόνο να προλαμβάνει τις κυβερνητικές αποφάσεις αλλά και να αποτελεί μοχλό πίεσης για ευνοϊκότερες συνθήκες στον κλάδο.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007, ανέτρεψε την αναπτυξιακή πορεία της κυπριακής οικονομίας. Η κυπριακή κυβέρνηση ακολουθώντας επεκτατική δημοσιονομική πολιτική, με σκοπό το μετριασμό των επιπτώσεων της κρίσης στην οικονομία, οδηγήθηκε σε μεγαλύτερη επιδείνωση των δημόσιων οικονομικών, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν ελλείμματα που καθήλωσαν την κυπριακή οικονομία και έπληξαν τη διεθνή της αξιοπιστία ([www.aboutcyprus.org.cy/gr/about-cyprus/economy](http://www.aboutcyprus.org.cy/gr/about-cyprus/economy)). Η κρίση χρέους στην Ευρωζώνη επηρεάζει την Κύπρο το 2011, κατά κύριο λόγο μέσω της αύξησης του κόστους δανεισμού (εσωτερικού και εξωτερικού), με αποτέλεσμα η Κυπριακή Δημοκρατία να αδυνατεί να δανειστεί σε ευνοϊκούς όρους. Η κρίση χρέους στην Ευρωζώνη έχει ιδιαίτερες επιπτώσεις στην κυπριακή οικονομία λόγω της διασύνδεσης της με την ελληνική. Σύμφωνα με τον Ευγένιο Χρ. Ευγενίου, Διευθύνοντα Σύμβουλο της PwC Κύπρου, οι Κυπριακές τράπεζες βρέθηκαν αντιμέτωπες με την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους και την απομείωση των ελληνικών ομολόγων, με τη σημαντική αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και των προβλέψεων, λόγω της επιδεινούμενης οικονομικής κατάστασης στην Ελλάδα, αλλά και τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες της κυπριακής αγοράς (<http://www.pwc.com.cy/en/articles/2012/economy-crisis-evgeniou.jhtml>).

Το 2012, τα περισσότερα μεγέθη της οικονομίας κατέγραψαν αρνητικά επίπεδα. Στο ίδιο κλίμα κυμαίνονται και οι προβλέψεις για το 2013 και το 2014. Η καταναλωτική και επιχειρηματική εμπιστοσύνη παραμένουν σε πολύ χαμηλά επίπεδα λόγω της συρρίκνωσης της οικονομικής δραστηριότητας. Το αρνητικό αυτό κλίμα οφείλεται στην ένταξη της Κύπρου στο μηχανισμό στήριξης με σκοπό την άμεση χρηματοδότηση της. Το Μνημόνιο Συναντίληψης με την Τρόικα, το οποίο έχει κατ' αρχή συμφωνηθεί, περιλαμβάνει σκληρά μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης ([www.centralbank.gov.cy](http://www.centralbank.gov.cy)).

Το 2009 ο ρυθμός πληθωρισμού σημείωσε 0,3%, το 2010 2,4%, το 2011 3,3%, το 2012 2,4% ενώ τον Ιανουαρίου του 2013 1.8% (Στατιστική υπηρεσία). Βλέπουμε ότι κατά το 2010 και 2011 παρατηρήθηκε μία μεγάλη αύξηση του πληθωρισμού λόγω της αύξησης της τιμής του πετρελαίου στη διεθνή αγορά. Η τιμή του πετρελαίου μειώθηκε το 2012 ενώ αναμένεται περαιτέρω μείωση το 2014 ([www.centralbank.gov.cy](http://www.centralbank.gov.cy)). Αυτό συνεπάγεται με τη μείωση του πληθωρισμού για το 2012 και 2013.

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, το ποσοστό απασχόλησης (Ιούλης – Σεπτέμβριος 2012) ήταν στο 70%. Το ποσοστό ανεργίας (Ιούλης – Σεπτέμβριος 2012) ανήλθε στο 12,1. Το 2013 και 2014 αναμένεται περαιτέρω αύξηση γύρω στο 13,7% και 14,2%. Η παραγωγικότητα, ο ρυθμός μεγέθυνσης της δαπάνης ανά μισθωτό και το μοναδιαίο εργατικό κόστος αναμένεται ότι θα καταγράψουν μειώσεις την περίοδο 2012 – 2014. Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ, τα καταναλωτικά δάνεια και ιδιωτική κατανάλωση θα καταγράψουν συρρίκνωση. Το αρνητικό αυτό κλίμα εντείνεται με τις αποκοπές μισθών στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών θα αυξηθούν ενώ οι εισαγωγές θα καταγράψουν σημαντική μείωση της τάξης του 9,8% ([www.centralbank.gov.cy](http://www.centralbank.gov.cy)).

Ως επακόλουθο του πιο πάνω αρνητικού οικονομικού κλίματος, ήταν όλες οι επιχειρήσεις να δεχθούν τεράστιο πλήγμα. Όσον αφορά το φωτογραφικό κλάδο, οι καταναλωτές αναβάλλουν την αγορά των υπηρεσιών αυτών ή προσπαθούν να ικανοποιήσουν οι ίδιοι τις ανάγκες τους, χωρίς να αγοράζουν πλέον υπηρεσίες. Αποτέλεσμα όλων των πιο πάνω, είναι πολλές επιχειρήσεις να μειώσουν τον κύκλο εργασιών τους, να κλείσουν τα υποκαταστήματα τους ή ακόμα να διαλυθούν.

Μεγάλες αλλαγές έχουν συντελεστεί και στον κοινωνικό τομέα. Η οικονομική κρίση επηρέασε συνεκδοχικά την σύσταση ολόκληρης της κοινωνίας. Ο μέσος κύπριος καταναλωτής άλλαξε συνήθειες. Τώρα πια συγκρίνει τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών, μειώνει τις δαπάνες του, καθυστερεί τις αγορές του, προτιμά το φθηνότερο παρά το ποιοτικό, αναζητά εκπτώσεις και προσφορές.

Καθώς οι εποχές αλλάζουν οι ανάγκες του ανθρώπου ολοένα αυξάνονται. Όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να αρέσουν εμφανισιακά στον εαυτό τους αλλά και στους άλλους. Ο επαγγελματίας φωτογράφος έχει την ευκαιρία να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή των ανθρώπων και να αδράξει οικονομικά οφέλη με τη χρήση ειδικών προγραμμάτων όπως το Photo shop με σκοπό να διορθώσει την εμφάνιση των ανθρώπων στις φωτογραφίες. Η επεξεργασία των φωτογραφιών αποτελεί μία υπηρεσία που ζητά πολλές φορές ο

καταναλωτής.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οι εξελίξεις αυτές είχαν σοβαρό αντίκτυπο στις εταιρείες του φωτογραφικού κλάδου καθώς οι υπηρεσίες τους στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις δυνατότητες του τεχνολογικού εξοπλισμού. Κατά τη δεκαετία του 1960 – 1970 κάνει την εμφάνιση της η εβδομήμερη φωτογραφία, η οποία δημιούργησε νέες ανάγκες, εκπληρώνοντας των σκοπών του μάρκετινγκ και προσφέροντας σημαντική άνοδο στα κέρδη των φωτογραφείων. Η εβδομήμερη φωτογραφία γνώρισε μεγάλη άνθηση. Οι επτά ημέρες που χρειαζόταν ο φωτογράφος για να ολοκληρώσει το αισθητικό αποτέλεσμα μίας εβδομήμερης φωτογραφίας, ισοδυναμούσαν στα μάτια του καταναλωτή με αισθητική αρτιότητα, τύπωμα σε άριστης ποιότητας χαρτί, καλλιτεχνική επεξεργασία, επαγγελματικό αποτέλεσμα. Η εβδομήμερη φωτογραφία ήταν μία επιτυχία του μάρκετινγκ που δημιούργησε προσδοκίες στον καταναλωτή και σηματοδότησε μία νέα τάση της εποχής. Συνεκδοχικά, παίρνοντας ως παράδειγμα την εβδομήμερη φωτογραφία, ο σύγχρονος φωτογράφος θα πρέπει να δημιουργήσει νέες τάσεις, νέους δρόμους μάρκετινγκ για να μπορέσει να επωφεληθεί από τις πωλήσεις.

Η εισαγωγή της έγχρωμης φωτογραφίας υπήρξε για τις εταιρείες φωτογραφίας μία εξαιρετική αλλαγή που βελτίωσε σημαντικά τα κέρδη τους, αφού κανένας δεν ήθελε την παλιομοδίτικη ασπρόμαυρη φωτογραφία. Αργότερα, η εισαγωγή της ψηφιακής εικόνας κατά τη δεκαετία του 1990 – 2000, η διάδοση του ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά και άλλων ηλεκτρονικών συσκευών όπως οι φωτογραφικές μηχανές, οι κάμερες, οι εκτυπωτές, επηρέασαν την πορεία του φωτογραφικού κλάδου. Οι κασέτες αντικαταστάθηκαν με τα CD, η αναλογική εικόνα με την ψηφιακή, η αναλογική φωτογραφική μηχανή με τη ψηφιακή. Τα πιο πάνω είχαν ως αποτέλεσμα όλοι οι καταναλωτές να έχουν στην ιδιοκτησία τους μία φωτογραφική μηχανή ή κάμερα με αποτέλεσμα να βγάζουν περισσότερες φωτογραφίες. Ωστόσο, επειδή ο καταναλωτής μπορεί να αποθηκεύσει τις εικόνες σε άπειρα μέσα (CD, DVD, usb, memory card, hard disc) και να τις δει πριν από τη εκτύπωση στην οθόνη της ψηφιακής του φωτογραφικής, δεν επισκέπτεται πλέον τόσο συχνά το φωτογραφείο για την εκτύπωση των φωτογραφιών αυτών. Ο φωτογράφος πρέπει να δημιουργήσει κίνητρα για εκτύπωση.

Ο ραγδαίος ρυθμός της τεχνολογίας εξαφάνισε ορισμένες τεχνολογίες (αναλογική φωτογραφική μηχανή, φιλμ, κασέτες κινηματογράφησης) και έπληξε εν μέρει το φωτογραφικό επάγγελμα. Οι παλιές τεχνολογίες αντικαταστάθηκαν σταδιακά με τις καινούριες με τις τελευταίες να επικρατούν. Εύλογα, η μετάβαση αυτή έπληξε την επιχειρηματική δραστηριότητα του επαγγελματία φωτογράφου (μείωση εκτυπώσεων λόγω των άπειρων μέσων αποθήκευσης και των φτηνών οικιακών μέσων εκτύπωσης). Όμως, καμία

τεχνολογία δεν είναι από μόνη της ικανή να αποελέσει ή ευχή ή κατάρα. Η σωστή / λανθασμένη αξιοποίηση και διαχείριση των προκλήσεων της τεχνολογίας από τον άνθρωπο, είναι αυτή που χαρακτηρίζει μία τεχνολογία κατάρα ή απειλή. Η μετάβαση λοιπόν από τις παλιότερες στις σύγχρονες τεχνολογίες, παρείχε την ευκαιρία στον επαγγελματία φωτογράφο να διευκολύνει τη μετάβαση αυτή. Έτσι για παράδειγμα, πολλά φωτογραφεία παρέχουν τη δυνατότητα μετατροπής των παλιών κασετών σε DVD.

Ωστόσο, ενώ η τεχνολογία του συμβατικού φιλμ αντικαταστάθηκε με τη ψηφιακή φωτογραφική, υπάρχει ακόμη ένα τμήμα του καταναλωτικού κοινού που προτιμά τα φιλμ. Οι λόγοι είναι ότι το φιλμ προσφέρει διαφορετικές προοπτικές ως προς τη λήψη, το φωτισμό και γενικότερα την αντίληψη για την καλλιτεχνική πλευρά της φωτογραφίας. Όσοι αγαπούν την τέχνη της φωτογραφίας και θεωρούν κάθε φωτογραφία ανεπανάληπτο έργο τέχνης, ως αποτύπωση μιας μοναδικής στιγμής (χωρίς να βγάζουν άπειρες φωτογραφίες και να τις σβήνουν για να επιλέξουν την ιδανικότερη) όπως είναι για παράδειγμα οι καλλιτέχνες, οι εικαστικοί, εμμένουν στο φιλμ. Στην κατηγορία αυτοί ανήκουν και αυτοί που νοσταλγούν την παλαιότερη έκδοση της φωτογραφικής τέχνης όπως επίσης και οι γηραιότεροι που είναι συνηθισμένοι στις παλαιότερες τεχνολογίες. Για αυτό το τμήμα της αγοράς, που φαίνεται ότι είναι αρκετά μεγάλο, η Kodak επιμένει μέχρι σήμερα στην παραγωγή των συμβατικών φιλμ

Αν και η τεχνολογία επηρέασε αρνητικά την εκτύπωση φωτογραφιών, παρείχε άλλες δυνατότητες στους επαγγελματίες φωτογράφους. Το διαδίκτυο είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια ενός επαγγελματία φωτογράφου ο οποίος μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του διαδικτύου, διεθνοποιώντας την επιχείρησή του, διαφημίζοντας τις υπηρεσίες του στο παγκόσμιο, προσφέροντας στους πελάτες του ευκαιρίες παραγγελίας και πληρωμής μέσω του διαδικτύου. Οι φωτογράφοι έχουν τη δυνατότητα να διαφημιστούν μέσω των σελίδων αυτών αλλά και μέσω σελίδων που ανήκουν στην κατηγορία image banks για παράδειγμα το flickr.

Το διαδίκτυο έφερε νέες τάσεις στο προσκήνιο. Οι καταναλωτές πραγματοποιούν πολλές συναλλαγές μέσω διαδικτύου, ανεβάζουν και μοιράζονται με άλλους τις φωτογραφίες τους μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης όπως face-book twitter.

Σύμφωνα με δημοσίευμα της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου με ημερομηνία 15/2/012, με τίτλο Περιγράφοντας τους κατοίκους της Κύπρου με ένα διαφορετικό τρόπο, στις ελεύθερες περιοχές της Κύπρου κατοικούν σήμερα 862 χιλιάδες άτομα. Οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του πληθυσμού με ποσοστό 51,4%. Τέσσερις στους πέντε κατοίκους έχουν ως μητρική γλώσσα τα ελληνικά ενώ οι επόμενες πιο διαδεδομένες μητρικές γλώσσες είναι τα αγγλικά, τα ρουμάνικα και τα ρωσικά. Οι άντρες παντρεύονται σε ηλικία 30 ετών, κατά μέσο

όρο, ενώ οι γυναίκες σε ηλικία 28 ετών και γεννούν 1,4 παιδιά. Τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες γεννήσεις καταγράφονται το μήνα Σεπτέμβριο. Ένας στους δύο έχει μηνιαίες απολαβές τουλάχιστον €1.600. Για κάθε χίλιους κατοίκους αναλογούν 1.266 συνδρομές σε κινητή τηλεφωνία. Σχεδόν δύο στους πέντε κατοίκους έχουν κάνει παραγγελίες μέσω διαδικτύου με πρώτο στις προτιμήσεις να είναι οι διευθετήσεις σχετικά με διακοπές (εισιτήρια, ενοικίαση αυτοκινήτου κ.λπ.), ενώ ένας στους έξι κάνει τις συναλλαγές του με την τράπεζα μέσω διαδικτύου. Τέσσερις στους πέντε νέους ηλικίας 16-24 χρονών συμμετέχουν σε κοινωνικά δίκτυα στο διαδίκτυο (<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/C307CC429F5BBFDAC2257B13003A103A?OpenDocument&sub=1&sel=1&e=&print>)

Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκε αύξηση στις αφίξεις τουριστών. Συγκεκριμένα, το 2011 αφίχθηκαν και διανυκτέρευσαν στην Κύπρο 2.382.228 σε σύγκριση με το 1996 έτος κατά το οποίο αφίχθηκαν και διανυκτέρευσαν στην Κύπρο 1.950.000. Το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών προέρχεται από τις ευρωπαϊκές χώρες (2.245.001 + 468.017), ακολούθως από την Ασία (89.995) και έπειτα από την Αμερική (32.089). Στην πρώτη θέση είναι το Ηνωμένο Βασίλειο με 1.020.709, τουρίστες. Κατά τους μήνες Ιούνιος – Σεπτέμβριος παρατηρούνται οι περισσότερες αφίξεις τουριστών.

Η επιχείρηση μπορεί να αντεπεξέλθουν στις εξελίξεις αυτές τμηματοποιώντας την αγορά και στοχεύοντας σε συγκεκριμένα τμήματα της προσφέροντας τους ανάλογα ελκυστικά πλεονεκτήματα όπως η τιμή, οι προσφορές και οι εκπτώσεις. Για παράδειγμα, μία αγορά στόχος είναι οι γυναίκες οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία του πληθυσμού και τις περισσότερες φορές είναι αυτές που λαμβάνουν τις αγοραστικές αποφάσεις. Για να ελκύσει η εταιρεία το τμήμα αυτό, θα πρέπει να διαφημιστεί σε γυναικεία περιοδικά όπως περιοδικά μόδας, κοσμικά, κοινωνικά περιοδικά. Επιπλέον, διαφαίνεται η ανάγκη για προβολή στα κοινωνικά δίκτυα. Η προβολή θα πρέπει να είναι εντονότερη τους καλοκαιρινούς μήνες και θα πρέπει να γίνει και σε ξένες ιστοσελίδες (π.χ. ξένα πρακτορεία διακοπών). Μία μορφή διαφήμισης που θα μπορούσε να ακολουθήσει η εταιρεία είναι η αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων στα κινητά τηλέφωνα.

Η ηλικιακή ομάδα 15 - 64 ομάδα είναι η πιο πολυπληθής ομάδα. Για τους μάρκετερ, οι πιο πολυπληθείς ηλικιακές ομάδες είναι αυτές που διαμορφώνουν το περιβάλλον μάρκετινγκ. Η εταιρεία μπορεί να εστιαστεί στην ηλικιακή αυτή ομάδα προσφέροντας της πλεονεκτήματα. Επιπλέον, θα πρέπει από τώρα και στο εξής να διατηρεί μητρώο πελατών με τα δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά τους, ώστε να στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες και να επανασχεδιάζει το μείγμα μάρκετινγκ.

### 8.3. Το Μίκρο – Περιβάλλον της επιχείρησης

Τα φωτογραφεία στην Κύπρο προσφέρουν υπηρεσίες επαγγελματικής φωτογράφισης και κινηματογράφησης και εκτύπωσης φωτογραφιών. Επίσης πουλούν προϊόντα όπως φωτογραφικές μηχανές, κάρτες μνήμες, κορνίζες και φωτογραφικά άλμπουμ. Ο φωτογραφικός κλάδος στην Κύπρο είναι αρκετά ανταγωνιστικός, καθώς υπάρχουν αρκετές μικρές επιχειρήσεις σε όλες τις επαρχίες της Κύπρου και ορισμένες και στην ύπαιθρο. Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, στην Κύπρο υπάρχουν 189 επιχειρήσεις που ασχολούνται με φωτογραφικές δραστηριότητες, οι οποίες εργοδοτούν από 0 – 9 υπαλλήλους. Οι επιχειρήσεις αυτές ανέρχονται σε 210 υποστατικά.

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες φωτογράφισης και κινηματογράφησης κυμαίνεται σε σταθερούς ρυθμούς. Όλοι σχεδόν οι καταναλωτές αγοράζουμε την υπηρεσία της επαγγελματικής φωτογράφισης σε διάφορες περιπτώσεις στη διάρκεια της ζωής μας. Τέτοιες περιπτώσεις είναι οι φωτογραφήσεις για φωτογραφία ταυτότητας διαβατηρίου, απολυτήριου, διπλώματος οδήγησης, αίτησης για εξετάσεις, εισδοχής σε πανεπιστήμια, αίτησης για εργοδότηση, φωτογράφιση για γάμο, βάπτιση κ.α. Άλλοι καταναλωτές αγοράζουν την υπηρεσία της φωτογράφισης για καλλιτεχνικούς (καλλιτεχνική φωτογραφία, φωτογράφιση μόδας), διαφημιστικούς λόγους (βιομηχανική φωτογράφιση για διαφημιστικούς λόγους π.χ. φωτογράφιση των εγκαταστάσεων ενός ξενοδοχείου, των φαγητών ενός εστιατορίου). Η υπηρεσία κινηματογράφησης ζητείται σε περιπτώσεις γάμων, βαπτίσεων και άλλων ειδών εκδηλώσεων. Πολλές εταιρείες ιδιωτικές και δημόσιες αλλά και πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (σχολεία, πανεπιστήμια, σύλλογοι, οργανώσεις, συνδικαλιστικά κινήματα) αγοράζουν τις υπηρεσίες της επαγγελματικής φωτογράφισης και κινηματογράφησης με αφορμή τη διοργάνωση διαφόρων κοινωνικών, πολιτιστικών, αθλητικών και εταιρικών εκδηλώσεων.

Η ζήτηση για την υπηρεσία εκτύπωσης των φωτογραφιών παρουσιάζει καθοδική πορεία. Με τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, ο καταναλωτής έχει την ευκαιρία να αποθηκεύει τις φωτογραφίες σε πολλά ψηφιακά μέσα όπως είναι οι κάρτες των φωτογραφικών μνήμων της φωτογραφικής μηχανής, τα usb, τα cds, η μνήμη του ηλεκτρονικού υπολογιστή ή να εκτυπώνει ο ίδιος τις φωτογραφίες του αγοράζοντας σε φτηνή τιμή ένα οικιακό εκτυπωτή ή χρησιμοποιώντας υπηρεσίες εκτύπωσης από το διαδίκτυο. Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω, ο καταναλωτής εκτυπώνει ολοένα και πιο αραιά τις φωτογραφίες του σε φωτογραφικό χαρτί στα συμβατικά φωτογραφεία.

Η ζήτηση για τα προϊόντα των φωτογραφείων κινείται σε χαμηλούς ρυθμούς καθώς στην αγορά έχουν κυριαρχήσει τα μεγάλα καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών που πουλούν μεγάλη γκάμα φωτογραφικών μηχανών και καρτών μνήμης (π.χ. Stephanis, Public, Scandia, Electroline κ.α.) και τα καταστήματα λιανικού εμπορίου που πουλούν πληθώρα φωτογραφικών άλμπουμ και φωτογραφοθήκων (π.χ. Jumbo, IKEA, Super Home Center, Ellinas D.I.Y κ.α.). Οι εταιρείες αυτές ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων στην Κύπρο και ως εκ τούτου έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις των φωτογραφείων. Οι εταιρείες αυτές έχουν το πλεονέκτημα να πωλούν στις πιο χαμηλές τιμές της αγοράς καθώς έχουν άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές τους, αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες σε χαμηλές τιμές, έχουν μεγάλο περιθώριο κέρδους, μεγάλη επισκεψιμότητα κ.α. Συνεπώς, οι καταναλωτές προτιμούν να προμηθεύονται τα φωτογραφικά είδη από τα τεράστια αυτά καταστήματα. Εν όψει των πιο πάνω πολλά φωτογραφεία έχουν περιοριστεί μόνο στη διάθεση υπηρεσιών και όχι προϊόντων. Ορισμένα φωτογραφεία συνεχίζουν να πουλούν προϊόντα, καθώς, όπως υποστηρίζουν οι ιδιοκτήτες τους, υπάρχει ακόμη μια περιορισμένη μερίδα καταναλωτών που θα προτιμήσει να αγοράσει τα φωτογραφικά προϊόντα από ένα φωτογραφείο (όπως γινόταν παλαιότερα) για να μπορεί να έχει αξιόπιστες συμβουλές από ένα επαγγελματία φωτογράφο ως προς τις δυνατότητες του προϊόντος και τις τεχνικές φωτογράφιση και κινηματογράφισης.

Το επίπεδο ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι αρκετά υψηλό. Το επίπεδο ανταγωνισμού σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter εξαρτάται από πέντε συνιστώσες: την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, προμηθευτών, τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών, την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις και την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων. Οι υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου θέτουν ισχυρά εμπόδια εισόδου και εξόδου για τις νέες επιχειρήσεις όπως είναι οι οικονομίες κλίμακος. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις παράγουν ένα μεγάλο όγκο υπηρεσιών (πολλές φωτογραφήσεις, πολλές εκτυπώσεις) με αποτέλεσμα να επιμερίζουν τα κόστη (κόστος αγοράς φιλμ, κόστος δεσίματος των άλμπουμ, εργατικό κόστος). Αντίθετα, μία νέα επιχείρηση που δεν κατορθώνει να παράξει μεγάλο όγκο υπηρεσιών, έρχεται αντιμέτωπη με μεγάλα κόστη. Ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου στον κλάδο είναι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια. Για μία επιχείρηση φωτογραφείου, χρειάζεται το φωτογραφικό στούντιο, φωτογραφικές και κάμερες υψηλής ποιότητας, φωτογραφικοί φακοί, εκτυπωτικές μηχανές. Μία νέα επιχείρηση χρειάζεται να επενδύσει ένα σημαντικό κεφάλαιο για την αγορά του εξοπλισμού αυτού. Οι επιχειρήσεις που

βρίσκονται ήδη στον κλάδο έχουν κοστολογικά πλεονέκτημα τα οποία προκύπτουν από την πορεία τους στον κλάδο. Τέτοια πλεονεκτήματα είναι η καλύτερη γνώση του κλάδου, οι τεχνικές know – how, οι περισσότερες εμπειρίες. Οι νέες επιχειρήσεις έχουν ακόμη να αντιμετωπίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις υπηρεσίες που παρέχουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου και τη δυσκολία που έχουν οι καταναλωτές να αντικαταστήσουν τη σχέση που έχω με μία υφιστάμενη επιχείρηση με τη σχέση με μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο αντεκδίκησης των υφιστάμενων με πόλεμο τιμών, διαφήμιση (Παπαδάκης 73 -74)

Οι προμηθευτές του κλάδου μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής της υπηρεσίας. Οι προμηθευτές προμηθεύουν τις επιχειρήσεις του κλάδου με διάφορα αναλώσιμα όπως φιλμ, φωτογραφικό χαρτί, μελάνια, χημικά προϊόντα για τις εκτυπωτικές μηχανές, άλμπουμ, φωτογραφοθήκες. Οι επιχειρήσεις του κλάδου στην πλειονότητα τους δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές τους. Οι προμηθευτές φωτογραφικών αναλώσιμων είναι περιορισμένοι στην Κύπρο με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτούς. Επίσης οι επιχειρήσεις φωτογραφείων είναι όλες μικρές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να μειώνεται. Επίσης δεν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των αναλωσίμων ή των προμηθευτών, και αν υπάρχουν, αυτά είναι χαμηλής ποιότητας. Σε ένα βαθμό, τα αναλώσιμα αυτά είναι διαφοροποιημένα. Για παράδειγμα, η ποιότητα του φωτογραφικού χαρτιού της Kodak είναι ανώτερη από την ποιότητα χαρτιού Fuji. Επομένως, οι επιχειρήσεις που εστιάζονται στην ποιότητα του φωτογραφικού χαρτιού έχουν ιδιαίτερα μικρή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δεν μπορούν να το υποκαταστήσουν. Αντίθετα, ορισμένες επιχειρήσεις που δεν εστιάζονται στην ποιότητα, έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Όλα τα πιο πάνω, συνηγορούν ότι οι προμηθευτές του κλάδου μπορούν και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος.

Οι πελάτες του κλάδου έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι πολλοί πελάτες παράγουν μόνοι τους την υπηρεσία (εκτυπώνουν οι ίδιοι τις φωτογραφίες τους) με αποτέλεσμα να αυξάνουν τις πιέσεις τους για χαμηλότερη τιμή. Αυτό σημαίνει ότι η αγορά είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στο θέμα της τιμής.

Η εταιρεία G.P. Photo Bella Studio Ltd απευθύνεται σε διάφορα τμήματα της αγοράς και υιοθετεί ήδη και οφείλει να αναπτύξει επιπρόσθετες ενέργειες μάρκετινγκ για να προσεγγίσει τις ακόλουθες πληθυσμιακές ομάδες:

α) νεαρά ζευγάρια που σκοπεύουν να παντρευτούν



Σύμφωνα με τη Στατιστική υπηρεσία το 2011 έγιναν 13.248 γάμοι κατοίκων της Κύπρου. Τα ζευγάρια που σκοπεύουν να παντρευτούν απαιτούν καλαίσθητες και μοντέρνες φωτογραφίες, φιλική εξυπηρέτηση, καλές τιμές. Για να κερδίσει το τμήμα αυτό της αγοράς, η εταιρεία εργοδοτεί ένα νεαρό υπάλληλο, με ειδικευση στη φωτογράφιση και επεξεργασία φωτογραφιών, με μοντέρνες ιδέες, δημιουργικότητα, πάθος για δουλειά, κέφι, χιούμορ και άλλες επικοινωνιακές ικανότητες. Επίσης, προβάλλεται σε περιοδικά γάμων. Θα μπορούσε ακόμη να προβληθεί σε παρόμοιες ιστοσελίδες και εκθέσεις και να συνεργαστεί με διάφορες εταιρείες διοργάνωσης εκδηλώσεων και να ετοιμάσει πακέτα φωτογράφισης.

β) σε οικογένειες που βαπτίζουν τα παιδιά τους

Σύμφωνα με τη Στατιστική υπηρεσία το 2011 έγιναν 9.622 γεννήσεις. Η εταιρεία μέχρι τώρα δεν έχει προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες για να ελκύσει το τμήμα αυτό της αγοράς. Θα μπορούσε να συμμετάσχει σε εκθέσεις, να συνεργαστεί με εταιρείες παιδικών ρούχων και παιδικού εξοπλισμού και χώρους διεξαγωγής εκδηλώσεων και να ετοιμάσει πακέτα φωτογράφισης.

γ) σε μαθητές/φοιτητές για φωτογραφίες απολυτηρίου/ταυτότητας. Το τμήμα αυτό ζητά συνήθως την επεξεργασία των φωτογραφιών. Η εταιρεία δεν έχει προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες για να ελκύσει το τμήμα αυτό της αγοράς. Παρ' όλα αυτά ελκύει ένα σημαντικό μέρος του τμήματος αυτού εξαιτίας της τοποθεσίας του καταστήματος το οποίο βρίσκεται κοντά σε σχολεία και χώρους συγκέντρωσης των νέων. Θα μπορούσε να επικοινωνήσει με τα σχολεία και να διαφημιστεί στο Facebook.

δ) σε ενδιαφερομένους για έκδοση διαβατηρίου/ταυτότητας.

Η εταιρεία θα μπορούσε να δημιουργήσει προσφορές για την εκτύπωση φωτογραφίας ταυτότητας / διαβατηρίου.

ε) σε ενδιαφερομένους για εκτύπωση φωτογραφιών ταξιδιού, οικογενειακές

Όλοι σχεδόν οι Κύπριοι διαθέτουν φωτογραφική μηχανή ή κινητό/συσκευή με φωτογραφική. Όλοι ανεξάρτητα ηλικίας, φύλου, οικονομικής – κοινωνικής κατάστασης, βγάζουμε φωτογραφίες είτε από ταξίδια/οικογένεια/φίλους κλπ. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει κίνητρο για όλους μας ώστε να τυπώνουμε τις φωτογραφίες μας σε πολύ ελκυστικές τιμές. Η εταιρεία θα μπορούσε ακόμη να δημιουργήσει ένα σλόγκαν που να αναφέρεται στην αξία της εκτύπωσης έναντι της επισφαλούς φύλαξης της φωτογραφίας σε μία μηχανή.

στ) εταιρείες / οργανισμούς για τη φωτογραφική κάλυψη εκδηλώσεων.

Οι εταιρείες ζητούν αξιόπιστη συνεργασία με επαγγελματίες φωτογράφους. Η εταιρεία έχει

συνεργασίες με διάφορες εταιρείες και οργανισμούς όπως ο Ερυθρός Σταυρός, η ΣΕΚ, η Πρεσβεία της Βενεζουέλας, Europa Donna Κύπρου, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, το Υπουργείο Άμυνας. Θα πρέπει να στοχεύσει σε περισσότερες εταιρείες μέσω της βελτίωσης των δημοσίων σχέσεων.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών του κλάδου. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές θεωρούν κοντινό και φτηνό υποκατάστατο της τυπωμένης φωτογραφίας την ψηφιακή απεικόνιση της φωτογραφίας στην οθόνη της φωτογραφικής μηχανής, του ηλεκτρονικού υπολογιστή, του κινητού τηλεφώνου, του tablet κτλ. Το κόστος αλλαγής των καταναλωτών από την τυπωμένη έκδοση στην ψηφιακή, δεν είναι μεγάλο, καθώς το κόστος αγοράς των ηλεκτρονικών μέσων αντισταθμίζει τα πλεονεκτήματα που προσφερόμουν στον καταναλωτή. Το αποτέλεσμα είναι να αρκούνται οι καταναλωτές στην ψηφιακή απεικόνιση της φωτογραφίας και να μην τυπώνουν πλέον τις φωτογραφίες τους. Ωστόσο, για τους καταναλωτές ελλοχεύει το κόστος που θα υποστούν εάν χάσουν τα αποθηκευμένα τους αρχεία από οποιαδήποτε βλάβη παρουσιαστεί στα ηλεκτρονικά μέσα. Σχεδόν σε όλους τους καταναλωτές έχει συμβεί να χάσουν δεδομένα. Επειδή, σύμφωνα με ένα λατινικό ρητό τα γραπτά είναι αυτά που μένουν (scripta manent) θα πρέπει να υπολογίσει στο κόστος αλλαγής την πιθανότητα να χάσει τα προσωπικά του δεδομένα. Ο κλάδος θα πρέπει να δημιουργήσει νέους δρόμους μάρκετινγκ για να αδράξει αυτή την ευκαιρία που παρουσιάζεται, προσφέροντας λύση στον καταναλωτή για την ανάγκη που έχει να νιώθει ασφάλεια ότι τίποτα δεν θα χάσει εάν το έχει τυπωμένο στο χαρτί.

Στον φωτογραφικό κλάδο, έχει παρουσιαστεί επιβράδυνση της αγοράς καθώς ο αριθμός των καταναλωτών τείνει να μειώνεται αντί να αυξάνεται. Αυτό συνεπάγεται με έντονο ανταγωνισμό, αφού οι επιχειρήσεις του κλάδου καταφεύγουν σε πολέμους τιμών για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Κάτι τέτοιο, ωφελεί μεν του καταναλωτές, αλλά αποδεικνύεται καταστροφικό για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σχεδόν ίσες σε μέγεθος και δυναμικότητα, γεγονός που καθιστά τον ανταγωνισμό μεταξύ τους εντονότερο. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη με αποτέλεσμα να επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα των υπηρεσιών τους, μειώνοντας τις τιμές και αυξάνοντας επομένως την ένταση του ανταγωνισμού. Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους με διαφημίσεις και πόλεμο τιμών. Οι ανταγωνιστές τους αντιδρούν στις ενέργειες αυτές με αποτέλεσμα να αυξάνεται περισσότερο ο ανταγωνισμός. Το αποτέλεσμα των υπηρεσιών των επιχειρήσεων του κλάδου διαφοροποιείται στα μάτια του καταναλωτή ως προς την τιμή και την ποιότητα.

Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης είναι μικρός (δηλαδή δεν είναι αντιληπτός στα μάτια των καταναλωτών), τότε οι καταναλωτές υποκαθιστούν τις υπηρεσίες με υπηρεσίες άλλων ανταγωνιστών και ο ανταγωνισμός αυξάνεται περισσότερο. Τα εμπόδια εξόδου για τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι σημαντικά. Είναι τόσο χρηματικά (αγορά εξοπλισμού) όσο και ψυχολογικά. Επομένως, οι επιχειρήσεις παλεύουν να επιβιώσουν να παραμείνουν στον κλάδο με διάφορες στρατηγικές που ανεβάζουν τα επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο.

Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο, να μελετά συνεχώς τον ανταγωνισμό. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να συλλέγει πληροφορίες (ετήσιες εκθέσεις, δημοσιεύματα, έρευνα αγοράς, πληροφορίες από προμηθευτές και πελάτες), ώστε να είναι σε θέση να προβλέπει και να αντιμετωπίσει τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της (Παπαδάκης 80)

Μία έκτη δύναμη θεωρούνται τα συμπληρωματικά προϊόντα. Για παράδειγμα, για να βγάλει κάποιος μία φωτογραφία χρειάζεται κάποια συμπληρωματικά προϊόντα όπως είναι μία φωτογραφική μηχανή ή κάμερα ή κινητό κτλ. Όταν αυξάνεται η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα αυξάνεται και η ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης (Παπαδάκης 81). Δηλαδή, οι καταναλωτές πλέον είναι γεγονός ότι βγάζουν περισσότερες φωτογραφίες από τα προηγούμενα χρόνια λόγω της ευκολίας τους να αποκτήσουν κινητό τηλέφωνό ή φωτογραφική μηχανή. Ο αριθμός των φωτογραφιών που βγαίνουν είναι άπειρος. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, πρέπει να δώσουν κίνητρα για εκτύπωση, εάν θέλουν να εκμεταλλευτούν αυτή τη νέα τάση.

#### **8.4. Συμπεράσματα**

Η επιτυχία στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση των δυνατοτήτων της και των σχέσεων που αναπτύσσει με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (Duncan R., 1972). Συνεπώς, η εταιρεία θα πρέπει να αδράξει όλα τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσπαθήσει να αποφύγει τις τυχόν παγίδες που προκύπτουν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Προσδιορισμός, αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής της επιχείρησης**

### **9.1.Εισαγωγή**

Το Κεφάλαιο 7 αναφέρεται στους υφιστάμενους και προτεινόμενους στόχους της εταιρείας. Ακόμη, αναφέρεται σε στρατηγικές που έχει υιοθετήσει μέχρι σήμερα η εταιρεία και σε προτεινόμενες στρατηγικές.

## 9.2.Οι Στόχοι της επιχείρησης

Η επιχείρηση μέχρι σήμερα δεν είχε συγκεκριμένους και σαφείς και ξεκάθαρους στόχους. Ακόμη, οι στόχοι δεν ήταν γνωστοί στους υπαλλήλους της εταιρείας. Οι στόχοι της εταιρείας μέχρι σήμερα ήταν η αύξηση των εσόδων και η αύξηση των πελατών.

Η εταιρεία θα πρέπει να θέσει κάποιους ρεαλιστικούς στόχους ώστε να μπορέσει σύμφωνα με αυτούς να δημιουργήσει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει στο μέλλον. Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, σαφείς, υλοποιήσιμοι, ιεραρχημένοι. Ο χρονικός ορίζοντας στον οποίο αναφέρονται πρέπει να είναι σαφής (βραχυπρόθεσμοι / μακροπρόθεσμοι στόχοι).

Η εταιρεία θα μπορούσε να θέσει μακροπρόθεσμους στόχους όπως:

- Στόχους Πωλήσεων: Αύξηση των ετήσιων πωλήσεων κατά 10%
- Στόχους Μάρκετινγκ: Αύξηση της προβολής της εταιρείας (στο διαδίκτυο, διαφημιστικά έντυπα στα σπίτια)
- Στόχοι HR: Εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα Διοίκησης Επιχειρήσεων, αξιολόγηση και ηγεσία, επικοινωνία οράματος

και βραχυπρόθεσμους στόχους όπως οι στόχοι Δαπανών (μείωση μισθών και άλλων μη λειτουργικών εξόδων)

### 9.3. Οι Στρατηγικές της επιχείρησης

Η επιχείρηση έχει κατά καιρούς χρησιμοποιήσει πολλές στρατηγικές ανάλογα με τους στόχους της.

Σήμερα, η επιχείρηση εφαρμόζει την επιχειρηματική στρατηγική διάσωσης – αναστροφής που ονομάζεται στρατηγική ανόρθωσης. Η στρατηγική αυτή επιλύει προβλήματα που σχετίζονται με χαμηλές πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς. Εφαρμόζεται για τα υπάρχοντα προβλήματα αλλά και προληπτικά. Η ανόρθωση γίνεται με τη συρρίκνωση / σμίκρυνση (η εταιρεία κλείνει σταδιακά τρία καταστήματα και λειτουργεί με ένα), με τη μείωση των χρηματικών ροών, την σταθεροποίηση και αναδόμηση. Η εταιρεία εφαρμόζει τη στρατηγική αυτή, προσπαθώντας να επιβιώσει στο δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης. Η εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να λύσει τα διάφορα προβλήματα που υπάρχουν όπως η έλλειψη αποτελεσματικού μανάτζμεντ, ο φτωχός σχεδιασμός, η έλλειψη έρευνας αγοράς και η αδύναμη οργάνωση. Αφού αναγνωριστούν τα προβλήματα και οι αιτίες τους, θα πρέπει να βρεθούν οι σωστές λύσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το πρώτο βήμα για την επίλυση των προβλημάτων.

Ως προς τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Δηλαδή, διαφοροποιεί τις υπηρεσίες τις ως προς την ποιότητα, επαγγελματισμό και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Σχετικά με τις στρατηγικές επιμέρους λειτουργιών, η εταιρεία εφαρμόζει μερικώς ορισμένες από τις στρατηγικές μάρκετινγκ (τοποθέτηση – στόχευση - τμηματοποίηση.), ανθρώπινων πόρων (παρακίνηση, εκπαίδευση, ηγεσία) και χρηματοοικονομικές στρατηγικές. Η επιχείρηση θα μπορούσε να βελτιώσει την στρατηγική που ακολουθεί σχετικά με την τοποθέτηση – στόχευση – τμηματοποίηση της αγοράς. Ακόμη, θα μπορούσε να αξιολογεί συστηματικά τους υπαλλήλους της, ώστε να τους δίνει το κίνητρο για να εργαστούν περισσότερο.

#### **9.4.Συμπεράσματα**

Η εταιρεία θα πρέπει να βελτιώνει και να αναπροσαρμόζει συνεχώς τις στρατηγικές της στη βάση των στόχων της και στη βάση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ώστε να επικοινωνήσει στους υπαλλήλους το όραμα, τις αξίες, τις στρατηγικές και τους στόχους της εταιρείας και να τους εμπνεύσει με την οραματισμένη ηγεσία να συνεισφέρουν το 100% των δυνατοτήτων τους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Ανάλυση των Οικονομικών Στοιχείων της επιχείρησης**

### **10.1. Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης**

Ο ισολογισμός, είναι η δήλωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Αποκαλύπτει σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και τα οποία της ανήκουν, τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι σε τρίτους καθώς και την καθαρή θέση της επιχείρησης.

Ο Ισολογισμός της εταιρείας κατά την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2012 δείχνει ότι το Πάγιο και το Κυκλοφορούν Ενεργητικό το 2012 παρουσιάζουν μείωση σε σχέση με το 2011. Το ίδιο ισχύει για τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Το 2011 αγοράστηκαν ηλεκτρονικοί υπολογιστές και μηχανήματα. Το 2012 φαίνεται ότι δόθηκαν πολλά χρήματα στους λογαριασμούς των Διευθυντών. Το μετοχικό Κεφάλαιο παραμένει σταθερό και τα δύο χρόνια.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι μια έκθεση που περιέχει συνοπτικές πληροφορίες για έσοδα, κέρδη, έξοδα και ζημιές που έγιναν σε μια συγκεκριμένη λογιστική χρήση. Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης κατά την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2012 δείχνει ότι το 2012 μειώθηκαν οι πωλήσεις και το μεικτό κέρδος της εταιρείας. Το 2012 η εταιρεία είχε δεχθεί επιχορήγηση πληρωμής μισθού από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης δέχθηκε μεγάλες εκπτώσεις από τους προμηθευτές. Τα έξοδα πώλησης και διανομής ήταν μεγαλύτερα το 2012 από το 2011. Ωστόσο, οι πωλήσεις ήταν μεγαλύτερες το 2011. Τα στοιχεία αυτά αποκαλύπτουν τις ενέργειες της εταιρείας για αύξηση των πωλήσεων της (οδοιπορικά και δώρα διαφήμισης). Επίσης κατά το 2012, μεγαλύτερα ήταν τα έξοδα που αφορούσαν την καταβολή μισθών και κοινωνικών ασφαλίσεων, την αμοιβή διευθυντών και τις ανακαινίσεις. Μικρότερα ήταν τα έξοδα του ενοικίου του καταστήματος, το οποίο μειώθηκε λόγω της οικονομικής κατάστασης.

Οι αριθμοδείκτες ή χρηματοοικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν τη σχέση μεταξύ επιλεγμένων αριθμητικών τιμών που λαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης. Καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Χωρίζονται σε: Αριθμοδείκτες Ρευστότητας, Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας, Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας, Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας, Αριθμοδείκτες Επενδύσεων ή Επενδυτικοί Αριθμοδείκτες.

Ορισμένοι αριθμοδείκτες της επιχείρησης είναι:

1) Δείκτης ρευστότητας: σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

$$18669 / 239559 = 0.0780,49 \text{ φορές}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών υποχρεώσεων. Δεν είναι δυνατό να υπάρχει ένας πρότυπος αριθμοδείκτης, αρκεί να βρίσκεται γύρω στο 2. Φαίνεται ότι η ρευστότητα της εταιρείας είναι πολύ χαμηλή και αυτό φανερώνει μια δυσμενή κατάσταση για την επιχείρηση.

2) Κεφαλαίου κίνησης προς ενεργητικό

Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Σύνολο Ενεργητικού

$$(18669 - 239559) / (221205 + 18669)$$

$$-220890 / 239874 = 0,92$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές το κεφάλαιο κίνησης μπορεί να καλύψει το σύνολο του ενεργητικού.

3) Μέσο Απόθεμα προϊόντων = (Απόθεμα αρχής + Απόθεμα τέλους) / 2

$$(14125 + 9540) / 2 = 11.832,5$$

Δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Όσο πιο μεγάλος είναι αυτός ο αριθμοδείκτης τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση, γιατί θα πραγματοποιήσει περισσότερες πωλήσεις και κατά συνέπεια μεγαλύτερα κέρδη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: Συμπεράσματα**

Συνοψίζοντας, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο προγραμματισμού για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους το οποίο της προσφέρει πολλά και πολυδιάστατα πλεονεκτήματα. Τα φωτογραφεία θα πρέπει να εξοικειωθούν με τα θέματα που εμπίπτουν στην Διοίκηση των επιχειρήσεων, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να διοικήσουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά την επιχείρησή τους.

Η διατριβή αφήνει το περιθώριο για περαιτέρω έρευνα σχετικά με το επιχειρηματικό σχέδιο στην Κύπρο. Θα ήταν ενδιαφέροντα τα αποτελέσματα σε σχέση με το κατά πόσο οι κυπριακές επιχειρήσεις και ποιες επιχειρήσεις (ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος, τη δυναμικότητα) γνωρίζουν και χρησιμοποιούν το επιχειρηματικό σχέδιο. Επίσης, μία ενδιαφέρουσα έρευνα θα ήταν μία εκτενής έρευνα του κλάδου των φωτογραφείων στην Κύπρο. Επιπρόσθετα, από τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις, διαφάνηκε η ανάγκη των επαγγελματιών φωτογράφων για τη διεξαγωγή έρευνας σε σχέση με το ποσοστό των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φωτογράφους πειρατές, ώστε να αποτελέσει αυτό ένα μοχλό πίεσης προς το Κράτος για την κατοχύρωση του επαγγέλματος.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

**Βασιλείου Δ. και Ν. Ηρειώτης**, (2010), Ανάλυση επενδύσεων και Διαχείριση χαρτοφυλακίου, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

**Βαρουφάκης Γιάννης**, (2007), Πολιτική Οικονομία – Η οικονομική θεωρία στο φως της κριτικής, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

**Γούναρης Σ**, (2003) , Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, Αθήνα.

**Γρηγορούδης Βαγγέλης, Σίσκος Γιάννης**, (2000), Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Εκδόσεις νέων τεχνολογιών, Αθήνα..

**Δαμασκηνίδη Ν. Αντ**, (1985), Εισαγωγή στην Οικονομική Επιστήμη, Τόμος Α, Θεσσαλονίκη.

**Δημητριάδης Σέργιος, Τζωρτζάκη Αλεξία**, (2010), ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

**Κανελλόπουλος Χ.**, (1990), Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, 3<sup>η</sup> έκδ., Εκδ. International Publishing, Αθήνα.

**Κέφης Βασίλης, Παπαζαχαρίου Πέτρος**, (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

**Κέφης Β.** (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Κριτική, Αθήνα.

**Κώττη Γεώργιος Χ., Αθηνά Πετράκη – Κώττη**, (1989), Εισαγωγή στη σύγχρονη μικροοικονομική, Σμπίλιας, Αθήνα.

**Μάλλιαρης Π.**, (1990), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

**Μπουραντάς, Δημήτρης**, (2005), Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική.

**Μπουραντά, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.**, (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ε. Μπένου, Αθήνα.

**Μπουραντάς, Δ.**, (2002). ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Αθήνα: Γ. Μπένου

**Νιάρχος, Νικήτας Α**, (2004), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Σταμούλη, Αθήνα.

**Παπαδάκης Βασίλης**, (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία,

Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

**Πατρινός, Δ. & Αναστασίου, Α.**, (2009), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Παπαζήση, Αθήνα.

**Πραστάκος Γ.**, (2000), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

**Σταθακόπουλος Βλάσης, Αυλωνίτης Γεώργιος**, (2008), Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

**Τερζίδης Κώστας**, (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rossil, Αθήνα.

**Χυτήρης Σ. Λεωνίδας**, (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.

## **Ξένη Βιβλιογραφία**

**Barney Jay**, (1995). "Looking inside for competitive advantage", Academy of management Executive, Vol. 9.

**Duncan R.**, (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", ASQ, vol. 7, no 3.

**Earl C. Meyer, Kathleen R. Allen**, (2004), Επιχειρηματικότητα και διοίκηση μικρών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

**Finch Brian**, (2007), Πώς να καταρτίσετε ένα Business Plan Καταστρώστε τη στρατηγική σας, προβλέψτε σωστά τα οικονομικά μεγέθη, εκπονήστε ένα εφικτό σχέδιο, Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, Αθήνα.

**Ison Stephen**, (2002), Εισαγωγή στην Οικονομική (μετφ. Ανδρέας Σοκοδήμος), Τρίτη Αγγλική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

**James Paul**, (1996), Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμός, Αθήνα.

**Kotler P. και Keller**, (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

**Mankiw N.G.**, (2001) Αρχές της Οικονομικής, Τόμος Α, Εκδόσεις Τυπωθήτω – Δαρδάνος, Αθήνα.

**Mihiotis, A.**, (2005), Management of People and Organization, Hou Project Team, Patras.

**Pleffer Jeffrey, Veiga John**, (1999), "Putting people first for organizational success". Academy of management ececutive, Vol 13.

**Stutely Richard**, (2003), Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.

**Tsiames I**, (2005), Management of people and organization, hou project team, Patras.

**Ulrich Dave, Lake Dale**, (1991), "Organizational capability creating competitive advantage". Academy of management executive, Vol 5.

**Vedder James**, (1992), How much can be learn from success. Academy of management executive.

## **Ιστοσελίδες**

<http://www.photo.gr>

<http://photo.net/>

<http://www.amateurphotographer.co.uk/>

<http://www.world-newspapers.com/photography.html>

<http://www.bjp-online.com/type/feature/category/business>

<http://www.powerhomebiz.com/vol56/photography.htm>

<http://www.danheller.com/photo-inc.html>

<http://www.photoshelter.com/mkt/research/>

<http://shannonholden.com/blog/starting-a-photography-business/>

<http://www.startups.co.uk/photography-business.html>

<http://digital-photography-school.com/how-i-spread-my-photography-business-for-maximum-profitability>

[http://www.northlight-images.co.uk/article\\_pages/photo-opinions/photography-business.html](http://www.northlight-images.co.uk/article_pages/photo-opinions/photography-business.html)

<http://www.themoderntog.com/>

<http://www.mcpartions.com/blog/2010/04/15/5-marketing-tips-for-photographers/>

<http://www.allartschools.com/art-careers/photography/photography-business>

<http://www.photographybusinessguide.com/>

<http://www.smashandpeas.com/3-tips-before-you-start-a-photography-business/>

<http://rising.blackstar.com/14-blogging-tips-for-your-photography-business.html>

<http://digital-photography-school.com/5-tips-to-expand-your-photography-business-skills>

<http://currentphotographer.com/10-tips-to-grow-your-photography-business-locally/>

<http://www.roshsillars.com/2009/04/189-business-building-ideas-for-photographers/>

<http://epiclaunch.com/tips-for-marketing-your-photography-business-inexpensively/>

<http://pelfusion.com/photography-business-planning/>

<http://www.zenologue.com/blog/2011/12/photography-business-tips-pricing/>

[http://pinterest.com/sister\\_t/photography-business-ideas/](http://pinterest.com/sister_t/photography-business-ideas/)  
<http://blog.photoshelter.com/2010/04/the-mix-the-marketing-strategies-of-successful-pho/>  
<http://www.photomint.com/photography-business/photography-marketing-14-ways-to-promote-your-facebook-page/>  
<http://photographymarketingsecrets.com/newsletter/index.html>  
<http://www.artistsmarketonline.com/>  
<http://www.cjlewis.com/>  
[http://el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο\\_ανταγωνιστικών\\_δυνάμεων](http://el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο_ανταγωνιστικών_δυνάμεων)  
[http:// www.aboutcyprus.org.cy/gr/about-cyprus/economy](http://www.aboutcyprus.org.cy/gr/about-cyprus/economy)  
<http://www.pwc.com.cy/en/articles/2012/economy-crisis-evgeniou.jhtml>  
<http://www.centralbank.gov.cy>  
<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/C307CC429F5BBFDAC2257B13003A103A?OpenDocument&sub=1&sel=1&e=&print>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**



## Παράρτημα 1 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Καλησπέρα σας,

Ονομάζομαι Κωνσταντίνου Παρασκευή και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου στον κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της διατριβής μου, ασχολήθηκα με το ερώτημα κατά πόσο οι κυπριακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το επιχειρηματικό σχέδιο. Επίσης, υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν τα φωτογραφεία. Θα ήμουν ευγνώμων αν απαντήσετε σε ορισμένες ερωτήσεις

Σημειώστε ν όπου ισχύει.

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1. Γνωρίζετε τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;

Ναι

Όχι

2. Έχετε χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Ναι

Όχι

3. Αν, όχι με ποιους άλλους τρόπους προγραμματίζετε την πορεία της επιχείρησή σας.

.....

### ΦΩΤΟΓΡΑΦΕΙΑ

4. Τι διαφορετικό προσφέρετε στον πελάτη ώστε να σας προτιμήσει (δυνάμεις της επιχείρησής) ;

5. Ποια είναι η ενδεικτική τιμή που δίνετε στον πελάτη σας για εκτύπωση μιας φωτογραφίας κανονικού μεγέθους;

6. Πως προωθείτε την επιχείρησή σας (π.χ. διαφήμιση από στόμα σε στόμα, σε περιοδικά κτλ) ;

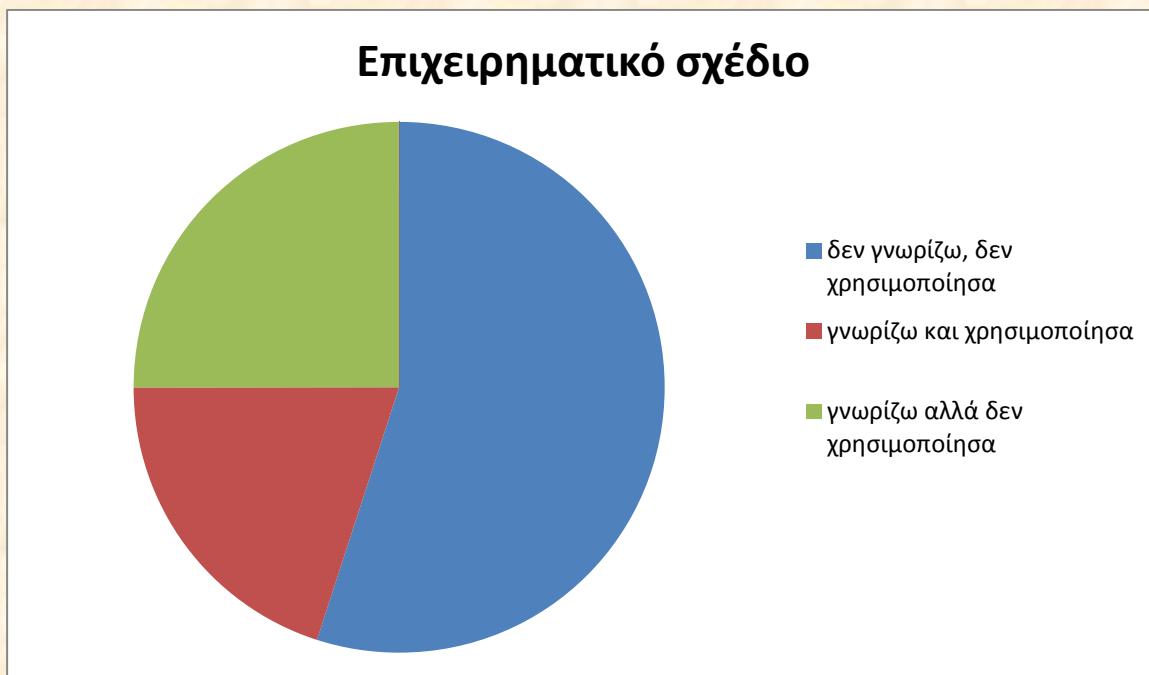
7. Ποιες οι ευκαιρίες / απειλές που υπάρχουν στον κλάδο ;

8. Θα ενθαρρύνεται / αποθαρρύνεται κάποιος που επιθυμεί να ασχοληθεί με το επάγγελμα ;

Σας ευχαριστώ θερμά για την ανταπόκριση σας.

## Παράρτημα 2 Αποτελέσματα Έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς τις κυριότερες παραμέτρους είναι:

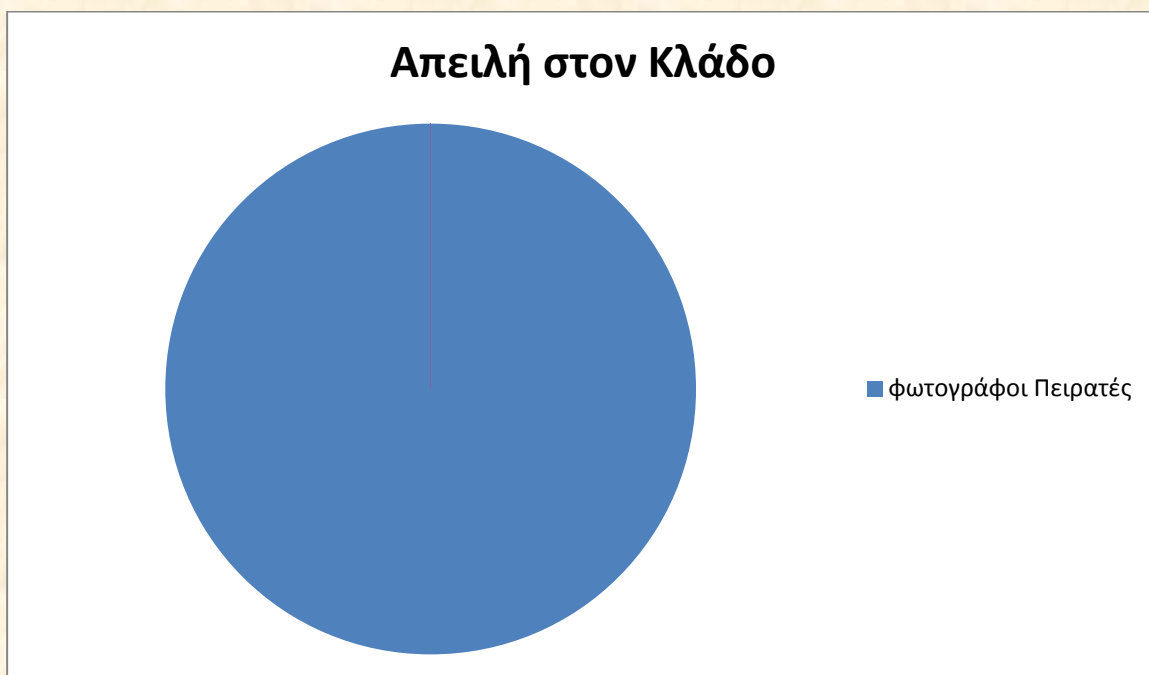


Οι 11 επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν και δεν χρησιμοποίησαν επιχειρηματικό σχέδιο, γνωρίζουν και χρησιμοποίησαν μόνο 4, ενώ οι υπόλοιπες γνωρίζουν αλλά δεν χρησιμοποίησαν γιατί το θεωρούν αχρείαστο για τις μικρές επιχειρήσεις και χρονοβόρο.

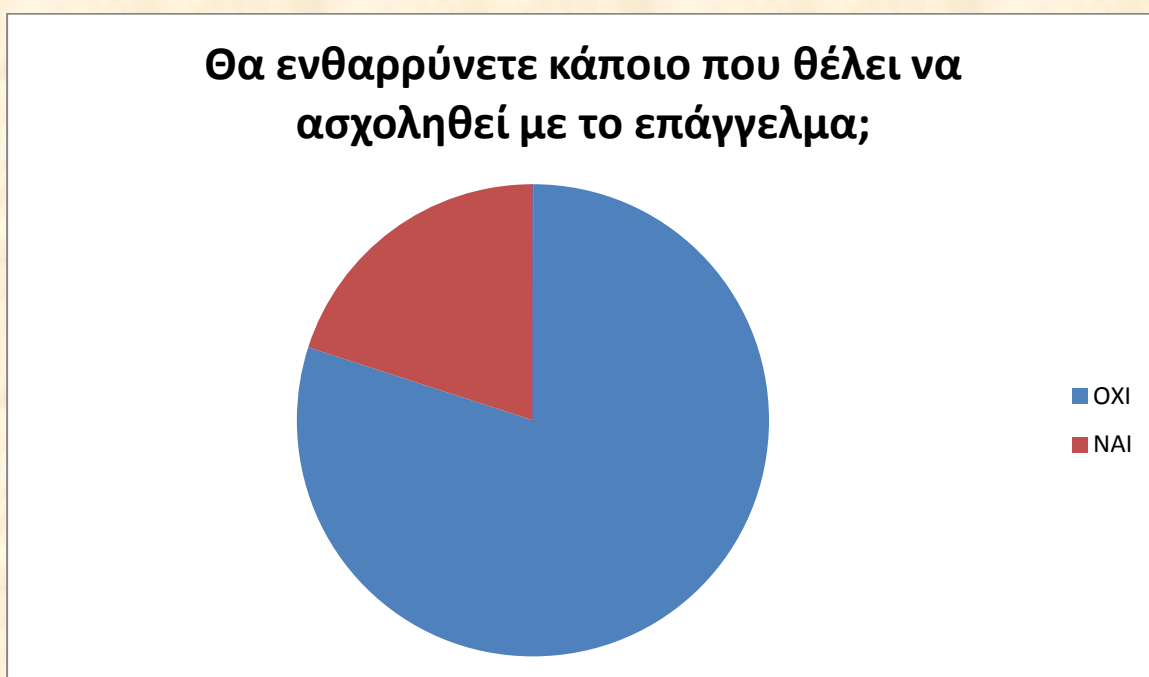


Από τις 16 επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν το επιχειρηματικό σχέδιο, οι 8 λαμβάνουν τις αποφάσεις τους σύμφωνα με την εμπειρία τους στο επάγγελμα και σύμφωνα με τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Οι 5 δίνουν σημασία στα οικονομικά στοιχεία. Ένα μικρότερο ποσοστό, 3 επιχειρήσεις

απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν, γεγονός που δείχνει ότι δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον προγραμματισμό της επιχείρησής τους.



Και οι 20 επιχειρήσεις απάντησαν ότι η κυριότερη απειλή στον κλάδο είναι οι φωτογράφοι πειρατές.



Οι 16 επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν θα ενθάρρυναν κάποιον να ασχοληθεί με το επάγγελμα. Οι λόγοι είναι ότι είναι ένα δύσκολο επάγγελμα που απαιτεί πολύ χρόνο και κόπο και αντιμετωπίζει πολλές απειλές λόγω των πειρατών και της τεχνολογίας. Αυτοί που απάντησαν ναι, απάντησαν έτσι γιατί θεωρούν ότι το επάγγελμα έχει ζήτηση παρά τις δυσκολίες και

επιπλέον ενθαρρύνουν τους διαδόχους τους να συνεχίσουν την οικογενειακή επιχείρηση καθώς δεν θέλουν να διαλυθεί και καθώς αποτελεί μία έτοιμη θέση εργασίας για τα παιδιά τους στις δύσκολες αυτές οικονομικές συνθήκες.

## Παράρτημα 3 Ισολογισμός

Ισολογισμός κατά την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2012

	2012		2011
Πάγιο Ενεργητικό		<b>221205</b>	<b>238561</b>
Κυκλοφορούν Ενεργητικό			
Παρακαταθήκη Εμπορευμάτων	<b>9540</b>		<b>14125</b>
Χρεώστες	<b>5151</b>		<b>6404</b>
ΣΠΕ Δευτεράς τρ/νος	<b>31</b>		<b>880</b>
Ταμείο	<b>3947</b>		<b>2580</b>
	<b>18669</b>		<b>23989</b>
Μείον Τρέχουσες Υποχρεώσεις			
Πιστωτές	<b>70619</b>		<b>979308</b>
Τρ/νοι Λ/σμοί Δ/ντων	<b>18616</b>		<b>620</b>
Φ.Π.Α.	<b>5419</b>		<b>11736</b>
Πρόνοια Φόρου εισοδήματος	<b>5203</b>		<b>5803</b>
Έκτακτη Αμυντική εισφορά	<b>259</b>		<b>0</b>
Υπόλοιπα Τραπεζών	<b>149739</b>		<b>147777</b>
	<b>239559</b>	<b>220890</b>	<b>233638</b>
Καθαρό Ενεργητικό		<b>315</b>	<b>28912</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο		<b>1709</b>	<b>1709</b>
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		<b>131823</b>	<b>159013</b>

---

Λογαριασμός Κερδοζημιών

**133217**

**131810**

**315**

**28912**

---

## Παράρτημα 4 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης κατά την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2012

		2012		2011
Πωλήσεις		201947		316014
Μείον				
Κόστος Πωλήσεων				
Αγορές		43835		67293
Παρακαταθήκη Εμπορευμάτων		14135		35180
1/1/12				
		57960		102473
Μείον				
Παρακαταθήκη Εμπορευμάτων		9540		14125
31/12/12				
		48420		88348
Πλέον				
Ηλεκτρικές Εγκαταστάσεις		179		0
Αποσβέσεις και Μηχανήματα		17649	66248	18526
				106874
Μεικτό Κέρδος		135699		209141
Πλέον Έσοδα				
Επιχορήγηση		7459		0
Εκπτώσεις ληφθείσες		2729		101



Τόκοι εισπρακτέοι	<b>67</b>		<b>7</b>	
Ενοίκια εισπρακτέα	<b>11506</b>	<b>21761</b>	<b>12888</b>	<b>12996</b>
		<b>157460</b>		<b>222137</b>
Μείον Έξοδα				
Έξοδα διαχείρισης	<b>127792</b>		<b>205102</b>	
Έξοδα πώλησης και διανομής	<b>12620</b>		<b>10446</b>	
Έξοδα χρηματοδότησης	<b>18196</b>	<b>158608</b>	<b>21116</b>	<b>236664</b>
		<b>-1148</b>		<b>-14527</b>
Πλέον				
Πρόνοια έκτακτης αμυντικής εισφοράς		<b>-259</b>		<b>-290</b>
Ζημιά έτους		<b>-1407</b>		<b>-14817</b>
Πλέον				
Ζημιά προηγ. χρήσης		<b>-131810</b>		<b>-116993</b>
Ζημιά εις επόμενη χρήση		<b>-133217</b>		<b>-131810</b>