



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΛΥ
ΜΙΚΡΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΑΡΙΑ ΑΝΤΩΝΙΟΥ
Α.Φ.Τ. 11000886**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δρ. Ηρακλής Βλαδιμήρου**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”.....	11
1.1 Ορισμός πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων	11
1.2 Ο ρόλος των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Κύπρο.....	11
1.3 Οικονομική κρίση και αντίκτυπο στις επενδυτικές πρωτοβουλίες των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων.....	13
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ”	17
2.1 Στρατηγική	17
2.2 Επιχειρηματίας.....	17
2.3 Επιχειρηματικό σχέδιο	17
2.4 Ηγεσία και Λήψη αποφάσεων.....	18
2.5 Οργάνωση και Διοίκηση.....	19
2.6 Όραμα- Αποστολή και Αξίες	20
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ”	22
3.1 Ανάγκη επιχειρηματικού σχεδιασμού στις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.....	22
3.2 Καθορισμός επιχειρηματικών στόχων.....	23
3.3 Δομή επιχειρηματικού πλάνου μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων.....	25
3.4 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και εναλλακτικές προσεγγίσεις	28

4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ”	33
4.1	Διαδικασίες εφαρμογής επιχειρηματικού σχεδιασμού.....	33
4.2	Προβλήματα και λύσεις στη διαδικασία εφαρμογής	35
4.3	Εσωτερικός ή/και εξωτερικός έλεγχος στη σωστή εφαρμογή του.....	36
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ‘ΕΡΕΥΝΑ’	37
5.1	Μεθοδολογία της έρευνας	37
5.2	Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	38
5.3	Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	64
5.4	Προτάσεις.....	68
5.5	Συμπεράσματα	71
5.6	Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα.....	72
6	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
6.1	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	73
	Ερωτηματολόγιο	77

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι απαραίτητος πριν από την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας, αλλά και κατά τη διάρκεια λειτουργίας μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της και τις οικονομικές εξελίξεις για να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο. Δεν επηρεάζει μόνο την σημερινή κατάσταση μιας επιχείρησης, αλλά και την μετέπειτα πορεία τις παρέχονται τη βάση για μια ολοκληρωμένη στρατηγική αξιολογώντας όλες τις παραμέτρους του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η παρούσα εργασία αποτυπώνει την ανάγκη μελετημένης σύνταξης επιχειρηματικού πλάνου, τόσο για την απόφαση δημιουργίας μιας επιχείρησης, όσο και για τη συνέχειά της. Θα παρουσιαστούν οι κύριοι στόχοι και οι βασικές αρχές του επιχειρησιακού σχεδιασμού και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για στρατηγικό σχεδιασμό, με αναφορά σε εναλλακτικές προσεγγίσεις.

Ακολούθως, θα αναπτυχθούν οι διαδικασίες εφαρμογής επιχειρηματικού σχεδιασμού από τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Θα αναφερθούν προβλήματα και λύσεις στη διαδικασία εφαρμογή και θα εξεταστεί κατά πόσο θα πρέπει ο έλεγχος για τη σωστή εφαρμογή, να γίνεται εσωτερικά ή από ανεξάρτητο σύμβουλο.

Τέλος, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε, μέσω ερωτηματολογίου και προσωπικών συνεντεύξεων, σε ιδιοκτήτες μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων σε διάφορες πόλεις της Κύπρου, σχετικά με τη χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδιασμού σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο. Στην έρευνα ερωτήθηκαν οι ιδιοκτήτες μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων κατά ποσό κρίνουν ότι είναι αναγκαίο ο επιχειρηματικός σχεδιασμός πριν ή και μετά τη δημιουργία μιας επιχείρησης, αν είναι διατεθειμένοι να καταρτίσουν επιχειρηματικό σχέδιο και είναι έτοιμοι να πληρώσουν γι' αυτό. Όταν έχουν προβλήματα ή πρέπει να πάρουν μια σημαντική απόφαση για νέες επιχειρηματικές δράσεις τα λύνουν εσωτερικά ή ζητούν βοήθεια από εξειδικευμένο σύμβουλο. Τα ερωτηματολόγια καλύπτουν αρκετές πτυχές για να κατανοήσουμε σε ποιο επίπεδο βρίσκονται αναφορικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό οι κυπριακές επιχειρήσεις σήμερα και πως αντιλαμβάνονται το θέμα. Τα στοιχεία που συλλέχτηκαν με τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις αναλύονται και παρουσιάζονται συμπεράσματα, λύσεις και πρακτικές που θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν με σκοπό να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους.

ABSTRACT

Business planning for small family businesses is a necessary process before implementing a business idea, but also during the operation of a business. Business plans should be adjusted according to changing needs of the firm and changes in the economic environment to remain a useful tool. A proper business plan not only affects the current situation of the company, but also its future prospects and course of action as it articulates a comprehensive strategy based on systematic assessment of all aspects of the internal and external environment. This paper illustrates the necessity of disfiguring a business plan, both for the decision to initiate a business, and for its continuity. The study presents the key objectives and basic principles of business planning, the tools for strategic planning, and points out (highlights) alternative approaches.

Next, the procedures for implementing a business plan by small family businesses are described. Problems and solutions in the implementation process are examined, as well as whether the implementation should be carried out entirely by the owners / manager and be internally or whether guidance by an independent consultant should be sought.

Finally, we present the results of field research conducted through a questionnaire and personal interviews of owners of small family businesses of various locations in Cyprus. Owners of small family business were inquired as to usefulness and practical applications of business planning in their firms. The research questions examine whether they deem business planning necessary before or after setting up a business, whether they are willing to formulate a formal business plan and whether they are ready to pay for it. When they have problems, or need to take important decisions on new business actions, whether solve the problems internally, or seek assistant from qualified counsel. The questionnaires cover several aspects to investigate at what level Cypriot businesses apply business planning today and how they perceive the issue. We analyze the data collected and present the findings, solutions and practices that small local businesses could use in order to ensure their viability and improve their competitiveness.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Ηρακλή Βλαδιμήρου, για τις οδηγίες και την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ τους ιδιοκτήτες μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν για να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια και να συζητήσουν μαζί μου τη στρατηγική των επιχειρήσεων τους. Οι πληροφορίες τους ήταν απαραίτητες για την ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγό μου Κώστα και στο μικρό μου γιο Δημήτρη για την υπομονή και την κατανόηση τους όλο αυτό το διάστημα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κυπριακή οικονομία διανύει μια πολύ δύσκολη περίοδο που έχει αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές, ανεξαρτήτως μεγέθους, αναγκάστηκαν να μειώσουν το προσωπικό τους, να περιορίσουν την παραγωγή τους, να συρρικνωθούν, για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στα σημερινά δεδομένα. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εγχώριων επιχειρήσεων που αναγκάστηκαν να τερματίσουν τις δραστηριότητές τους. Η έρευνα εστιάζει στην κατηγορία των **πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που αποτελούν ιστό της κυπριακής οικονομίας**. Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται ‘επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. Ευρώ’,¹ επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους αποτελούν την πλειοψηφία των κυπριακών επιχειρήσεων.

Σκοπός της μελέτης

Οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα εσωτερικής οργάνωσης, τα οποία γίνονται αντιληπτά μόνο μέσα από τα οικονομικά τους αποτελέσματα. Συχνά δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν αντικειμενικά το οικονομικό περιβάλλον, να εντοπίσουν την πραγματική φύση των προβλημάτων και να δώσουν πρακτικές λύσεις για να βγουν από αδιέξοδα. Στην παρούσα μελέτη θα εξετάσουμε κατά πόσο τις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο απασχολεί το θέμα καταρτισμού και συστηματικής υλοποίησης επιχειρηματικού πλάνου πριν από τη δημιουργία τους ή σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών στον τομέα δραστηριοποίησης τους. Εξετάζουμε επίσης κατά πόσο στην πορεία αναγκάστηκαν να ετοιμάσουν κάποιο στρατηγικό πλάνο και να το ακολουθήσουν ή/και αν γενικά ακολουθούν κάποια συντεταγμένη στρατηγική. Επίσης, ποια τα κύρια σημεία που αναλύουν και αξιολογούν κατά την ετοιμασία του στρατηγικού πλάνου. Ακολουθώς εξετάζουμε τα θεμελιώδη θέματα που θα πρέπει ένας εξειδικευμένος σύμβουλος να συμπεριλάβει σε ένα στρατηγικό πλάνο για μια πολύ μικρή οικογενειακή

¹ http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_el.htm

επιχείρηση, ούτως ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να το υλοποιήσει και να το εφαρμόσει εύκολα και αποτελεσματικά.

Αναγκαιότητα και Χρησιμότητα της έρευνας

Θεωρούμαι αναγκαίο να καταγραφούν και να αξιολογηθούν τα σημερινά δεδομένα στις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις της Κύπρου αναφορικά με τον καταρτισμό και εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Έχουμε συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες από επιχειρηματίες για το πώς αντιλαμβάνονται τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και κατά πόσο είναι σε θέση να τον εφαρμόσουν σωστά. Επίσης, κατά πόσο θεωρούν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό χρήσιμο εργαλείο και κατά πόσον είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να διαμορφώσουν ένα σωστό επιχειρηματικό πλάνο. Είναι σημαντικό να διερευνηθούν λύσεις και πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν την κατάσταση στασιμότητας που έχουν βιώνουν σήμερα και να εκτιμήσουν πως με αποτελεσματική υλοποίηση κατάλληλου επιχειρηματικού πλάνου, μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές, παραγωγικές, λειτουργικές και κατά συνέπεια βιώσιμες και καινοτόμες.

Ερευνητικά ερωτήματα

Από την παρούσα μελέτη ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να πάρει απαντήσεις στα πιο κάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι η σημερινή κατάσταση σε θέματα επιχειρηματικού σχεδιασμού των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Κύπρο;
- Είναι σε θέση οι οικογενειακές επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα κατάλληλο επιχειρηματικό πλάνο;
- Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την ετοιμασία και εφαρμογή του;
- Είναι αρκετά ώριμες οι οικογενειακές επιχειρήσεις που προηγούμενος δεν είχαν σαφές επιχειρηματικό πλάνο να καταρτίσουν ένα και να το εφαρμόσουν;
- Πόσο επηρεάζει την απόφασή τους για δημιουργία και εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου η ακαδημαϊκή μόρφωση τους;

- Σε ποιο βαθμό η οικονομική κρίση ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόσουν το επιχειρηματικό τους πλάνο και σε ποια σημεία εστίασαν τις αναπροσαρμογές τους;
- Βοήθησε στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της οικονομικής κρίση το επιχειρηματικό τους πλάνο και σε ποιο βαθμό;
- Ποιά σημεία θεωρούν οι επιχειρηματίες ως βασικότερα, τώρα με την κρίση, να συμπεριλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό πλάνο που θα τους καθοδηγήσει σε αντιμετώπιση των προβλημάτων τους;
- Άλλαξε ο τρόπος σκέψης όσων δεν εφάρμοζαν στο παρελθόν επιχειρηματικό σχέδιο μετά από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης;

Δομή της μελέτης

Στο πρώτο μέρος της μελέτης γίνεται μια πρώτη προσέγγιση του θέματος στην κυπριακή οικονομία. Εξετάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων και ο ρόλος τους. Εξετάζονται επίσης οι κύριες προκλήσεις που η τρέχουσα οικονομική κρίση ανέδειξε και ο αντίκτυπος τους στις δραστηριότητες και στις επενδυτικές πρωτοβουλίες των μικρών επιχειρήσεων.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση των βασικών εννοιών και ορισμών σε θέματα στρατηγικής, οργάνωσης και διοίκησης, ηγεσίας και λήψης αποφάσεων, επιχειρηματικού σχεδιασμού, οράματος – αποστολής- αξιών και τέλος ο ορισμός του επιχειρηματία.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι θεμελιώδεις έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού, αξιολογείται και επεξηγείται η αναγκαιότητα του, οι βασικές αρχές στρατηγικού σχεδιασμού, τα βασικά του εργαλεία και εναλλακτικές προσεγγίσεις στη διαμόρφωση επιχειρηματικού πλάνου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διαδικασίες εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, τα προβλήματα που συχνά προκύπτουν στην εφαρμογή του και αντίστοιχες λύσεις αξιολόγησης κατά πόσο είναι προτιμότερος ο εσωτερικός ή εξωτερικός έλεγχος στο στάδιο εφαρμογής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα εμπειρικής έρευνα σε πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο. Τα στοιχεία αναλύονται και παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα. Τέλος, παρατίθενται προτάσεις που θα

μπορούσαν να αξιοποιήσουν οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις της Κύπρου σήμερα.

Προτεινόμενη μεθοδολογία:

Η έρευνα επικεντρώνεται σε πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις της Κύπρου ανεξαρτήτως του τομέα δραστηριοποίησης τους. Καλύπτεται το λιανικό και χονδρικό εμπόριο, οι υπηρεσίες και η μεταποιητική δραστηριότητα στον πρωτογενή και στον δευτερογενή τομέα. Τα στοιχεία συλλέγηκαν μέσω γραπτού ερωτηματολογίου κυρίως με κλειστού τύπου ερωτήσεις, το οποίο στάληκε σε εταιρίες με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή/και φαξ, καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Λήφθηκε ικανοποιητικό δείγμα για αξιόπιστη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Στο ερωτηματολόγιο οι επιχειρηματίες είχαν την ευκαιρία να διατυπώσουν τις απόψεις τους για την στρατηγική που ακολουθούν. Για την επεξεργασία και την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel.

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”

1.1 Ορισμός πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων

Για τους σκοπούς της μελέτης, έχει καθοριστεί το μέγεθος των επιχειρήσεων που θα αξιολογηθούν. Οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε τρεις τομείς δραστηριοποίησης (πρωτογενή, δευτερογενή, τριτογενή). Η ΕΕ κατατάσσει τρεις βασικές κατηγορίες αναλόγως μεγέθους τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, για σκοπούς αξιολόγησής της οικονομικής τους δραστηριότητας. Έτσι, οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων και τον κύκλο εργασιών τους.

«Ο νέος ορισμός της ΕΕ διευκρινίζει τις ιδιότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) καθώς και την έννοια της πολύ μικρής επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των κοινοτικών προγραμμάτων και πολιτικών που αφορούν τις επιχειρήσεις αυτές. Στόχος είναι να αποφευχθεί ενδεχόμενη εκμετάλλευση των μηχανισμών υποστήριξης των εν λόγω επιχειρήσεων από επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγαλύτερη οικονομική δύναμη από τις ΜΜΕ.

Ως **μεσαία επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.

Ως **μικρή επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.

Ως **πολύ μικρή επιχείρηση** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. Ευρώ².

1.2 Ο ρόλος των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Κύπρο

Η κυπριακή οικονομία στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ειδικά σε μικρές και πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν χιλιάδες θέσεις εργασίας.

² http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_el.htm

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της απογραφής επιχειρήσεων που διεξήγαγε το Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών το 2005 στη Κύπρο, οι μικρές επιχειρήσεις δηλαδή αυτές που απασχολούν κάτω από 10 άτομα, ανέρχονται σε 57.066 και αντιπροσωπεύουν το 90,83% του συνόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του τόπου και απασχολούν 107.442 άτομα. Τα στοιχεία αυτά και μόνο δείχνουν τη σημασία και το ρόλο που διαδραματίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην κυπριακή οικονομία³.

Το κράτος προσφέρει διευκολύνσεις σε αυτές τις επιχειρήσεις και διάφοροι οργανισμοί όπως η ΟΕΒ, το ΚΕΒΕ προσπαθούν να βρουν λύσεις και πρακτικές για να τις βοηθήσει να αντεπεξέλθουν μέχρι να περάσει το κύμα της οικονομικής κρίσης. Γίνονται προσπάθειες από τα αρμόδια τμήματα των υπουργείων της κυπριακής δημοκρατίας να εξευρεθούν τρόποι στήριξης ούτως ώστε να επιλυθούν άμεσα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και να καταστούν ανταγωνιστικές και βιώσιμες. Προσφέρονται χρηματοδοτήσεις σε θέματα πρόσληψης ανέργων, χρηματοδοτούν το 50% των μισθών των υπαλλήλων για να μειώσουν την ενεργεία. Δίνονται χαμηλότοκα δάνεια με ευνοϊκούς όρους κ.α.

Η στρατηγική που ακολουθεί το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού για στήριξη και ανάπτυξη των ΜΜΕ, βασίζεται στην Ευρωπαϊκή Χάρτα για τις μικρές επιχειρήσεις (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter) και περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές επιδιώξεις:

(α) Δημιουργία απλοποιημένου νομικού, θεσμικού και διοικητικού πλαισίου για τη λειτουργία τους.

(β) Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος

(γ) Υποβοήθηση τους να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους και να αναπροσανατολίσουν ανάλογα την ακολουθούμενη στρατηγική, μέσω των βελτιωμένων συστημάτων και υπηρεσιών πληροφόρησης.

(δ) Η βελτίωση της πρόσβασης τους στην έρευνα, στην τεχνολογική ανανέωση, στην κατάρτιση, όπως και στις υπηρεσίες πληροφόρησης.

³ http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlsme_gr/dmlsme_gr?OpenDocument

- (ε) Λεπτομερή μελέτη των γενικών και ειδικών προβλημάτων εκάστου τομέα και κλάδου αντίστοιχα και αντιμετώπιση τους και θέσπιση μακροχρόνιας πολιτικής με δράσεις και ενέργειες χωρίς γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες.
- (στ) Εισαγωγή προγραμμάτων και σχεδίων που διευκολύνουν τη μακροχρόνια πρόσβαση των ΜΜΕ σε χρηματοδοτικά μέσα.
- (ζ) Δημιουργία απαραίτητων φορέων που θα ασχολούνται με θέματα των ΜΜΕ και θα προωθούν άριστης ποιότητας υποστήριξη για την πρόοδο και ανάπτυξη τους⁴.

Οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις της Κύπρου αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως την πρόσβασή τους σε ξένες αγορές, το κόστος των πρώτων υλών είναι αρκετά ψηλό και δεν τους επιτρέπει να ανταγωνιστούν εταιρίες του εξωτερικού. Η κρατική γραφειοκρατία είναι αποτρεπτική με αποτέλεσμα να μην γίνονται βήματα ανάπτυξης. Υπάρχουν προγράμματα τεχνολογικής αναβάθμισης αλλά τα μηχανήματα/εξοπλισμός σε σχέση με την ποσότητα παραγωγής για τα κυπριακά δεδομένα δεν τους επιτρέπει να προχωρήσουν σε επενδύσεις με αποτέλεσμα οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι ανταγωνιστικές.

1.3 Οικονομική κρίση και αντίκτυπος στις επενδυτικές πρωτοβουλίες των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία διέρχεται διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις, κ.λ.π. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη.⁵

Η κυπριακή οικονομία άλλαξε δραματικά από το Μάρτιο του 2013, αν και τα σημάδια της κρίσης είχαν εμφανιστεί πολύ πιο νωρίς. Το σημαντικό αυτό γεγονός της κατάρρευσης ενός από τα σημαντικότερα τραπεζικά ιδρύματα (Λαϊκή Τράπεζα) και η κατάσχεση καταθέσεων για εξυγίανση της Τράπεζας Κύπρου, έχουν σημαντικό

⁴ http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlsme_gr/dmlsme_gr?OpenDocument

⁵ Γεώργιος Κουφάρης,(2010), «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010

αρνητικό αντίκτυπο στις επενδυτικές δυνατότητες των κυπριακών επιχειρήσεων. Η δέσμευση κεφαλαίων στα τραπεζικά ιδρύματα, το κούρεμα των καταθέσεων, η αυξημένη ανεργία κλόνισαν την οικονομία και οι αρνητικές επιπτώσεις δεν άργησαν να φανούν.

Αυτά είχαν ως αποτέλεσμα να προκληθούν σημαντικές αλλαγές στην κοινωνικοοικονομική ζωή των κυπρίων. Μείωση ή και απουσία οικογενειακών εισοδημάτων, μείωση νέων θέσεων εργασίας, απολύσεις προσωπικού, υψηλά ποσοστά ανεργίας ειδικά στους νέους, κ.α. Σταδιακά, ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού της χώρας οδηγείται στη φτώχεια.

Τα ουσιαστικά αίτια της κρίσης τα οποία επηρεάζουν στο σύνολο τους πολίτες, είναι η αύξηση των επιτοκίων, αύξηση του φόρου προστιθέμενης αξίας, η δυσκολία λήψης δανείων και κίνησης κεφαλαίων, η αύξηση των τιμών των εμπορευμάτων και κυρίως των αγαθών πρώτης ανάγκης και των καυσίμων. Αυτά είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Δημιουργήθηκε μείωση στις καταναλωτικές δαπάνες με αποτέλεσμα να υπάρξει μείωση και στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει επηρεαστεί αρνητικά η ανταγωνιστικότητα των μικρών επιχειρήσεων από τη μείωση της ρευστότητας, τις αυξήσεις στις τιμές πρώτων υλών, τις απολύσεις προσωπικού, τη μείωση εσόδων των επιχειρήσεων και το κλείσιμο πολλών εταιρειών οι οποίες δεν άντεξαν το βάρος των επιπτώσεων. Δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν μετά τη μείωση στη ρευστότητα γιατί δεν ήταν σε θέση να πληρώσουν τους υπαλλήλους τους, τους προμηθευτές, τις υποχρεώσεις τους στις τράπεζες. Οι τράπεζες αδυνατούν να παρέχουν επαρκείς πιστώσεις σε επιχειρήσεις. Η εμπιστοσύνη προς τα τραπεζικά ιδρύματα έχει χαθεί και αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά.

Σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου⁶, το Νοέμβριο του 2013 οι άνεργοι έφτασαν τις 50.196 άτομα. Συγκριτικά με το Νοέμβριο του 2012 σημειώθηκε αύξηση 24,8%. Η αυξημένη ανεργία παρατηρήθηκε κατά κύριο λόγο στους τομείς των

⁶http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_32main_gr/labour_32main_gr?OpenForm&sub=2&sel=1

χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων (αύξηση 1.701 ανέργων), του εμπορίου (αύξηση 1.642), των δραστηριοτήτων υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης (αύξηση 1.107), της μεταποίησης (αύξηση 954), των κατασκευών (αύξηση 924), καθώς επίσης και στους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας όπου σημειώθηκε αύξηση 890 ανέργων.

Οι βασικοί δείκτες που είναι διαθέσιμοι από την Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου και παρουσιάζουν το μέγεθος των αλλαγών που έχει υποστεί η κυπριακή οικονομία τα τελευταία χρόνια είναι:

Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών Βιομηχανίας για το μήνα Φεβρουάριο 2014 ανήλθε στις 69,8 μονάδες (βάση 2010=100), σημειώνοντας μείωση 11,6% σε σύγκριση με το Φεβρουάριο 2013 και συγκεντρωτικά μείωση 30,2% σε σύγκριση με τον τόκο. Για την περίοδο Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου 2014, ο δείκτης παρουσίασε μείωση 13,3% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου χρόνου. Στον τομέα της Μεταποίησης, το Φεβρουάριο 2014 ο δείκτης έφτασε τις 66,7 μονάδες, σημειώνοντας μείωση 8,2% σε σύγκριση με το Φεβρουάριο του 2013⁷.

Η Στατιστική Υπηρεσία ανακοινώνει ότι ο αριθμός των αδειών οικοδομής που εκδόθηκαν από τις δημοτικές αρχές και τις επαρχιακές διοικήσεις κατά το μήνα Φεβρουάριο 2014 ανήλθε στις 409. Η συνολική αξία των αδειών αυτών έφθασε τα €102,9 εκατομμύρια και το συνολικό εμβαδόν τις 77,6 χιλιάδες τετραγωνικά μέτρα. Με τις άδειες αυτές προβλέπεται να ανεγερθούν 229 οικιστικές μονάδες. Κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου 2014 εκδόθηκαν 805 άδειες οικοδομής, παρουσιάζοντας μείωση 16,9% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του προηγούμενου έτους. Η συνολική αξία των αδειών αυτών μειώθηκε κατά 40,6% και το συνολικό εμβαδόν κατά 47,9%. Ο αριθμός των οικιστικών μονάδων παρουσίασε μείωση της τάξης του 66,0%. Οι άδειες οικοδομής συνιστούν σημαντική ένδειξη για τη μελλοντική δραστηριότητα στον κατασκευαστικό τομέα⁸.

⁷<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/DBAB56F6DB481BC5C2257C7100302B57?OpenDocument&sub=1&sel=1&e=&print>

⁸<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/3FE33A75D1E413EAC2257C4E004C5750?OpenDocument&sub=2&sel=1&e=&print>

Ο Δείκτης Όγκου Εργασιών Λιανικού Εμπορίου για το μήνα Δεκέμβριο 2013 ανήλθε στις 133,0 μονάδες παρουσιάζοντας αύξηση 32,1 μονάδες ή 31,8% σε σύγκριση με 100,9 το Νοέμβριο 2013. Σε σύγκριση με το Δεκέμβριο 2012 ο Δείκτης παρουσίασε μείωση 3,0 μονάδες ή 2,2%. Για την περίοδο Ιανουαρίου-Δεκεμβρίου 2013 ο Δείκτης παρουσίασε μείωση 6,8% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2012⁹.

Η Στατιστική Υπηρεσία ανακοινώνει το Δείκτη Κύκλου Εργασιών των πιο κάτω Τομέων: (Υπηρεσίες Παροχής Καταλύματος και Υπηρεσιών Εστίασης, Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, Επαγγελματικών, Επιστημονικών και Τεχνικών Δραστηριοτήτων, Διοικητικών και Υποστηρικτικών Δραστηριοτήτων) για την περίοδο Οκτωβρίου – Δεκεμβρίου 2013. Κατά την περίοδο Οκτωβρίου – Δεκεμβρίου 2013, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου χρόνου, ο τομέας των Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης παρουσιάζει αύξηση 0,8%, ενώ ο τομέας της Ενημέρωσης και Επικοινωνίας παρουσιάζει μείωση 7,4%. Μείωση 4,0% και 0,7% αντιστοίχως, παρουσιάζουν και οι τομείς των Επαγγελματικών, Επιστημονικών και Τεχνικών δραστηριοτήτων και των Διοικητικών και Υποστηρικτικών δραστηριοτήτων. Κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Δεκεμβρίου 2013, σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο, ο τομέας των Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης παρουσιάζει μείωση 1,9%, ενώ ο τομέας της Ενημέρωσης και Επικοινωνίας παρουσιάζει μείωση 7,4%.¹⁰

⁹<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/6056044D1C377AF9C2257C350048F29E?OpenDocument>

¹⁰<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/72C55844BED276BFC2257C13002C5DB?OpenDocument&sub=4&sel=1&e=&print>

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ”

2.1 Στρατηγική

Ο Henderson (1989) αναφέρει ότι ‘στρατηγική είναι μια προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει. Για κάθε επιχείρηση η έρευνα αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την αναγνώριση του παρόντος: που βρισκόμαστε και τι έχουμε τώρα’¹¹. Σύμφωνα με τον Andrews (1971), η στρατηγική είναι ‘το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και οι βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξη τους, που τοποθετούνται έτσι ώστε να ορίζονται τι είδους εργασίες πρέπει να κάνει η επιχείρηση’¹². Οπότε η στρατηγική ως έννοια και ως διαδικασία είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση που σκοπεύει να λειτουργήσει μακροχρόνια. Είναι το πλάνο που θα έχει ως οδηγό και θα τη βοηθήσει να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί και να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

2.2 Επιχειρηματίας

Επιχειρηματίας θεωρείται το φυσικό εκείνο πρόσωπο, το οποίο με ατομική πρωτοβουλία συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παραχθούν αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία διαθέτει (ή πρέπει να διαθέτει) με κέρδος στην αγορά¹³. Οι επιχειρηματίες διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τον τρόπο που δρουν μέσα στην επιχείρησή τους. Ο Josef Alois Schumpeter (1883-1950) υποστήριζε ότι οι επιχειρηματίες είτε είναι καινοτόμοι, είτε είναι οι αρχηγοί της εκμετάλλευσης, που δεν θα δρουν, αλλά θα αντιδρούν. Ο Ernst Heub (1922-2010) υποστήριζε ότι οι επιχειρηματίες κατατάσσονται στην κατηγορία αυτών που αντιδρούν αυθόρμητα και μιμούνται και τους νεότερους.

2.3 Επιχειρηματικό σχέδιο

¹¹ Henderson B.D (1989) Theory of Strategy, Harvard Business Review, November - December, p.p. 139-143.

¹² Andrews, K.R. (1971) The Concept of corporate strategy, Irwin Homewood, p.11

¹³ Δρ. Μαντζάρης Γιάννη, 2011, Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ.8.

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τον επιχειρηματία να σκεφτεί όλα όσα αφορούν την επιχειρηματική του ιδέα και να αποφασίσει για τις πρακτικές που θα εφαρμόσει στη συνέχεια για να υλοποιήσει τους επιχειρηματικούς του στόχους. Μπορεί να ετοιμαστεί πριν από τη δημιουργία της επιχείρησης, αλλά και κατά την λειτουργία της. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, είτε αφορά ένα μεγάλο οργανισμό είτε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση. Κρίνεται απαραίτητο γιατί δίνει την κατεύθυνση προσανατολισμού και σχεδιασμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οριστικοποιεί και διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα που θα υιοθετηθεί από τη διοίκηση και το προσωπικό. Διαμορφώνει της θετικής εικόνα προς τα στελέχη, τους εξωτερικούς συνεργάτες και προς τους πελάτες.

2.4 Ηγεσία και Λήψη αποφάσεων

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον Ηγέτη.¹⁴ Αυτό που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη είναι το όραμα και η διαίσθηση, η εντιμότητα και το ομαδικό πνεύμα. Πρέπει να είναι άτομο με κατανόησης και συναισθηματική νοημοσύνη που να μπορεί να εμπνέει, να εμπυχώνει, να υποκινεί την ομάδα του για να μπορεί να πετυχαίνει τους στόχους της. Πρέπει να είναι άτομο αποφασιστικό, που να παίρνει και να υλοποιεί αποτελεσματικές αποφάσεις, ειδικά σε στρατηγικά θέματα.

Με τη θεωρία των αποφάσεων ασχολήθηκε ο αμερικάνος οικονομολόγος και κοινωνιολόγος Herbert Alexander Simon (1916). Ασχολήθηκε με έρευνες αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για τον ίδιο η διοίκηση αφορά κυρίως τη λήψη αποφάσεων.¹⁵ Η ικανότητα λήψης αποφάσεων από ένα διοικητικό στέλεχος απαιτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, μεταξύ άλλων, οργανωτικές ηγετικές ικανότητες. Στο παρελθόν, αλλά ακόμη και σήμερα, συναντούμε επιχειρήσεις που λαμβάνουν αποφάσεις με τον παράγοντα τύχη. Λαμβάνουν ανάλογα με την έμπνευση ή τη διαίσθηση του ηγέτη ή ακόμη και με μίμηση άλλων εταιριών. Η επιστήμη έχει

¹⁴ Μαντζάρης Γιάννης, 2011, Σύγχρονο Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, τόμος Α , σελ.703.

¹⁵ Μαντζάρης Γιάννη, 2011, Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ.273.

δείξει ότι για τη λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητο τα διοικητικά στελέχη να έχουν κατάλληλες γνώσεις και πληροφόρηση πριν πάρουν σημαντικές αποφάσεις.

Τα στάδια λήψης αποφάσεων είναι¹⁶:

- Προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος
- Εξεύρεση και ανάπτυξη διάφορων εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή επικρατέστερης / προτιμότερης.
- Εφαρμογή της απόφασης
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης και εντοπισμός ενδεχομένων αποκλίσεων για λήψη διοικητικών μέτρων.

2.5 Οργάνωση και Διοίκηση

Επικρατούν διάφορες απόψεις για τον ορισμό του μάνατζμεντ, ως εργαλείου ενεργοποίησης των επιχειρήσεων. «Ορισμένοι το ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεθνοποίηση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με τη διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση.»¹⁷ Ο όρος management προέρχεται από το αγγλικό “to manage” που σημαίνει επιτυχάνω κάτι, διευθύνω, διοικώ, κτλ. Για την επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης, το management αναφέρεται κυρίως στη διευθυντική λειτουργία η οποία ασχολείται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων, συντονισμό, και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που ασκεί μια επιχείρηση ή οργανισμός.¹⁸ Ο ορισμός αυτός, όπως θα διαπιστώσει κάποιος διαβάζοντας πηγές που αναλύουν θέματα οργάνωσης και διοίκησης, δεν υπάρχει ακριβής έννοια του ορισμού. Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει αρκετές λειτουργίες που είναι δύσκολο να διαχωριστούν, κάνοντας δύσκολο το έργο των ερευνητών να καθορίσουν έναν ορισμό.

«Ο Frederick Taylor (1856) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να

¹⁶ Δρ. Μαντζάρης Γιάννη, 2011, Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ.275

¹⁷ Γιάννης κ.Χολέβας, 1995, Οργάνωση και Διοίκηση, σελ:68

¹⁸ Μαντζάρης Γιάννης, 2011, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ: 106

θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην, κατά το δυνατό μεγαλύτερη, αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Ο Max Weber (1964) ασχολήθηκε ειδικά με μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. Ο Gantt, συνεργάτης του Taylor, τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.»¹⁹

2.6 Όραμα- Αποστολή και Αξίες

Το όραμα είναι ένα σημαντικό κίνητρο για πρόοδο και εξέλιξη, αρκεί να μην μένει μόνο ως κατασκευάσμα της φαντασίας και ανέφικτη ιδεατή κατάσταση, αλλά να συνοδεύεται και από προετοιμασία (εκπαίδευση) και σκληρή προσπάθεια (εργασία), προκειμένου να γίνει μια μέρα ζωντανή πραγματικότητα.²⁰ Όταν το όραμα ασπάζεται μια ομάδα σε μία επιχείρηση, έχοντας κοινούς στόχους και σκοπούς, τότε μπορεί να καθοδηγήσει σε δημιουργική εξέλιξη.

Η αποστολή μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη διοίκηση και αφορά τις τωρινές και μελλοντικές της δραστηριότητες. Αναφέρεται συγκεκριμένα στις δραστηριότητες που επιδιώκει η επιχείρηση να εμπλακεί και την πορεία που θέλει να ακολουθήσει μελλοντικά. Δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα ποια είναι η επιχείρηση, με τι ασχολείται και ποια είναι τα σχέδια της για το μέλλον.

¹⁹ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/217,1117/>

²⁰ Μαντζάρης Γιάννης, 2011, Σύγχρονο Management επιχειρήσεων και οργανισμών, τόμος Α', σελ.752.

Οι αξίες που διέπουν μια επιχείρηση είναι αυτές που τη συντροφεύουν κατά τη λειτουργίας της. Μπορεί να είναι συνδεδεμένες και με τις αρχές της (όπως τήρηση της νομοθεσίας, τα ηθικά πρότυπα που θέτει, ο σεβασμός προς τους πελάτες της, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, προστασία του περιβάλλοντος και της υγείας κ.α.) για να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να θέτει ως σημαντική αξία τον άνθρωπο, δηλαδή τους εργαζομένους της επιχείρησης προσπαθώντας να τους προσφέρει το μέγιστο δυνατό για να είναι ικανοποιημένοι, έτσι και αυτοί με τη σειρά τους να προσφέρουν το μέγιστο στην επιχείρηση. Άλλη επιχείρηση μπορεί να επιλέγει ως αξία την υπεροχή, δηλαδή τα προϊόντα ή υπηρεσίες να είναι οι καλύτερες με διαφορά από τον ανταγωνισμό, χωρίς να μειώνεται η ποιότητά τους, να υπάρχει πάντοτε η δέσμευση για το καλύτερο. Αξία μπορεί να είναι η αλλαγή, δηλαδή η επιχείρηση να εξελίσσεται και να ενημερώνεται, να ακολουθεί την τεχνολογία, να επιδιώκει την καινοτομία και πάντα να πρωτοπορεί. Άλλη αξία μπορεί να αφορά την κοινή ευημερία, δηλαδή να επιδιώκει η επιχείρηση να προσφέρει το μέγιστο δυνατό χωρίς να επηρεάζει τρίτους, να σέβεται το περιβάλλον και να τηρεί τους κανόνες.

Η διοίκηση της επιχείρησης καθορίζει το όραμα, τους κοινούς στόχους, την αποστολή τις αξίες και τις αρχές. Καλλιεργεί την κουλτούρα στα άτομα της, έτσι ώστε οι στρατηγικές επιλογές της να βγαίνουν προς τα έξω και να τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες της.

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ”

3.1 Ανάγκη επιχειρηματικού σχεδιασμού στις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις

Το μέγεθος των επιχειρήσεων μπερδεύει τους ιδιοκτήτες μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων να κατανοήσουν την πραγματική ανάγκη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με συγκεκριμένα προβλήματα και επιχειρηματικούς κινδύνους που πρέπει να διαχειριστούν άμεσα και αποτελεσματικά για να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους. Στις πλείστες των περιπτώσεων δεν διαθέτουν εταιρική δομή, ο μεγαλομέτοχος ιδιοκτήτης αναλαμβάνει ρόλο διευθύνων σύμβουλος, οικονομικός διαχειριστής, διευθυντής πωλήσεων κ.α. Οι ευθύνες όλες συγκεντρώνονται σε ένα άτομο και αυτό δυσκολεύει πολλές φορές τη σωστή λήψη αποφάσεων.

Η ανάγκη για επιχειρηματικό σχεδιασμό δεν γνωρίζει μέγεθος και κλάδο δραστηριοποίησης. Είναι απαραίτητος και αναγκαίος για κάθε επιχείρηση που θέλει να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της, να είναι ανταγωνιστική, πρωτοποριακή και καινοτόμα. Κρίνεται μεταξύ άλλων αναγκαίος ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, γιατί:

- Προσφέρει την ευκαιρία στους ιδιοκτήτες να γνωρίσουν καλύτερα το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρουν.
- Μαθαίνουν την αγορά και συγκεκριμένα τον ανταγωνισμό.
- Καθορίζουν την πορεία τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- Μελετώνται τα δυνατά, αδύνατα σημεία της επιχείρησης, οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν.
- Μειώνουν το επιχειρηματικό ρίσκο.

Η ετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί τη συμμετοχή των ιδιοκτητών, είναι ίσος η μοναδική ευκαιρία που αναγκάζει τα άτομα της διοίκησης να βάλουν σε τάξη τις σκέψεις τους. Γίνεται ουσιαστική καταγραφή της επιχειρηματικής δράσης και προκύπτουν σημεία που δεν είχαν δώσει σημασία και τελικά είναι εξίσου σημαντικά και απαραίτητα για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Όσες επιχειρήσεις αποφασίσουν στην πορεία να ετοιμάσουν ένα τέτοιο σχέδιο θα διαπιστώσουν ότι είναι μια καλή αρχή να βάλουν μια άνω τελεία και να δουν που βρίσκονται σήμερα και που επιθυμούν να βρεθούν στο μέλλον.

Μελετώντας σε βάθος την ίδια τους την επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους επιχειρηματίες να ανακαλύψουν διάφορες πτυχές της δουλειάς τους, που θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή και προϊόντα. Γνωρίζουν καλύτερα το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία και να τα αναδείξουν. Τα πλεονεκτήματα που έχει μια επιχείρηση είναι το πιο δυνατό όπλο που μπορούν να αξιοποιήσουν και να παρουσιάσουν ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά. Τα αδύνατα σημεία που έχει μια επιχείρηση πρέπει να τα γνωρίζει για να μπορέσει να τα βελτιώσει ή και να τα αποφύγει. Οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον είναι εξίσου σημαντικές γιατί αξιοποιώντας τις κατάλληλα μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Παρακολουθώντας τις αλλαγές στον τομέα δραστηριοποίησης, την τεχνολογία που αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, το προφίλ του καταναλωτικού κοινού, τις αλλαγές στον τρόπο ζωής και στις προτεραιότητες των ανθρώπων, θα διαμορφώσουν τις ευκαιρίες που πρέπει μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί άμεσα. Να έχει κάποιος επιχειρηματίας άγνοια για τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον δεν θα βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτυχθεί και να καταστεί βιώσιμη. Πρέπει να ξέρει τα εμπόδια που υπάρχουν και να τα αντιμετωπίσει, πρέπει να ξέρει τον ανταγωνισμό πολύ καλά, τις νέες τεχνολογίες που υπάρχουν στον κλάδο σου κ.α.

Ποιο είναι το όραμα της εταιρίας, ο επιχειρηματίας θέτει αξίες και στόχους που να είναι υλοποιήσιμοι και εφικτοί. Μπαίνει στη διαδικασία να έρθει πιο κοντά με τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που παράγει και να ανακαλύψει πράγματα που δεν μπόρεσε ποτέ να σκεφτεί. Μέσα από την διαδικασία αυτή θα σκεφτεί ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό, θα αξιολογήσει το υφιστάμενο προσωπικό και αυτό θα αποτελεί ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων, ώστε να προλαμβάνονται λάθη, επίσης βοηθά στην διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής.

Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι η εγγύηση της επιτυχίας αλλά η λειτουργικότητα του είναι αυτό που θα αλλάξει τα δεδομένα.

3.2 Η δημιουργία επιχειρηματικών στόχων

Ετοιμάζοντας το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να τεθούν και οι επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης. Μέσα από αυτή την διαδικασία η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να ιεραρχήσει τους επιχειρηματικούς της στόχους λαμβάνοντας υπόψη της τον σκοπό ύπαρξής της. Οι στόχοι χωρίζονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς.

Η επιχείρηση επιδιώκει να παρουσιάσει κάποια αποτελέσματα μέσα από την δραστηριότητά της που θα έχουν θετικό αντίκτυπο στους πελάτες της. Η γνώμη των πελατών και ο βαθμός ικανοποίησης από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα λαμβάνουν είναι σημαντικά για να πετύχουν τους στόχους. Η κάλυψη των αναγκών προς τους πελάτες είναι ένα σημαντικό μέρος των επιχειρηματικών στόχων. Άρα, η εξωτερική εικόνα μιας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα από τους στόχους που θα δημιουργηθούν κατά την ετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Πέραν της εξωτερικής εικόνας που επιδιώκει να πετύχει μια επιχείρηση είναι και η εσωτερική, δηλαδή οι στόχοι που θα την βοηθήσουν στην επιχειρηματική απόδοση και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι, αυτό που έχει σημασία είναι η ιεράρχησή τους. Να έχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις και να είναι μετρήσιμοι για να μπορεί η διοίκηση να τους αξιολογεί και να έχει στα χέρια της ένα χρήσιμο εργαλείο. Πρέπει να τεθούν προτεραιότητες ανάλογα με τον σκοπό δημιουργία της επιχείρησης και να βοηθούν την διοίκηση στις αποφάσεις που πρέπει να παίρνει. Οι στόχοι θα καθορίσουν και τις ανάγκες σε προσωπικό και συνεργάτες, θα την βοηθήσει στην γενική οργάνωση.

Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι απαραίτητοι για την λειτουργία της. Βραχυχρόνια θα πρέπει να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι, ανάλογα με το προσφερόμενο προϊόν πρέπει να γνωρίζει τις πραγματικές δυνατότητες που έχει η επιχείρηση σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό. Να υπάρχουν χρονοδιαγράμματα, χωρίς αυτά η επιχείρηση λειτουργεί ανεξέλεγκτα, δεν υπάρχει πίεση και οργάνωση και δεν φτάνει ποτέ στην εκπλήρωση των στόχων της. Επίσης, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να σχετίζονται με τους μακροχρόνιους για να υπάρξει αποτέλεσμα.

Καθορίζοντας το μακροπρόθεσμο πλάνο για την πολιτική που θα ακολουθηθεί στην προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της, τις πωλήσεις, την τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει, εξεύρεση πόρων, τα αποτελέσματα και την απόδοση.

3.3 Δομή επιχειρηματικού πλάνου μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων

Η σωστή δομή ενός επιχειρηματικού πλάνου θα βοηθήσει στην ανάλυση όλων των βασικών σημείων που πρέπει να συμπεριληφθούν για να καταστεί ένα χρήσιμο και λειτουργικό εργαλείο. Υπάρχουν διάφορες απόψεις για το τι μπορεί να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό πλάνο και σε ποια έκταση. Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού γίνεται και η ανάλογη ετοιμασία του επιχειρηματικού πλάνου. Δεν υπάρχει κάτι καθορισμένο που πρέπει να ακολουθηθεί πιστά, αλλά κάποια βασικά σημεία που θα πρέπει πάντοτε να συμπεριληφθούν.

Πολλές φορές ετοιμάζει μια επιχείρηση επιχειρηματικά σχέδια για να συμμετάσχει σε ευρωπαϊκά ή κρατικά χρηματοδοτικά προγράμματα ή για να λάβει κάποια δανειοδότηση από κάποιο τραπεζικό σύστημα. Αυτού του είδους οι αναλύσεις δεν είναι κατάλληλα για την καθημερινή εφαρμογή στις επιχειρήσεις. Ετοιμάζονται ακολουθώντας μια τυπική διαδικασία συμπληρώνοντας κάποια κελιά έτοιμα που καθορίζουν οι προϋποθέσεις συμμετοχής στα σχέδια αυτά και δεν γίνεται ουσιαστική ανάλυση των δεδομένων. Αρκετές περιπτώσεις είναι μόνο αριθμοί που δεν λένε τίποτα σε έναν επιχειρηματία μικρής οικογενειακής επιχείρησης. Είναι δύσκολο να τους ερμηνεύσει, να τους κατανοήσει και δεν μπορεί ποτέ να τους εφαρμόσει και να πάρει κάποιο θετικό αποτέλεσμα.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την ετοιμασία και την εφαρμογή ενός σωστού επιχειρηματικού πλάνου θα πρέπει να επικεντρωθούν στις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησής τους, να αφιερώσουν χρόνο και κόπο για να ετοιμαστεί ένα χρήσιμο εργαλείο που θα την βοηθήσει να ανταποκριθεί στα σημερινά δεδομένα. Οι αλλαγές στην τεχνολογία, ο νέος τρόπος ζωής, ο ανταγωνισμός πρέπει να παρακινήσει τους επιχειρηματίες ανεξαρτήτου μεγέθους επιχείρησης να ανασυγκροτηθούν και να μελετήσουν καλύτερα τι προσφέρουν, σε ποιους το προσφέρουν, γιατί το προσφέρουν και ποια είναι η θέση τους στην αγορά.

Ξεκινώντας την ετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζουμε το «Όραμα» και την «Στρατηγική» της επιχείρησης. Στη συνέχεια αναλύεις και «παρουσιάζεις τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες» που θα προσφέρεις, επιβάλετε μια λεπτομερής περιγραφή. Επίσης, «ποια είναι η θέση της» στην αγορά, αναγνωρίζοντας τις δεξιότητες που έχει στην προσφορά των πιο πάνω. Ακολούθως ο «κλάδος δραστηριοποίησης», είναι απαραίτητη η πληροφόρηση όσον αφορά τις προοπτικές στον κλάδο που θα επιλεγεί, αν υπάρχουν εξαρτήσεις από άλλους κλάδους και ποια είναι η θέση της υφιστάμενης επιχείρησης εντός του κλάδου καθώς ο ανταγωνισμός και τα περιθώρια που υπάρχουν για ανάπτυξη. Ακολούθως ο «τόπος εγκατάστασης» αναλύοντας τα πλεονεκτήματα της περιοχής και τεκμηριώνοντας τα ωφέλει από αυτή την επιλογή αυτή. Η καταγραφή των απαραίτητων «προτύπων και κανονισμών» που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού.

Η περιγραφή της «διοικητικής ομάδας» με αναφορές στα ακαδημαϊκά τους προσόντα, εμπειρία, τεχνογνωσία και των καθηκόντων τους μέσα στην επιχείρησης. Την αναλυτική περιγραφή των απαραίτητων θέσεων εργασίας «προσωπικού» που προσφέρει παρουσιάζοντας τις προϋποθέσεις που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να κατέχει αυτή τη θέση σε ακαδημαϊκά προσόντα, εμπειρία και τεχνογνωσία.

Οι «πελάτες» της επιχείρησης, αποφασίζοντας το προσφερόμενο προϊόν, αποφασίζεις ταυτόχρονα και σε ποιους θα το πουλήσεις. Αν δεν υπάρχει αγοραστικό κοινό δεν υπάρχει λόγος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οπότε παρουσιάζεις τα χαρακτηριστικά που θα έχουν για να μπορείς στη συνέχεια να διαμορφώσεις και τη στρατηγική προώθησης και προσέλκυσης νέων πελατών.

Ο «ανταγωνισμός», δεν μπορείς να έχεις ένα ανταγωνιστικό προϊόν αν δεν ξέρεις καλά τι προσφέρει ο ανταγωνισμός. Πρέπει να ξέρεις αν προσφέρει το ίδιο προϊόν, με τις ίδιες προδιαγραφές στην ίδια τιμή, αν υπάρχει διαφοροποίηση, η τεχνολογία που χρησιμοποιείτε και ότι είναι εφικτό που θα βοηθήσει. Η «έρευνα αγοράς» είναι αυτό που θα ενισχύσει τις προσπάθειες αυτές και θα μπορεί να συγκεντρώσει και να καταγράψει σημαντικές πληροφορίες.

Η «τιμολογιακή πολιτική», καταγράφοντας το πραγματικό κόστος παραγωγής σε πρώτες ύλες και ανθρωπόωρες θα καθορίσει την τιμή κόστους παραγωγής «κόστος

ανά μονάδα παραγωγής», μετά αφού έχει ήδη μελετήσει τι προσφέρει η αγορά και αφού αποφασίσει τα επίπεδα κέρδους ανά προϊόν θα είναι εύκολο να αποφασίσει για την τιμολογιακή της πολιτική.

Η «παραγωγική διαδικασία», είτε πρόκειται για υπηρεσίες είτε για μεταποίηση, η διαδικασίες παραγωγής πρέπει να τυποποιηθούν για να μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει σε όλους της τους πελάτες το ίδιο ακριβώς προϊόν. Επίσης θα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ενημέρωση και εκπαίδευση υφιστάμενων και νεοεισερχόμενων υπαλλήλων.

Η «στρατηγική προώθησης» ένα αρκετά σημαντικό κεφάλαιο, αφού καταλήξουν τι θα προσφέρουν πρέπει να καθοριστεί με ποιο τρόπο αυτό θα γίνει γνωστό και αναγνωρίσιμο από τους πελάτες. Άρα οι τρόποι προώθησης πρέπει να καταγραφούν και να ακολουθούνται από την εταιρία και να αξιολογούνται αν είναι αποτελεσματικοί και αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τα αποτελέσματα.

Η «στρατηγική πωλήσεων και διανομής», καθορίζονται συγκεκριμένοι τρόποι που θα εφαρμοστεί στη συνέχεια η επιχείρηση ως προς τον τρόπο που θα χειριστούν τις πωλήσεις τους και πως θα διανέμουν το προϊόν τους.

Η «δομή της επιχείρησης» το οργανόγραμμα θα μπορεί η εταιρία λόγω μεγέθους να αποφασίσει τα τμήματα που θα λειτουργούν εσωτερικά και ποια τμήματα με εξωτερικούς συνεργάτες.

Όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις που ετοιμάζουν το επιχειρηματικό σχέδιο πριν από οποιαδήποτε δραστηριοποίηση καλό θα ήταν να υπάρχει και ένα κεφάλαιο αναφορικά την «περιγραφή της νέας επένδυσης» και τις «προβλέψεις», αυτό μπορεί να γίνει και για μια υφιστάμενη εταιρία η οποία αποφασίζει να εντάξει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία και χρειάζεται χρηματοδότηση και πρέπει να αξιολογήσει κατά πόσο αυτή η επένδυση μπορεί να είναι βιώσιμη ή όχι.

Τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία είναι «οικονομική ανάλυση» και οι «οικονομικές προβλέψεις» για τουλάχιστο τα επόμενα 3 χρόνια. Οι «κίνδυνοι», τα «προβλήματα» και τα «συμπεράσματα».

Τέλος «ο τρόπος εφαρμογής» και «αξιολόγησης» του επιχειρηματικού σχεδίου από την διοίκηση με τρόπο που θα το καθιστά ένα χρήσιμο και λειτουργικό εργαλείο τα επόμενα χρόνια.

Τα επιχειρηματικά σχέδια δεν μπορούν να μην ανανεώνονται και να μένουν πάντα τα ίδια, η οικονομία, το βιοτικό επίπεδο, οι ανάγκες των ανθρώπων, η τεχνολογία κ.α. αλλάζουν συνεχώς. Οπότεν θα πρέπει ο μετασχηματισμός να είναι σημαντικό μέρος μιας επιχείρησης, πρέπει να έχει τον τρόπο να προσαρμόζεται άμεσα και αποτελεσματικά για να μπορεί να επιβιώσει. Το επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει δύο σημεία, τα βραχυπρόθεσμα πλάνα που πρέπει συχνά να αξιολογούνται και να αλλάζουν ότι είναι ανάγκη και τα μακροπρόθεσμα που δεν είναι απαραίτητο να αλλάζουν συχνά αλλά θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται όταν είναι ανάγκη. Σχεδιάζει η επιχείρηση τους βραχυπρόθεσμους ή και μεσοπρόθεσμους της στόχους έχοντας υπόψη της του μακροχρόνιους στόχους.

3.4 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και εναλλακτικές προσεγγίσεις

Το εργαλείο που είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η ανάλυση SWOT. Το οποίο προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths (δυνατά σημεία που έχει μια επιχείρηση και μπορεί να τα αναδείξει), Weaknesse (αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης τα οποία μπορεί να τα βελτιώσει και να μειώσει όσο είναι εφικτό), Opportunities (ευκαιρίες που υπάρχουν και μπορεί να τις αξιοποιήσει για να πετύχει τους σκοπούς και τους στόχους της) και Threats (απειλές, τις οποίες αν τις γνωρίζει μπορεί να τις αποφύγει στο μέγιστο βαθμό).

SWOT ANALYSIS



Διάγραμμα swot²¹

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αυτό που πρέπει να εξετάσει κάποιος μέσα στο επιχειρηματικό πλάνο, είναι τα δυνατά και αδύνατα της σημεία. Συγκεκριμένα αφορά τους εσωτερικούς πόρους ενός οργανισμού, τις ικανότητες της διοίκησης και των υπαλλήλων, την τεχνογνωσία που έχουν και χρησιμοποιούν και πως μπορούν να την αναπτύξουν, τα πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό που θα διαφοροποιήσει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσίες τους (όπως κόστος παραγωγής, διάθεσης προϊόντων, καινοτομία κ.α.). Οι Αδυναμίες είναι τα σημεία που η επιχείρηση έχει το μειονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, πρέπει να τα βρει να τα καταγράψει και να βρει λύσεις και πρακτικές πώς να τα βελτιώσει ή και να τα αποφύγει.

Στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης θα συναντήσει κανείς ετοιμάζοντας το επιχειρηματικό πλάνο τις διάφορες ευκαιρίες και απειλές. Οι καλές ευκαιρίες αν καταγραφούν και αξιολογηθούν σωστά μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα σε έναν

²¹ http://en.wikipedia.org/wiki/File:SWOT_en.svg

οργανισμό. Για παράδειγμα εξετάζοντας σχολαστικά το εξωτερικό περιβάλλον θα αναγνωρίσει ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και να προσανατολιστεί σε αυτή την κατεύθυνση. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, ο τρόπος ζωής διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες των σύγχρονων ανθρώπων ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την μόρφωση και τον τόπο κατοικίας. Εξετάζοντας όλα αυτά θα μπορεί να αντλήσει πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη σωστή κατεύθυνση της επιχειρηματικής δράσης.

Πέραν από τις ευκαιρίες σίγουρα οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες καθημερινά και με τις απειλές, δηλαδή τα εμπόδια είτε από ανταγωνιστές είτε από την ίδια τη νομοθεσία που πρέπει να υπερπηδήσουν. Επίσης, τα χρηματοοικονομικά προβλήματα που μέσα από την οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις κ.α.

Μέρος ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι το μάρκετινγκ το οποίο αφορά κυρίως ένα μακροχρόνιο σχεδιασμό, αυτό μπορεί να γίνει μέσα από την **ανάλυση PEST**. Δηλαδή το πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economical), το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)



Διάγραμμα pest ανάλυσης²²

Είναι τέσσερεις ουσιαστικοί παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσει κάθε επιχείρηση πριν καθορίσει το πλάνο της προβολής και προώθησης της. Πρέπει να γνωρίζει τη νομοθεσία και το πολιτικό καθεστώς στην περιοχή που δραστηριοποιείτε. Να γνωρίζει την οικονομική ζωή των πελατών της, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια. Τα δημογραφικά στοιχεία, τις συνήθειες, την κουλτούρα, τη θρησκεία. Την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, τα εμπόδια που μπορεί να υπάρχουν στην πορεία για να αποδεχτούν ένα προϊόν ή υπηρεσία.

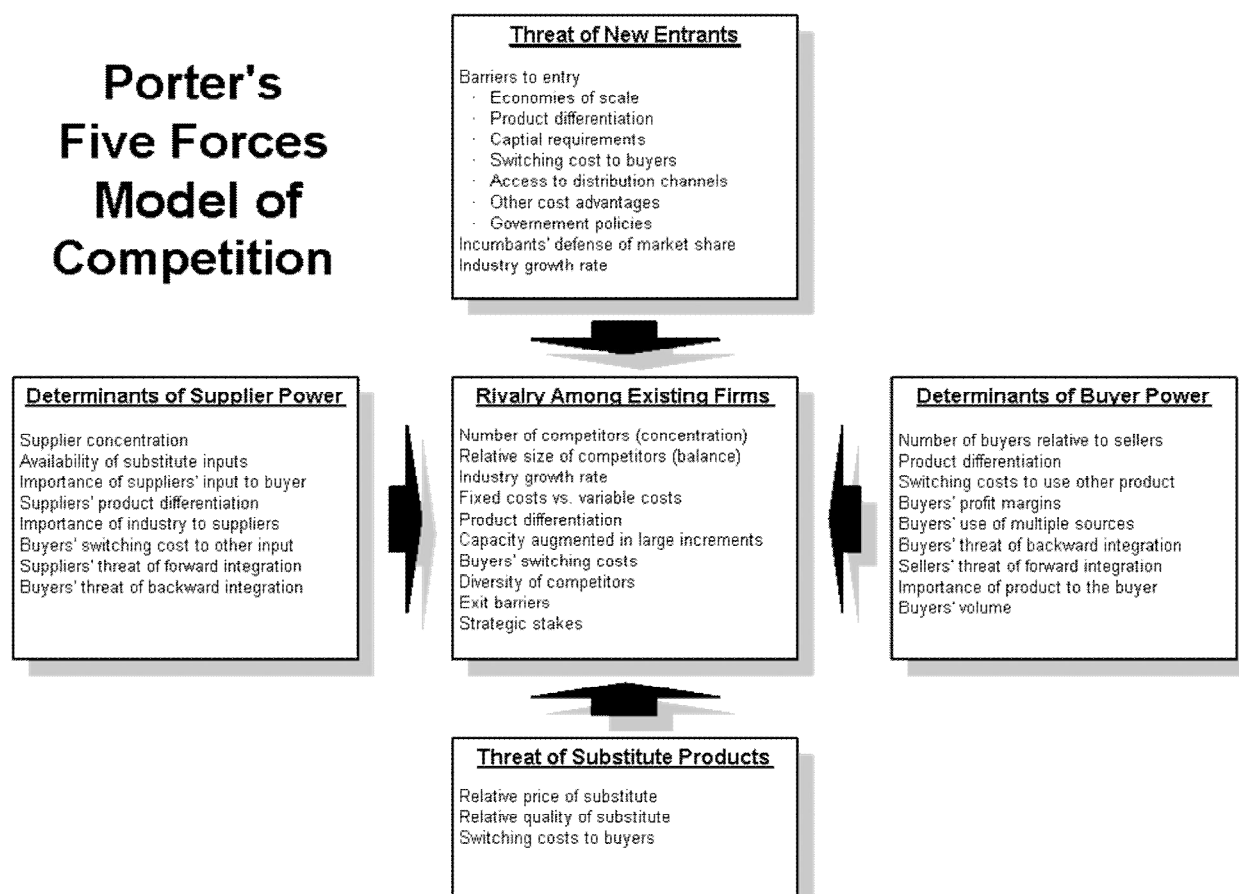
Μια εξίσου σημαντική βοήθεια για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι το μοντέλο του Porter με τις 5 δυνάμεις. Αναλύει το μικρο-περιβάλλον δίνοντας έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα στον ίδιο τον κλάδο δραστηριοποίησης. Αυτό που θέλει ο Porter

²² <http://www.free-power-point-templates.com/articles/how-to-make-a-pest-diagram-in-powerpoint/>

να τονίσει σε κάθε επιχειρηματία είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις 5 δυνάμεις:

1. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου
2. Την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ετοιμάζοντας οι επιχειρηματίες με τη βοήθεια των εξειδικευμένων συμβούλων των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων το στρατηγικό τους πλάνο θα πρέπει να επιλέξουν σε ποιο κλάδο θα «τοποθετηθούν» με σκοπό να μελετήσουν με προσοχή τα 5 σημεία πιο πάνω και να αποκομίσουν το μέγιστο όφελος.



Διάγραμμα: 5 Δυνάμεις του Porter²³

²³ http://www.strategy4u.com/assessment_tools/porters_five_forces/five_forces_popup.shtml

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ “ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ”

4.1 Διαδικασίες εφαρμογής επιχειρηματικού σχεδιασμού

Αυτό που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης η οποία έχει ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο είναι η σωστή εφαρμογή του. Θα την βοηθήσει στην οργάνωση και συντονισμό όλων των διαδικασιών και στόχων της. Θα αναπτυχθούν οι εσωτερικές δεξιότητες κατά την λειτουργία της, θα αυξηθεί ή απόδοση της και θα πετύχει την ομαλή ροή των καθημερινών διαδικασιών της.

Όταν γίνει ξεκάθαρο μέσα από το επιχειρηματικό πλάνο, το όραμα, η αποστολή, οι επιχειρηματικοί στόχοι και σκοποί της επιχείρησης τότε είναι έτοιμο για εφαρμογή, θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι όσοι εργάζονται για την επιχείρηση και να κατανοήσουν την χρησιμότητά του.

Αρχικά, η εκπαίδευση της διοίκησης καθορίζοντας τα βήματα εφαρμογής ανάλογα με την περίπτωση δραστηριοποίησης. Το κάθε κεφάλαιο του επιχειρηματικού πλάνου έχει ετοιμαστεί μετά από μελέτη και αξιολόγηση των δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Από εκεί θα προκύψουν και τα σημεία που θα πρέπει να ακολουθεί στις καθημερινές τις διαδικασίες η επιχείρηση.

Ξεκινώντας από τη διοίκηση η οποία έχει θέσει τις απόψεις της , τους προβληματισμούς, τις ανάγκες της, τους όρους και τα όρια της για να ετοιμαστεί, θα πρέπει να το εφαρμόσει για να μπορέσει στη συνέχεια να αξιολογήσει κατά πόσο έχει εκπληρώσει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Η διαδικασία εφαρμογής μπορεί να φαντάζει δύσκολη, αλλά αν καταφέρει να το ενσωματώσει στις καθημερινές της διαδικασίες και να γίνει ένα με την κουλτούρα της επιχείρησης θα είναι πολύ εύκολη η προσαρμογή και θα έχει θετικά αποτελέσματα.

Για παράδειγμα μια μικρή μεταποιητική οικογενειακή επιχείρηση, στο επιχειρηματικό της πλάνο έχει ένα κεφάλαιο το οποίο αναφέρεται για την «παραγωγική διαδικασία» και το «κόστος ανά μονάδα προϊόντος». Αν και μικρού μεγέθους επιχείρηση, δεν παύει να έχει υποχρεώσεις προς του πελάτες της και στη νομοθεσία τηρώντας κάποιες διαδικασίες παραγωγής για να μπορέσει να προσφέρει το προϊόν της πάντοτε τυποποιημένο και στην ίδια ποιότητα. Είναι αυτό που θα τη χαρακτηρίσει στον κλάδο και θα την κρατήσει ψηλά στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο έχουν τεθεί κάποια πρότυπα, κανονισμοί και τυπικές διαδικασίες. Αν όλα τα στάδια παραγωγής, περάσουν σε ένα σύστημα ελέγχου από τη διοίκηση θα μπορεί πολύ εύκολα να τα ελέγχει και να κάνει εσωτερικό δειγματοληπτικό έλεγχο κατά πόσο παράγει το ίδιο προϊόν στην ίδια πάντα ποιότητα. Άρα, ετοιμασία λίστας ελέγχου και εκπαίδευσης του προσωπικού για την τήρηση της.

Οι εφαρμογή των διαδικασιών είναι ευθύνη όλων, αλλά την μεγαλύτερη ευθύνη τη φέρει η διοίκηση, αν δεν εφαρμόζει σύστημα ελέγχου για εφαρμογή των κανόνων και διαδικασιών μπορεί το προσωπικό να μην το υιοθετήσει. Επομένως, από τη στιγμή που θα τεθούν οι διαδικασίες μέσα στο επιχειρηματικό πλάνο, δεν πρέπει να μείνουν διατυπωμένες στο χαρτί, πρέπει να γίνει οδηγός και να εφαρμοστεί πρώτα από τη διοίκηση για να ακολουθήσει και το προσωπικό. Γιατί ας μην ξεχνάμε μιλάμε για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που οι ανθρώπινες σχέσεις είναι εντελώς διαφορετικές και αν η διοίκηση δεν επιβληθεί και δεν το υιοθετήσει η ίδια, δεν θα ακολουθήσει κανείς εργαζόμενος αφού δεν θα υπάρχει σύστημα ελέγχου εφαρμογής και δεν θα υπόκειται σε κυρώσεις.

Στο θέμα παραγωγής είναι κάτι που θα πρέπει να γίνεται εφαρμογή καθημερινά και έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα. Κάτι που δεν είναι απαραίτητο σε καθημερινή βάση αλλά εξίσου σημαντικό, είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς πόσα τους κοστίζει αυτό που παράγουν για να είναι σε θέση αργότερα να το τιμολογήσουν. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει το επιχειρηματικό σχέδιο και να διεξάγει τουλάχιστο μία φορά το χρόνο κατά πόσο θα μπορούσε να μειώσει το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Συγκεκριμένα, αν μπορεί να βρει πρώτες ύλες, στην ίδια ή καλύτερη ποιότητα σε καλύτερες τιμές και καλύτερους όρους συνεργασίας. Θα πρέπει να αναλάβει ενεργά δράση η διοίκηση και να μην βολεύεται με ότι έχει κατορθώσει μέχρι στιγμής. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, οι ανάγκες αλλάζουν, οπότε η έρευνα θα πρέπει να είναι μέσα στο πρόγραμμά της και να μετασχηματίζεται όπου είναι αναγκαίο. Οι διαδικασίες εφαρμογής είναι ήδη ενσωματωμένες μέσα στο επιχειρηματικό πλάνο, οπότε αυτό που μένει είναι ο σωστός προγραμματισμός για εφαρμογή και αξιολόγησης κάθε χρονιά για να μπορέσει να γίνει ο προγραμματισμός με την χρονιά που θα ακολουθήσει.

Εφαρμόζοντας σωστά όλες τις διαδικασίες που περιλαμβάνει το επιχειρηματικό πλάνο, η διοίκηση θα έχει επενδύσει χρόνο και χρήμα για την ετοιμασία του, το οποίο θα το εξαργυρώσει στη συνέχεια στο πολλαπλάσιο.

4.2 Προβλήματα και λύσεις στη διαδικασία εφαρμογής

Τα προβλήματα στην εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου επικεντρώνονται σε 3 βασικά σημεία: η ‘κατανόηση’, η ‘πολυπλοκότητα’ και η ‘απουσία πλάνου εφαρμογής και ελέγχου’.

Όταν ετοιμάζεται το επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να χρησιμοποιείτε απλή και κατανοητή γλώσσα. Να μην αναφέρεται σε θεωρίες και γενικότητες που να μπερδεύουν τον επιχειρηματία, αλλά να επικεντρώνεται στα ουσιαστικά σημεία που αφορούν τον κλάδο δραστηριότητας του. Να μην είναι πολύπλοκο, αλλά να διαθέτει μια σωστή δομή για να μπορεί διαβάζοντάς το να αντιληφθεί εύκολα κάποιος που δεν έχει τις γνώσεις και την εμπειρία την χρησιμότητα αυτού του εργαλείου. Τέλος, κάτι που σχεδόν ποτέ δεν θα διαβάσει κάποιος σε ένα επιχειρηματικό πλάνο είναι τα βήματα εφαρμογής και ελέγχου. Αυτό ίσως είναι και το μεγαλύτερο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες. Τους δίνεται ένα επιχειρηματικό πλάνο και επειδή δεν έχουν τη γνώση και την εμπειρία να το εφαρμόσουν καταλήγει ένα άχρηστο εργαλείο σε κάποιο ξεχασμένο ράφι. Καλή πρακτική είναι η προσθήκη ενός ακόμη κεφαλαίου με τίτλο ‘εφαρμογή και έλεγχος’. Να ετοιμάζεται ένας μικρός πρακτικός οδηγός με δέκα απλά βήματα πως θα μπορεί ο επιχειρηματίας να εφαρμόσει το επιχειρηματικό σχέδιο. Να είναι με τέτοιο τρόπο προσαρμοσμένος στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, που να μην σπαταλιέται άδικα χρόνος κατά την εφαρμογή του. Επίσης, άλλα πέντε βασικά σημεία ελέγχου εφαρμογής, πέραν από την χρήση του θα πρέπει να είναι σε θέση ο επιχειρηματίας να ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα ότι όλα γίνονται και εφαρμόζονται από όλο το προσωπικό και όλες οι διαδικασίες έχουν αποτέλεσμα. Ως συμπληρωματική διαδικασία μπορεί να είναι μια παρουσίαση του επιχειρηματικού πλάνο (από τον εξειδικευμένο σύμβουλο που θα αναλάβει την ετοιμασία του) πρώτα στη διοίκηση για καλύτερη κατανόηση, μετέπειτα μια μικρή εκπαίδευση στο προσωπικό πώς να μπορεί να το ακολουθήσει και να το εφαρμόσει για να υπάρξουν και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υιοθετώντας έτσι στο προσωπικό το ίδιο όραμα, αξίες και κουλτούρα.

4.3 Εσωτερικός ή/και εξωτερικός έλεγχος στη σωστή εφαρμογή του

Το γεγονός ότι μιλάμε για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται την σοβαρότητα της αναγκαιότητας του ελέγχου. Δημιουργείται η εικόνα ότι είναι μικρή επιχείρηση, άρα πολύ πιο εύκολα μπορεί κάποιος να την ελέγξει. Οι ευθύνες συγκεντρώνονται σε ένα άτομο και στο τέλος δεν μπορεί μέσα σε όλα τα άλλα να ελέγξει αν όλες οι διαδικασίες ακολουθούνται σωστά. Παρά μόνο αναμένεται με την ολοκλήρωση κάθε οικονομικού έτους να το διαπιστώσουν με το μέγεθος των πωλήσεων, των εισπράξεων, των ζημιών κ.α. που έχουν φτάσει.

Το επιχειρηματικό πλάνο δημιουργείται για να λειτουργήσει ως κατευθυντήριο όργανο κατά τη λειτουργία της, άρα πέραν από τη σωστή εφαρμογή είναι απαραίτητος και ο σωστός και τακτικός έλεγχος του. Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο είναι πιο αποτελεσματικός ο εσωτερικός ή/και εξωτερικός έλεγχος.

Το κόστος των συμβούλων για συνεχή παρακολούθηση μερικές φορές είναι αποτρεπτικό με αποτέλεσμα να προτιμάται ο εσωτερικός έλεγχος. Επίσης, δεν έχουν την κουλτούρα οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις να δώσουν το δικαίωμα σε τρίτους να ελέγχουν τι κάνουν μέσα στην επιχείρησή τους. Αυτό που είναι πιο εφικτό να γίνει είναι να τεθούν οι σωστές βάσεις από την αρχή για να είναι σε θέση ο επιχειρηματίας να αναλάβει ενεργά το ρόλο αυτό και να ελέγχει αν γίνεται σωστή εφαρμογή.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ατόμου που θα το αναλάβει είναι η πιο σωστή πρακτική. Θα μπορέσει με την απλή εφαρμογή πέντε βασικών σημείων που θα καθοριστούν από την ετοιμασία του επιχειρηματικού πλάνου με την βοήθεια του εξειδικευμένου συμβούλου να εξοικονομήσει χρόνο και κόπο. Το επιχειρηματικό πλάνο σε μια μικρή επιχείρηση δεν αλλάζει τόσο συχνά μέσα σε ένα χρόνο, οι στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι.

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ‘ΕΡΕΥΝΑ’

5.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη και οι ερωτηθέντες πρέπει ανάλογα με τις απαντήσεις τους να ακολουθήσουν τις επόμενες ερωτήσεις. Με αυτό τον τρόπο μπόρεσε ο ερευνητής να πάρει πληροφορίες από όλες τις ομάδες που είχαν απαντήσει το ερωτηματολόγιο, δηλαδή, αν είχαν ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι, αν το είχαν εφαρμόσει ή όχι και ανάλογα να απαντηθούν οι ερωτήσεις, βάση της αρχικής τους απάντησης, είτε θετικής είτε αρνητικής.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν διχοτομικές, δηλαδή «ναι» και «όχι» καθώς επίσης και βαθμονόμησης. Δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου για να υπάρχει ευκολία στην ανάλυση δεδομένων. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν και στάλθηκαν από τους επιχειρηματίες στον ερευνητή με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. (δείγμα ερωτηματολογίου στο παράρτημα Α)

Συλλογή Δεδομένων

Προκειμένου να πάρουμε το επιθυμητό αριθμό απαντήσεων από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, έχουν χρησιμοποιηθεί βάσεις δεδομένων από ιδιωτική συμβουλευτική επιχείρηση που έχει παραχωρήσει το δικαίωμα αποστολής του εν λόγω ερωτηματολογίου. Η διαδικασία αποστολής του ερωτηματολογίου είχε επαναληφθεί 4 φορές μέσα σε ένα μήνα σε περισσότερες από 1000 μικρού μεγέθους επιχειρήσεις για να μπορέσουμε να συγκεντρώσουμε ένα ικανοποιητικό αριθμό απαντήσεων. Σε αρκετές περιπτώσεις είχε ακολουθήσει και τηλέφωνο για να επιβεβαιωθεί ότι έχουν λάβει το ερωτηματολόγιο και πως θα το συμπληρώσουν σωστά. Από τα 105 ερωτηματολόγια που είχαν απαντηθεί, τα 8 δεν ήταν σωστά συμπληρωμένα, υπήρχαν αντιφάσεις σε αυτά που απάντησαν με αποτέλεσμα να μην ληφθούν υπόψη στην έρευνα. Επίσης, 3 από τα ερωτηματολόγια είχαν ελλείψεις, έτσι το δείγμα που λήφθηκε υπόψη για την έρευνα ήταν συνολικά 94 ερωτηματολόγια. Με την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, έγινε ανάλυση μέσα από την Microsoft Excel χρησιμοποιώντας διαγράμματα με την ανάλυση των ποσοστών.

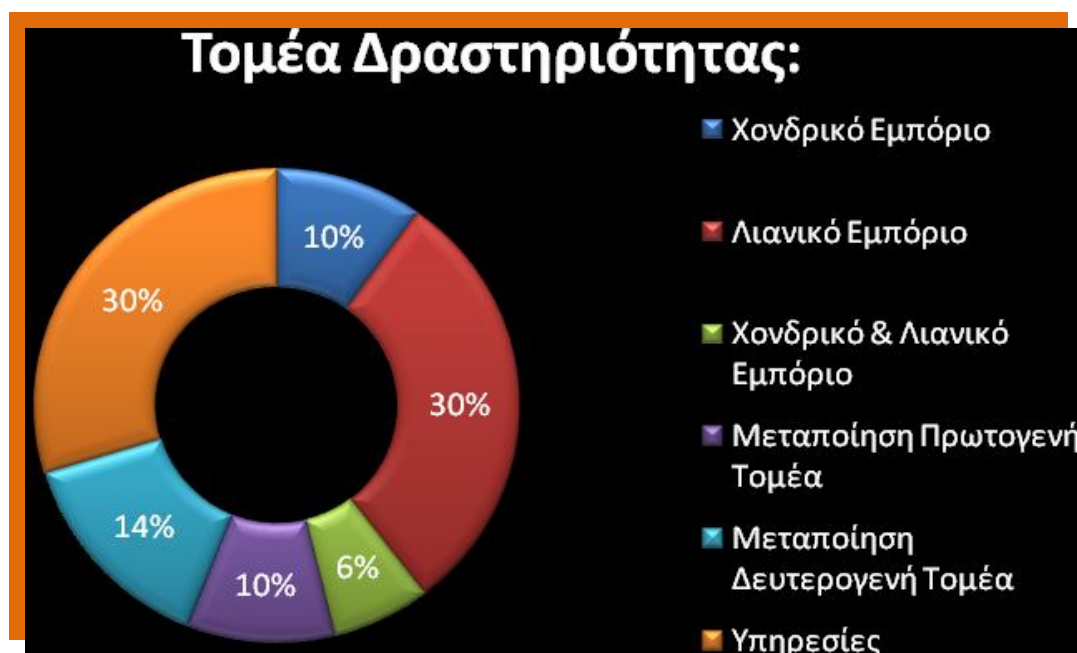
5.2 Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

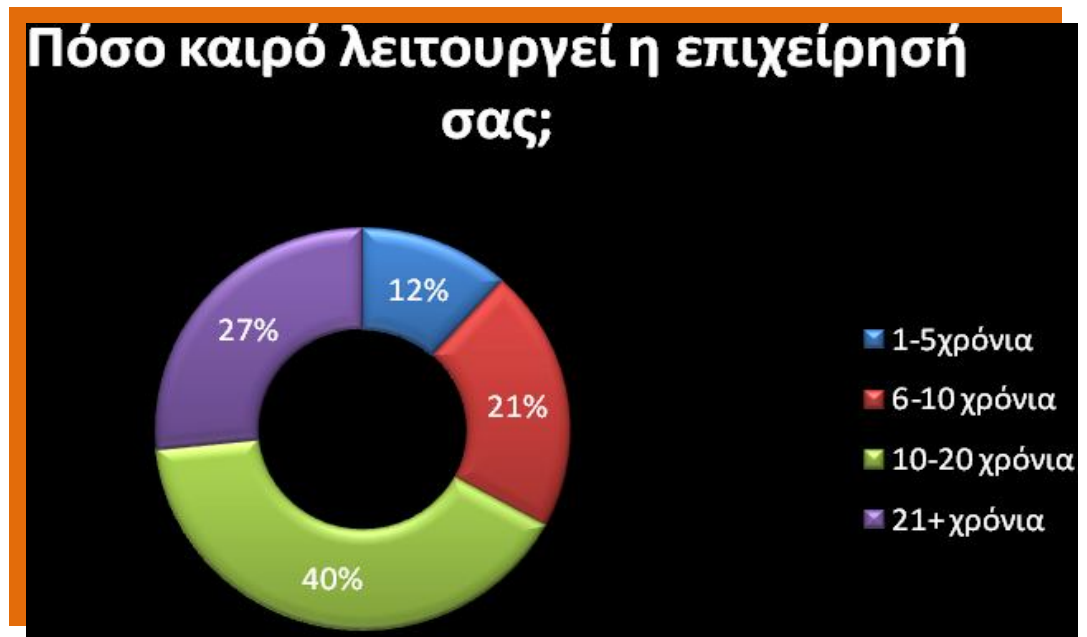
«Α' μέρος ερωτηματολογίου»

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, παρουσιάζονται πιο κάτω σε διαγράμματα οι απαντήσεις που έχουν δοθεί.

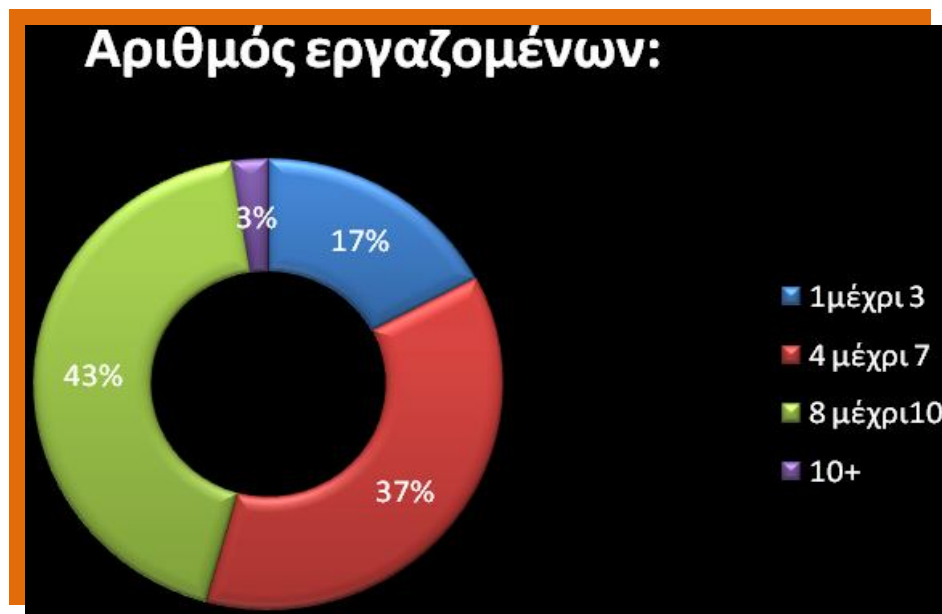
Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα κατά τομέα δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, το 30% προέρχεται από το Λιανικό Εμπόριο και από τις Υπηρεσίες, το 14% από τον τομέα Μεταποίησης Δευτερογενή τομέα, το 10% από το Χονδρικό Εμπόριο και Μεταποίηση Πρωτογενή τομέα. Ακολούθως με το μικρότερο ποσοστό 6% το Χονδρικό Εμπόριο με συνδυασμό το Λιανικό Εμπόριο.



Έχουν ερωτηθεί για το χρόνο λειτουργίας των επιχειρήσεων και οι απαντήσεις έχουν διαμορφωθεί ως εξής: με ποσοστό 40% είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέχρι και 20 χρόνια. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πάνω από 21 χρόνια είναι το 27%, ακολουθεί μέχρι 10 χρόνια το 21% και τέλος τα τελευταία 5 χρόνια μόλις το 12%.



Ο αριθμός των εργαζομένων είναι και το πρώτο σημείο που δυσκόλεψε αρκετά γιατί θα έπρεπε να είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις προσπαθώντας να μην ξεπεράσουμε τους 10 υπαλλήλους συνολικά. Επιχειρήσεις που έτυχε να μας απαντήσουν και ήταν αρκετά μακριά από τα όρια που είχαν τεθεί για τις μικρές επιχειρήσεις δεν προσμετρήθηκαν. Αναλυτικά, το 43% είναι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα, το 37% μέχρι 7, το 17% μέχρι 3 άτομα (που είναι οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις) και μόλις το 3% επιχειρήσεις που εργοδοτούν περισσότερα από 10 άτομα (εδώ έχει καθοριστεί να προσμετρηθούν επιχειρήσεις που ουσιαστικά ήταν μέχρι 15 άτομα)

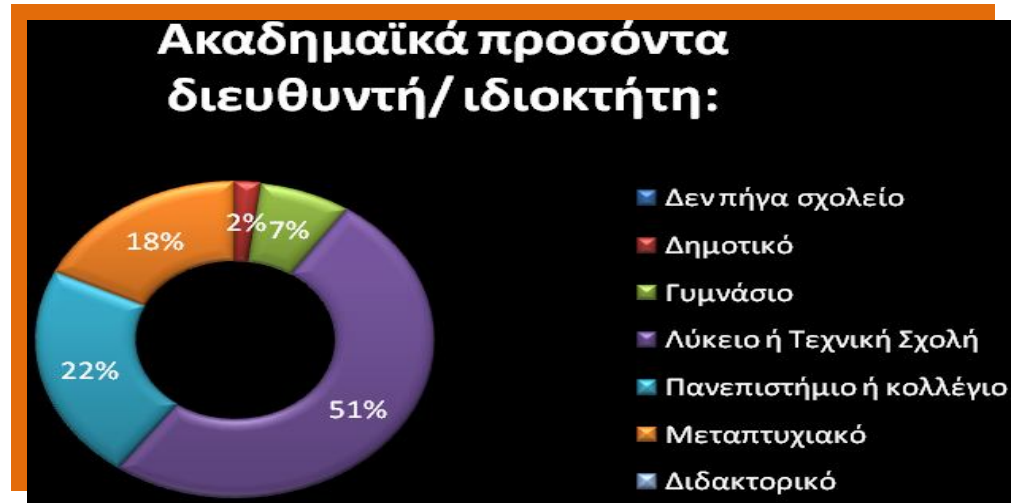


Ο τζίρος, ένα σημείο που έχει καθορίσει και το μέγεθος των επιχειρήσεων που εξετάζει η διατριβή. Έχουν δοθεί κάποια όρια για να περιοριστεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια που ο τζίρος να ανέρχεται μέχρι και 3εκ. ευρώ. Αναλυτικά, από το δείγμα που έχει αξιολογηθεί το 47% είναι επιχειρήσεις μεγέθους μέχρι και 2εκ. ευρώ. Το 33% είναι επιχειρήσεις που έχουν τζίρο μέχρι 1εκ. ευρώ, το 9% μέχρι 600.000 ευρώ και το ίδιο ποσοστό οι επιχειρήσεις που έχουν λιγότερο από 300.000 ευρώ και μεγαλύτερο από 2 εκ. ευρώ με όριο τα 3εκ. ευρώ για σκοπούς έρευνας.



Στην ερώτηση για τα ακαδημαϊκά προσόντα της διοίκησης, το 51% είναι απόφοιτοι λυκείου/ τεχνικής σχολής, το 22% έχουν αποκτήσει δίπλωμα ή πτυχίο, το 18%

διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 7% πήγε μέχρι το Γυμνάσιο και μόλις το 2% μέχρι το δημοτικό σχολείο.



«Β' Μέρος ερωτηματολογίου»

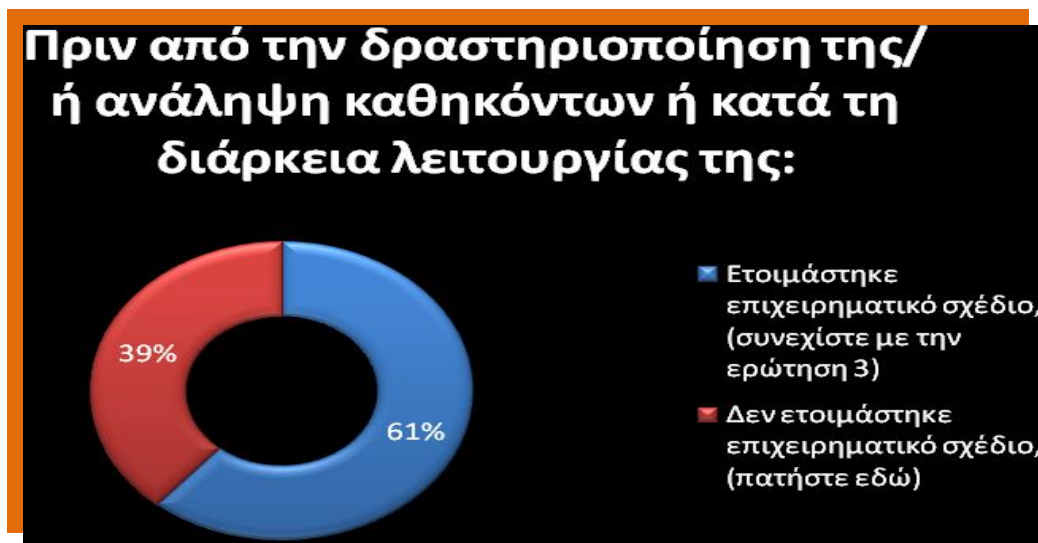
Στην ερώτηση από ποιον έχει δημιουργηθεί η επιχείρηση, το 70% έχει δημιουργήσει από μόνος του την επιχείρηση, το 29% είναι οικογενειακή επιχείρηση και συνεχίζουν



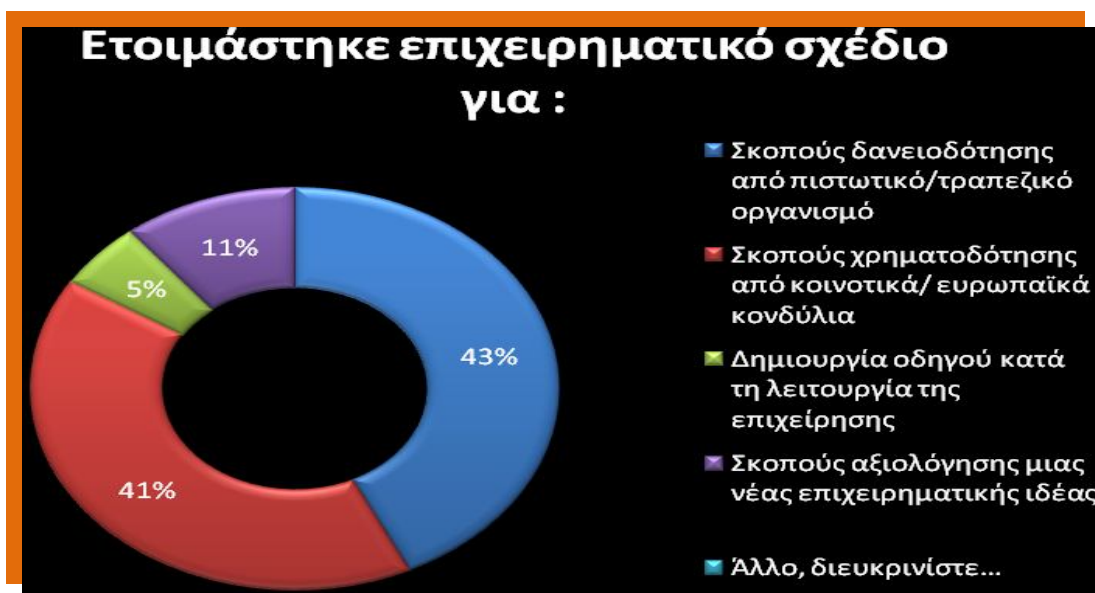
στη διοίκηση τα παιδιά και μόλις το 1% έχει αγοράσει έτοιμη την επιχείρηση από τρίτους.

Μια καθοριστική απάντηση του ερωτηματολογίου που αφορά την ερώτηση κατά πόσο έχει ετοιμαστεί επιχειρηματικό σχέδιο, είτε πριν την δημιουργία της, είτε κατά την ανάληψη καθηκόντων είτε κατά τη διάρκεια λειτουργίας της. Οι απαντήσεις έχουν ως εξής: το 61% έχει ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο ενώ το 39% δεν έχει ετοιμάσει ποτέ. Η ερώτηση αυτή έχει καθορίσει και τη συνέχεια των ερωτήσεων που

ακολουθεί κάθε ερωτούμενος. Συνεχίζοντας με το ποσοστό που έχει ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο ακολουθούν οι ερωτήσεις.

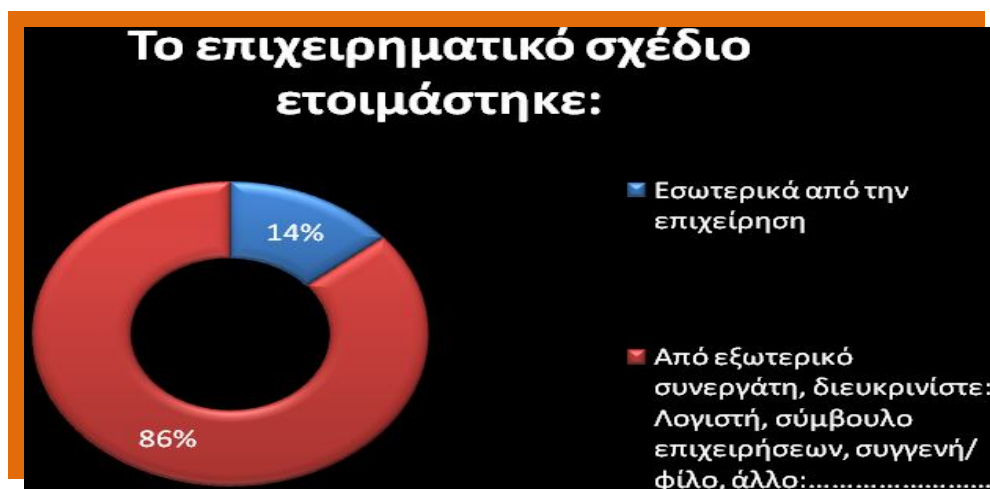


Για ποιο λόγο έχει ετοιμαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο; Το 43% έχει απαντήσει καθαρά για σκοπούς δανειοδότησης από κάποιο πιστωτικό/ τραπεζικό οργανισμό. Το 41% για σκοπούς χρηματοδότησης από πρόγραμμα κοινοτικό ή ευρωπαϊκό. Το 11% για σκοπούς αξιολόγησης της νέας τους επιχειρηματικής ιδέας και μόλις 5% για δημιουργία οδηγού κατά τη λειτουργία της επιχείρησης.

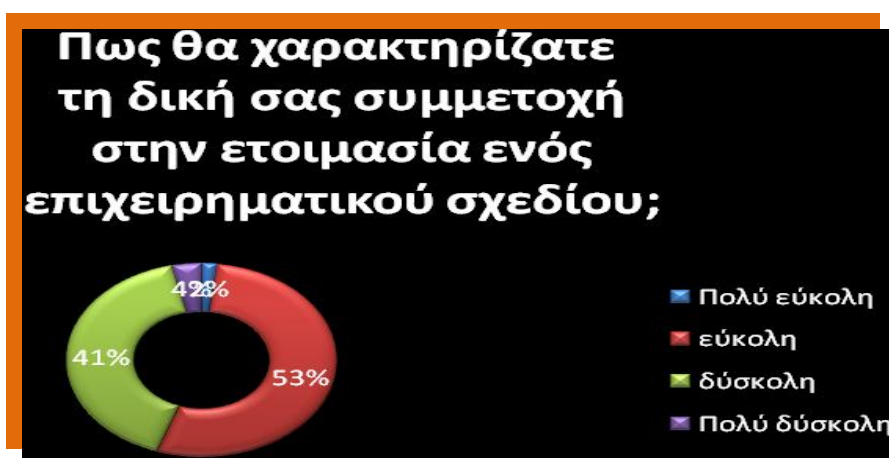


Στην ερώτηση αν το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ετοιμαστεί εσωτερικά στην επιχείρηση ή από εξωτερικό σύμβουλο απάντησαν με ποσοστό 86% ότι είχαν αναθέσει σε τρίτο την ετοιμασία του σχεδίου και ένα μικρό ποσοστό 14% ίτο έχει

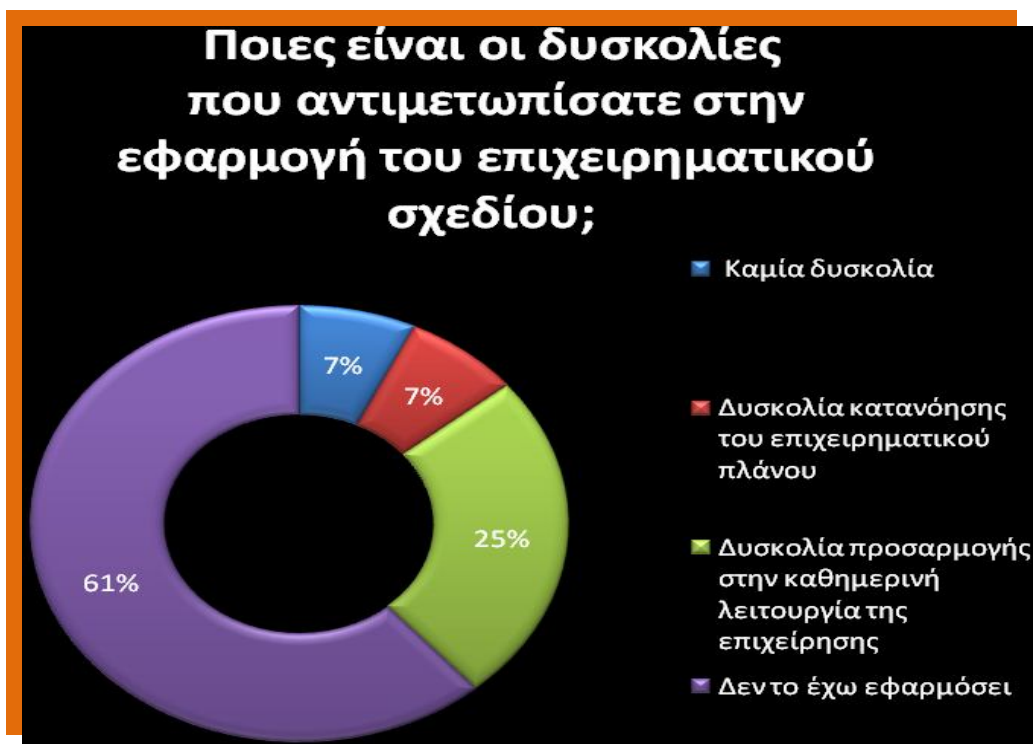
ετοιμαστεί από άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Στην διευκρινιστική ερώτηση ποιος έχει βοηθήσει το μεγαλύτερο ποσοτό το συγκεντρώνουν οι λογιστές και μετά οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.



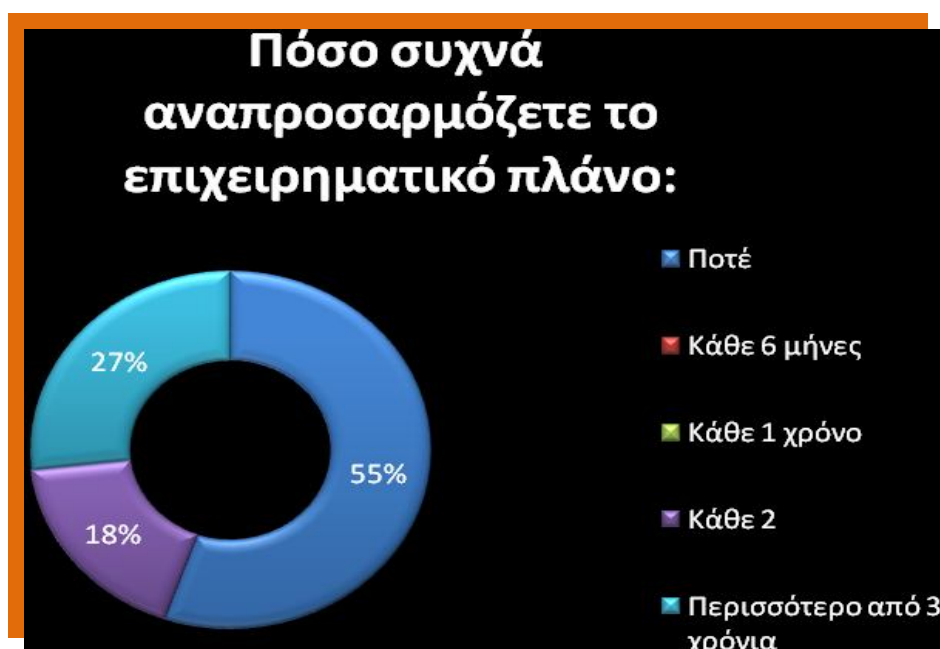
Η συμμετοχή της διοίκησης στην ετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου έχει χαρακτηριστεί κατά 53% εύκολη, το 41% δύσκολη, το 4% πολύ δύσκολη και μόλις το 2% πολύ εύκολη.



Στην ερώτηση ποιες είναι οι δυσκολίες που έχουν αντιμετωπίσει έχουν απαντήσει το 61% ότι δεν το έχουν εφαρμόσει άρα δεν έχουν απόψη, το 25% ότι είναι δύσκολο να εφαρμοστεί την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και ένα ποσοστό 7% αντίστοιχα ότι δεν είχαν καμία δυσκολία και ότι δυσκολεύτηκαν την κατανόηση των όσων παρουσιάζονται στο σχέδιο.

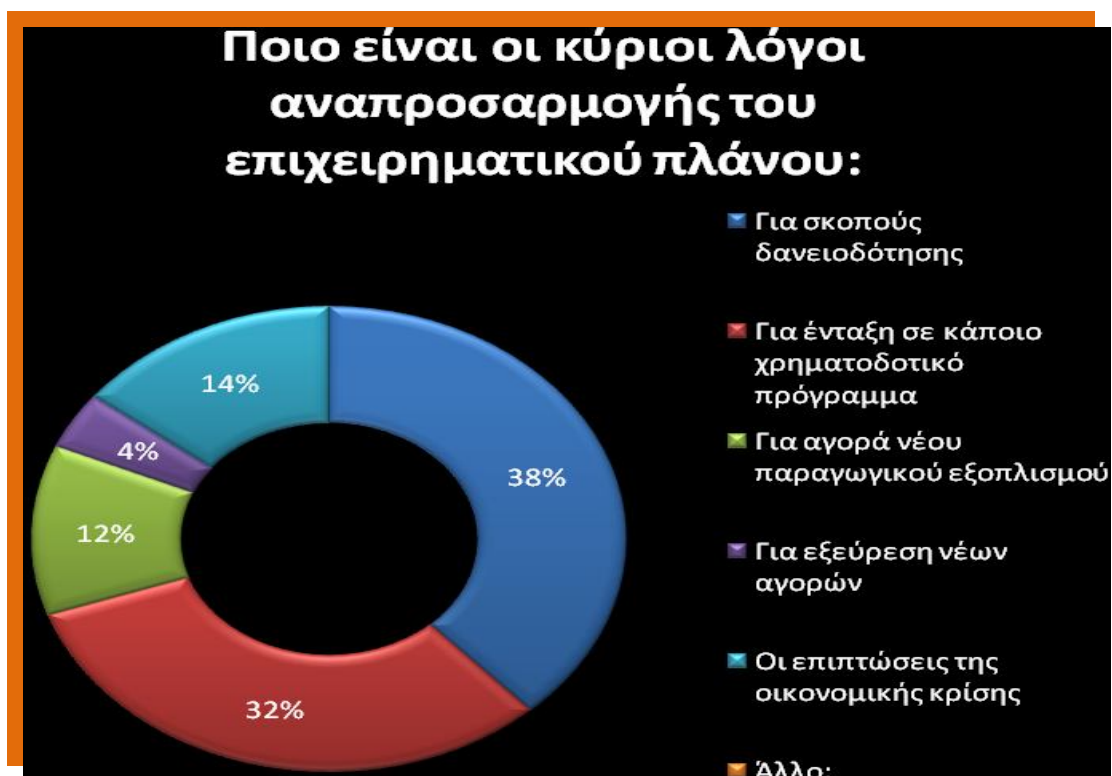


Η αναπροσαρμογή του επιχειρηματικού πλάνου γίνεται σε ποσοστά 55% ποτέ δεν το αναπροσαρμόζουν, 18% κάθε 2 χρόνια και το 27% περισσότερο από 3 χρόνια. Δεν υπήρχε καμία απάντηση για αλλαγές κάθε 6 μήνες και κάθε χρόνο.



Στους λόγους αναπροσαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν απαντήσει με ποσοστό 38% ότι αφορά σκοπούς δανειοδότησης. Το 32% για σκοπούς ένταξης σε χρηματοδοτικά προγράμματα (κοινοτικά ή ευρωπαϊκά). Μόλις το 14% για θέματα

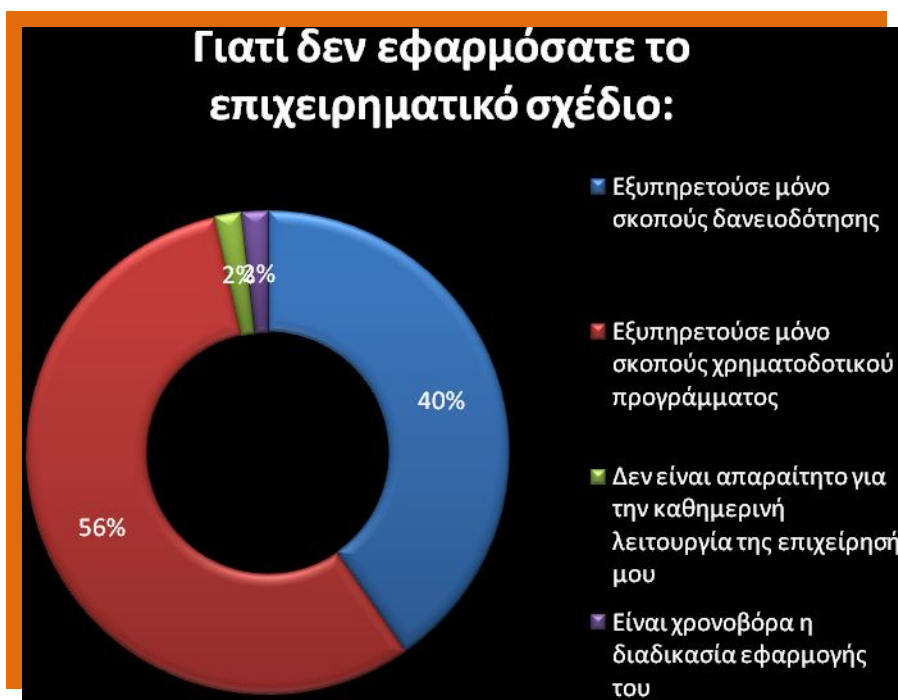
που αφορούν τις οικονομικές επιπτώσεις από την κρίση, το 12% για αγορά νέου εξοπλισμού και 4% για εξεύρεση νέων αγορών.



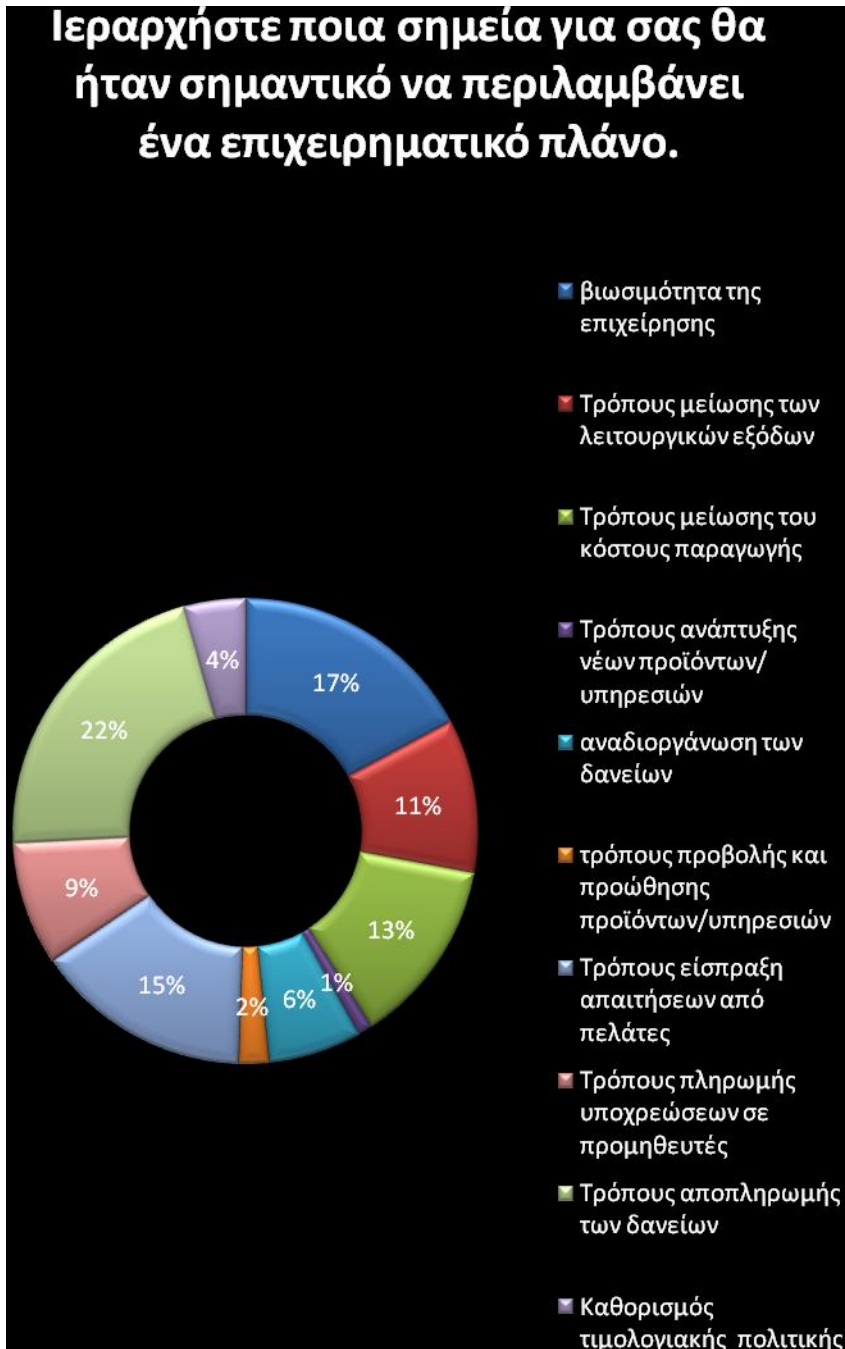
Στην ερώτηση κατά πόσο γίνεται εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου οι απαντήσεις έχουν διαμορφωθεί ως εξής: το 74% αν και έχει ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο δεν το έχει εφαρμόσει ποτέ και μόλις το 26% το έχει εφαρμόσει. Ανάλογα με το τι έχουν απαντήσει ακολουθούν διαφορετικές ερωτήσεις.



Το 74% των ερωτηθέντων έχουν συνεχίσει με το Ε' μέρος με την ερώτηση γιατί δεν έχουν εφαρμόσει το επιχειρηματικό σχέδιο και οι απαντήσεις έχουν διαμορφωθεί ως εξής: το 54% έχει απαντήσει ότι το είχε ετοιμάσει μόνο για σκοπούς δανειοδότησης, το 40% για σκοπούς χρηματοδότησης και ένα 2% γιατί το βρήκε ως χρονοβόρα διαδικασία κατά την εφαρμογή και ότι δεν είναι απαραίτητο για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.



Στην ερώτηση ποια σημεία πιστεύετε είναι σημαντικά να συμπεριλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχουν απαντήσει ότι μεγαλύτερη σημασία έχουν τα σημεία αποπληρωμής δανείου, η βιωσιμότητα της επιχείρησης, ο τρόπος είσπραξης των απαιτήσεων, η μείωση κόστους παραγωγής και η μείωση λειτουργικών εξόδων, τα υπόλοιπα σημεία έχουν συγκεντρώσει λιγότερα ποσοστά.



Ακολούθησε η ερώτηση αν τώρα με την κρίση και γενικότερη με την οικονομική κατάσταση που αντιμετωπίζουν θα ήταν διατεθειμένοι να εφαρμόσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι απαντήσεις έχουν ως εξής: η απάντηση «ίσως» έχει συγκεντρώσει το 64%, η απάντηση «ναι» το 31% και ένα ελάχιστο ποσοστό 5% «όχι».

Τώρα με τις αλλαγές στην οικονομία, θα ήσασταν διατεθειμένος/η να εφαρμόσετε το επιχειρηματικό σχέδιο;

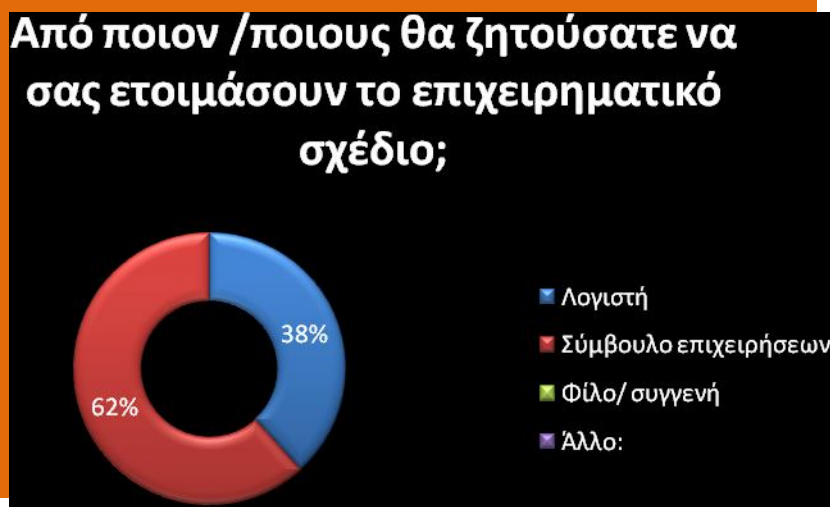


Ακολούθησε η ερώτηση αν έχουν την γνώση και την εμπειρία να εφαρμόσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και απάντησε το 91% «όχι» και μόλις το 9% ότι είναι σε θέση να το εφαρμόσουν.

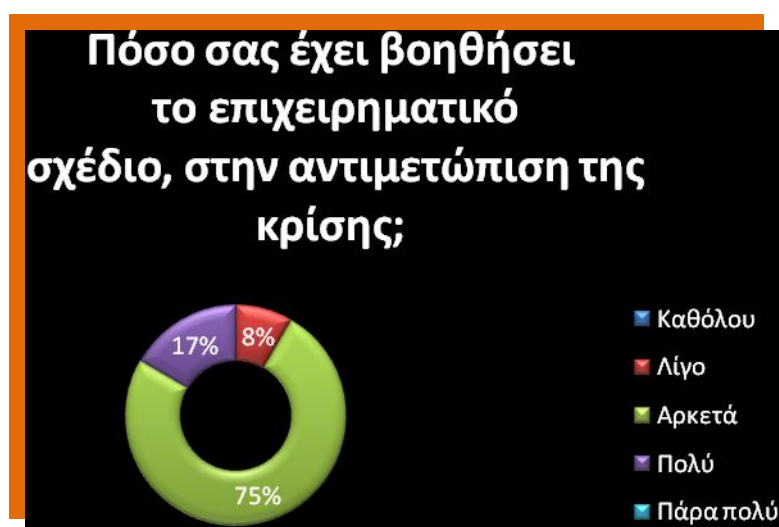
Έχετε τη γνώση και την εμπειρία να εφαρμόσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο;



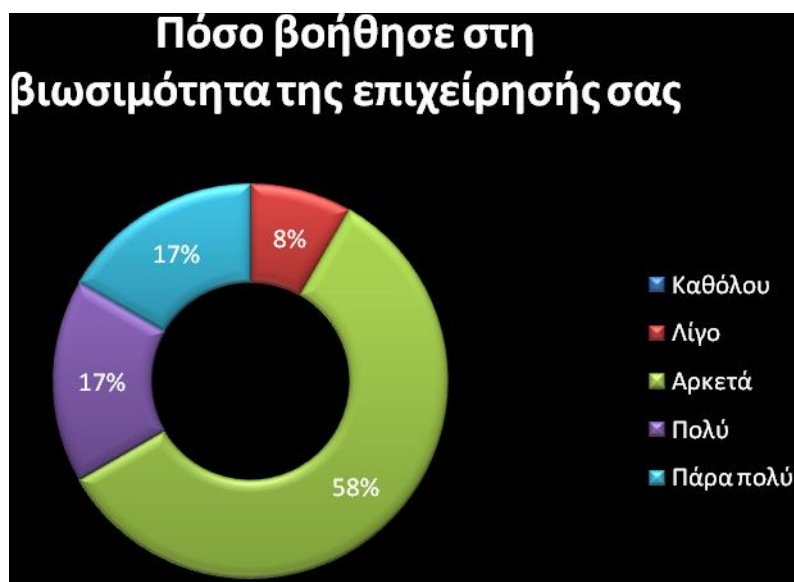
Η ερώτηση που ολοκληρώνει το ερωτηματολόγιο για όσους δεν εφαρμόζουν επιχειρηματικό σχέδιο είναι η εξής: από ποιους θα ζητούσατε να σας ετοιμάσουν επιχειρηματικό σχέδιο και οι απαντήσεις επικεντρώθηκαν στο 62% σε συμβούλους επιχειρήσεων και το υπόλοιπο 38% σε λογιστές.



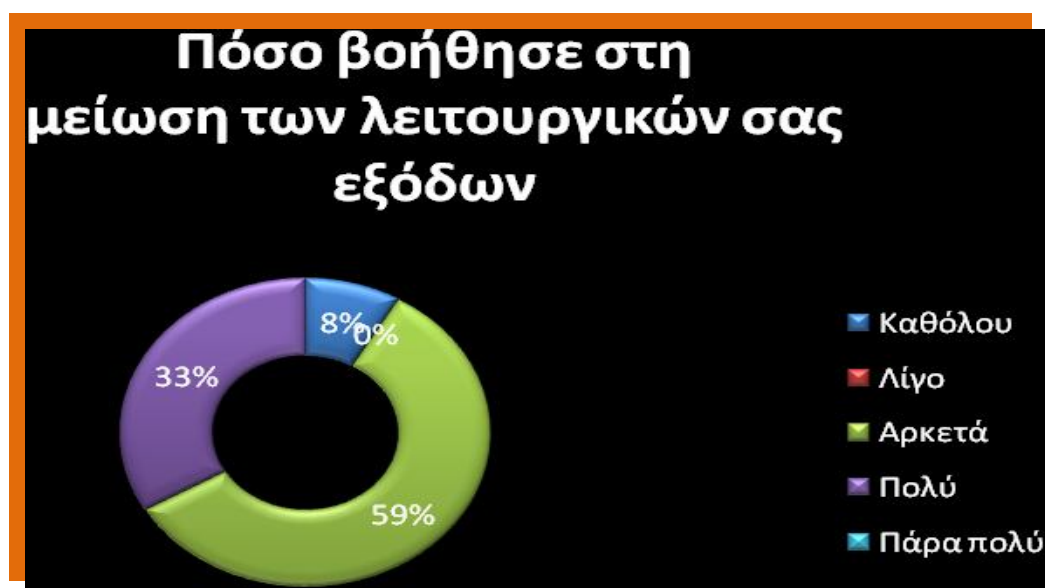
Συνεχίζοντας με όσους έχουν απαντήσει ότι εφαρμόζουν επιχειρηματικό σχέδιο που έχουν συγκεντρώσει το 26%, στο Γ' μέρος λαμβάνοντας υπόψη τους την οικονομική κρίση έχουν απαντήσει στην ερώτηση αν το επιχειρηματικό σχέδιο τους έχει βοηθήσει στην αντιμετώπιση της κρίσης ότι το 75% αρκετά, το 17% πολύ και το 8% λίγο.



Στην ερώτηση αν τους έχει βοηθήσει στην βιωσιμότητας της επιχείρησής κατά την περίοδο της κρίσης μέχρι σήμερα η απάντηση αρκετά έχει συγκεντρώσει το 58%, πολύ και πάρα πολύ το 17% και λίγο το 8%.



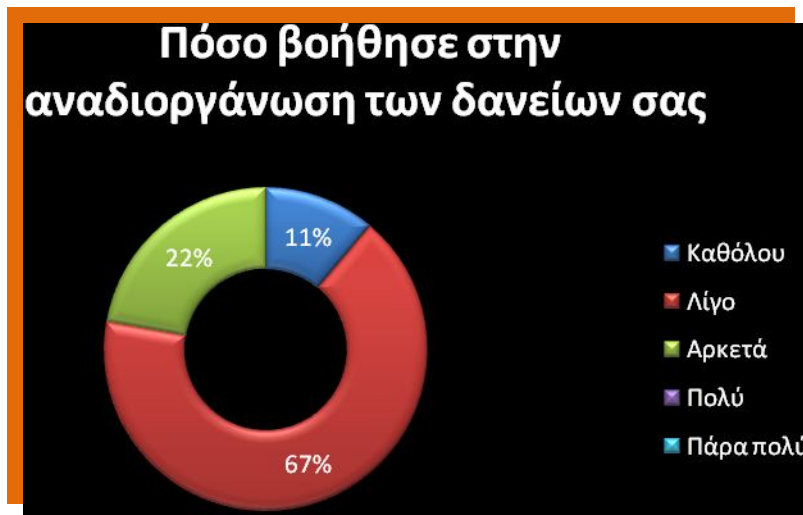
Στην ερώτηση αν βοήθησε στη μείωση των λειτουργικών εξόδων η απάντηση αρκετά συγκεντρώσε το 59%, το 33% απάντησε πολύ και το 8% καθόλου.



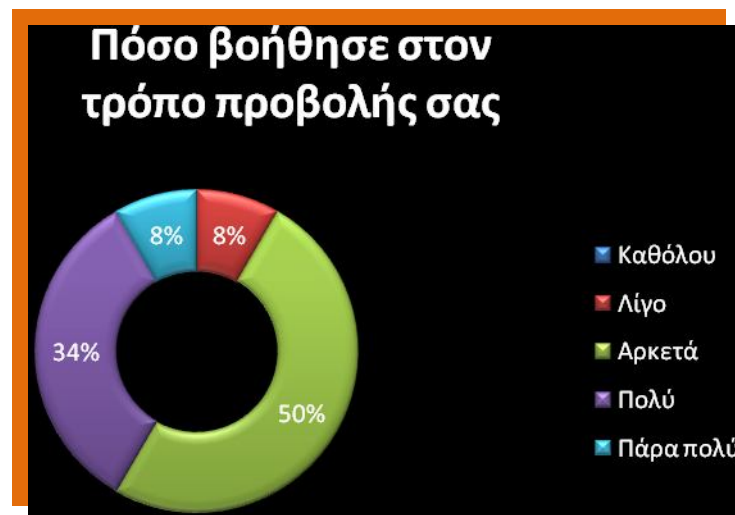
Στην ερώτηση αν έχει βοηθήσει το επιχειρηματικό σχέδιο στη μείωση του κόστους παραγωγής η απάντηση που έχει συγκεντρώσει το ποσοστό του 59% είναι λίγο, το 33% αρκετά και μόλις το 8% καθόλου.



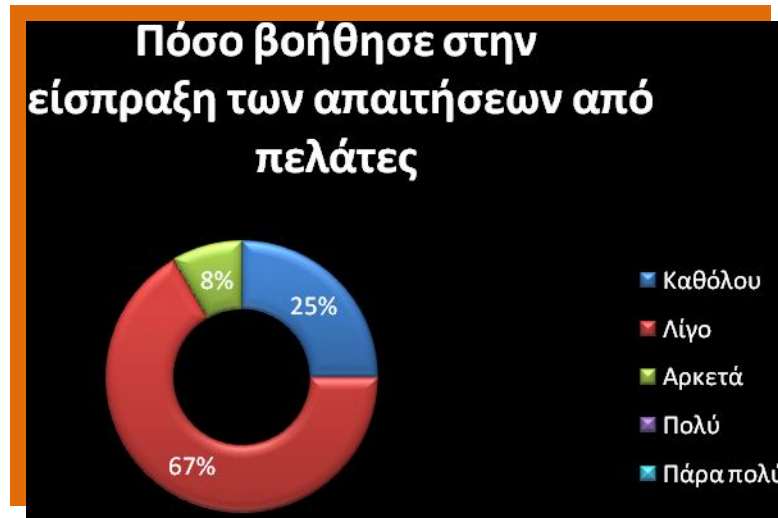
Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει βοηθήσει «λίγο» το 59% στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών, 25% αρκετά, και 8% καθόλου και 8% πολύ.



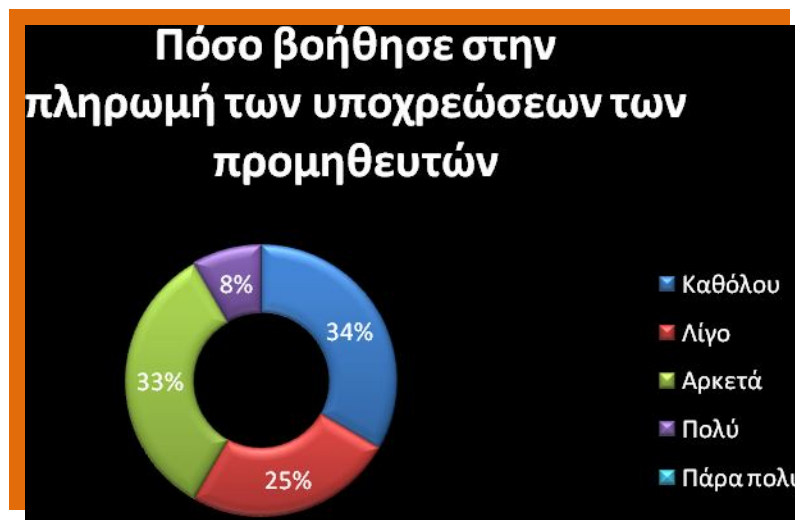
Στην ερώτηση αν έχουν βοηθηθεί στην αναδιοργάνωση των δανείων τους το 67% απάντησε λίγο, το 22% αρκετά και το 11% καθόλου.



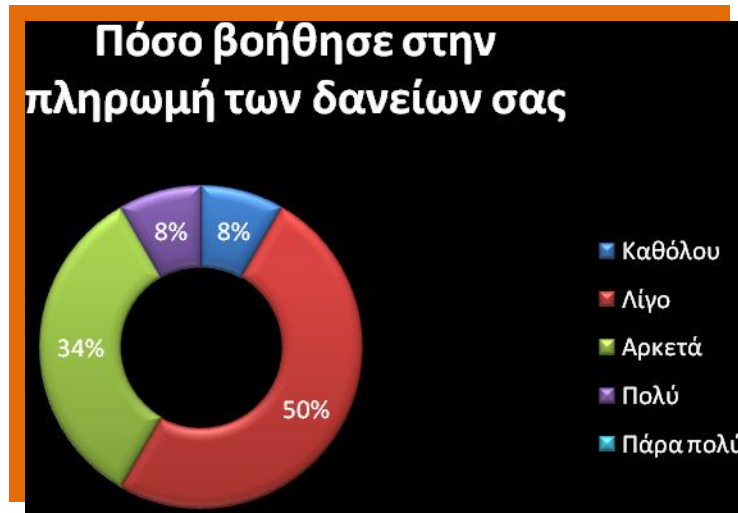
Στο θέμα τρόπου προβολής πόσο τους έχει βοηθήσει το επιχειρηματικό πλάνο, το 50% απάντησε αρκετά, το 34% πολύ και ένα 8% παρά πολύ και ακόμη ένα 8% λίγο.



Στην ερώτηση πόσο έχει βοηθήσει στην είσπραξη από πελάτες το 67% απάντησε λίγο, το 25% καθόλου και μόλις το 8% αρκετά.



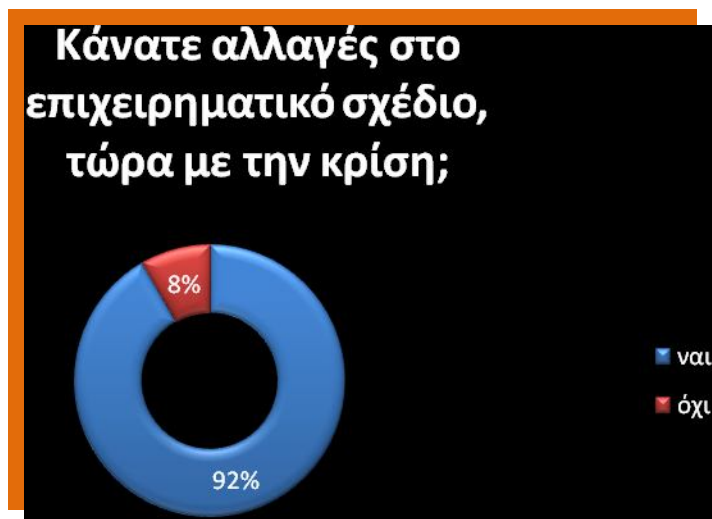
Στην πληρωμή των προμηθευτών, το 34% απάντησε καθόλου, το 33% αρκετά, το 25% λίγο και το 8% πολύ.



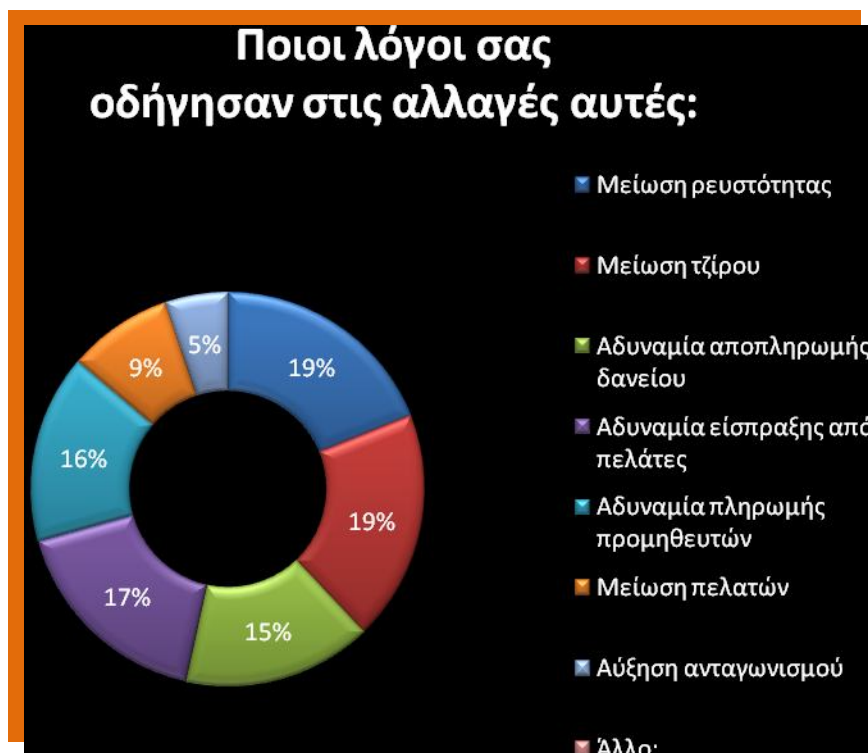
Στην ερώτησης για την πληρωμή των δανείων, το 50% απάντησε λίγο, το 34% αρκετά, το 8% πολύ και άλλο ένα 8% καθόλου.



Στην ερώτησης για την τιμολογιακή πολιτική, το 50% βοηθήθηκε πολύ, το 42% πάρα πολύ και μόλις το 8% αρκετά.

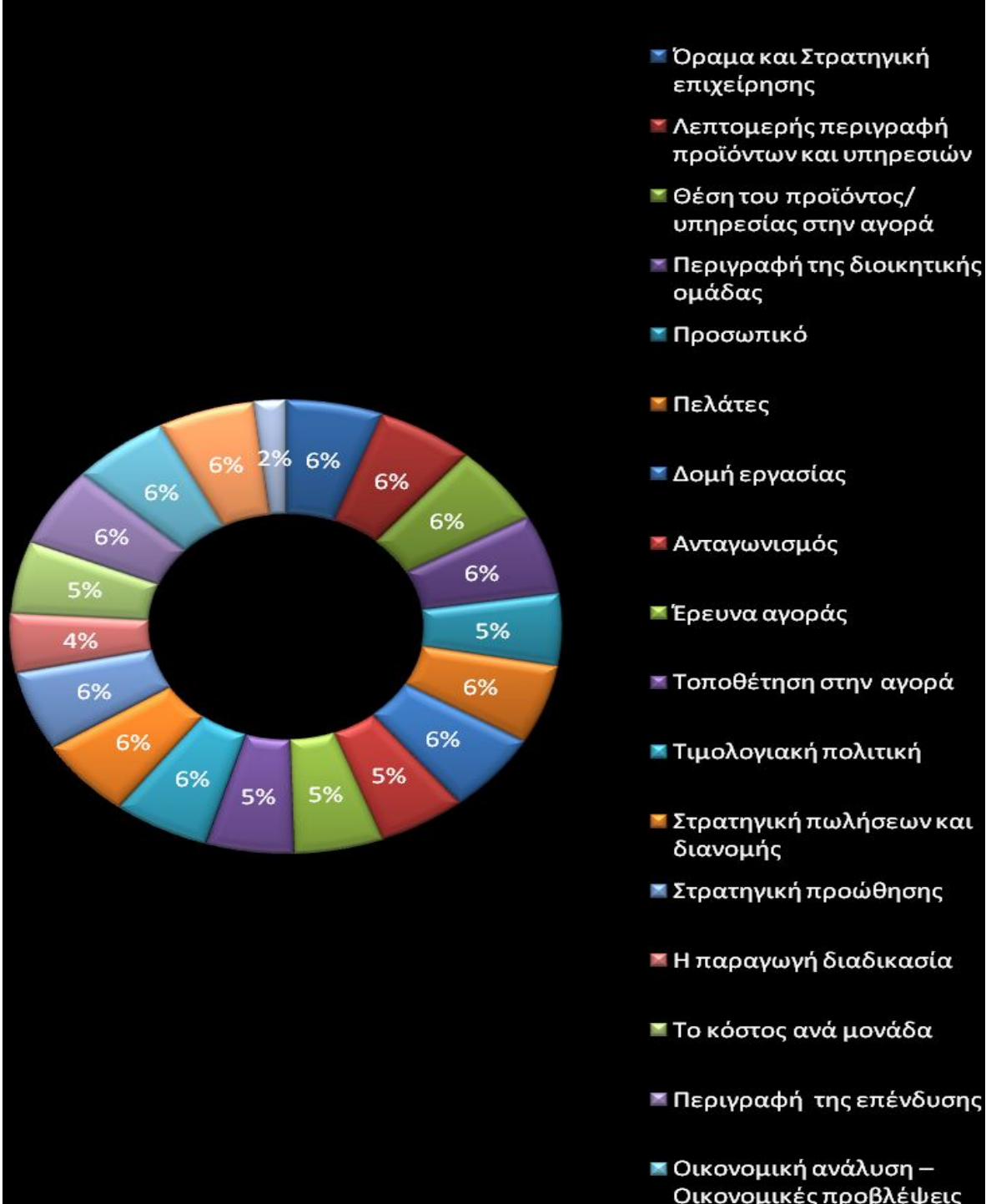


Το 92% απάντησε ότι τώρα με την κρίση έχει προβεί σε αλλαγές τους επιχειρηματικού πλάνου, μόνο το 8% δεν έχει κάνει κάποια αλλαγή.



Οι λόγοι που έχουν οδηγήσει σε αλλαγές είναι οι εξής: 19% μείωση τζίρου και μείωση ρευστότητας, 17% αδυναμία είσπραξης από πελάτες, 16% αδυναμία πληρωμής προμηθευτών, 9% μείωση πελατών και 5% αύξηση ανταγωνισμού.

Ποια από τα πιο κάτω σημεία συμπεριλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σας πλάνο:

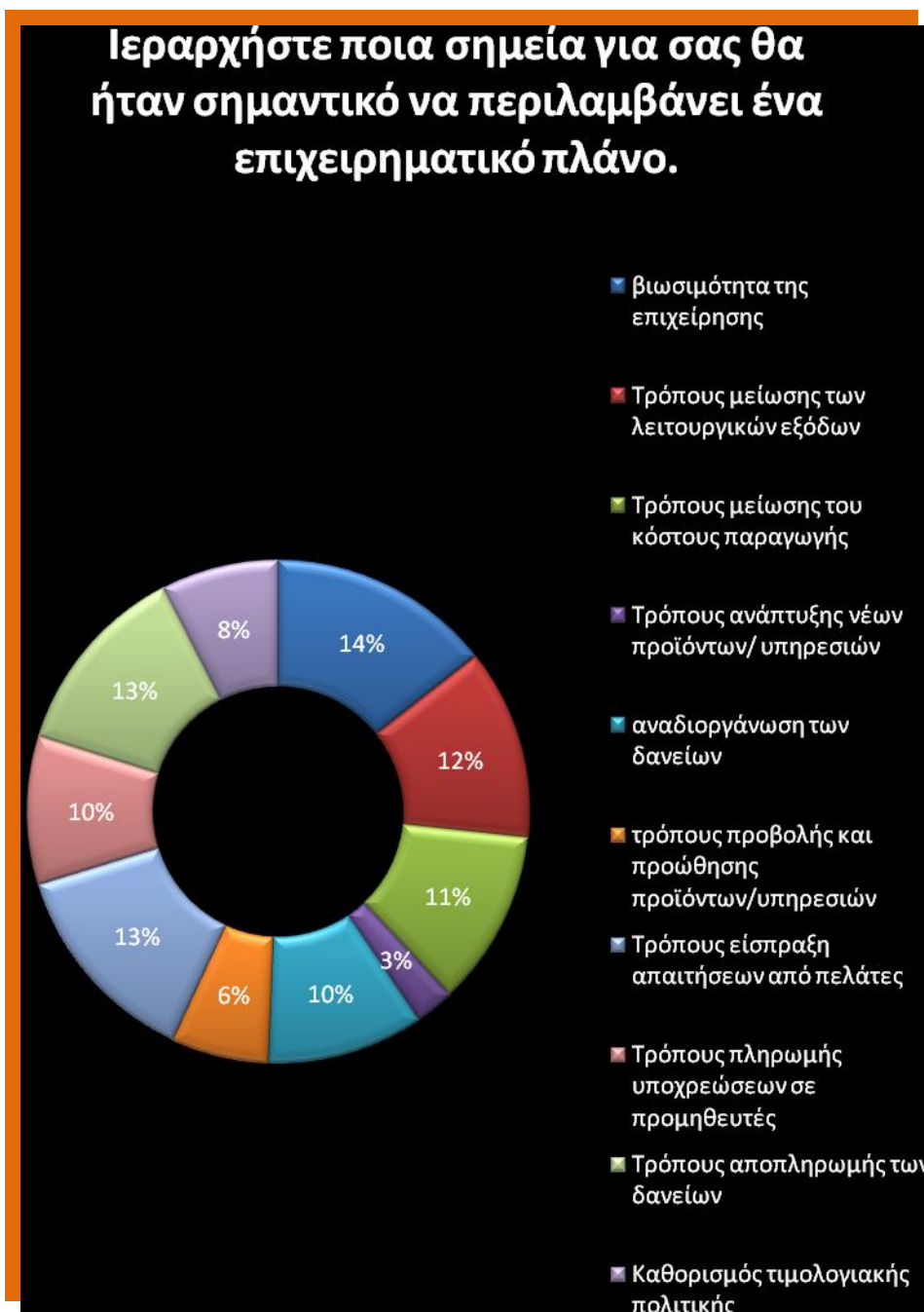


Για τα σημεία που περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό πλάνο που έχουν ήδη ετοιμάσει από που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σχεδόν όλα περιλαμβάνονται εκτός από το σημείο λύσεις και πρακτικές που έχει συγκεντρώσει το 2%.

Ακολουθούν οι απαντήσεις στο μέρος Δ' όπου είναι τα άτομα που δεν έχουν ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο.

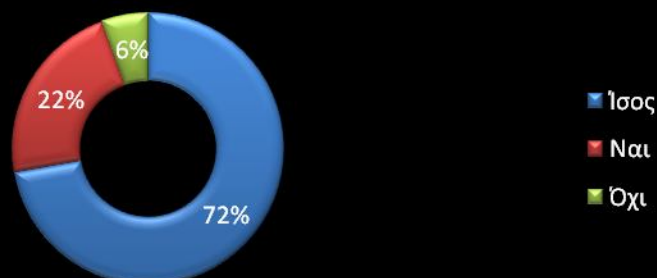


Στην ερώτηση γιατί δεν ετοιμάσατε επιχειρηματικό σχέδιο το 65% πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο για την επιχείρησή του, το 19% ότι είναι υψηλό το κόστος ετοιμασίας, το 6% δεν ξέρει τι είναι και από 5% ότι είναι χρονοβόρα η διαδικασία και ότι δεν ήξερε που να απευθυνθεί για την ετοιμασία του.



Στην ερώτηση για τα πιο σημαντικά σημεία σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχουν ιεραρχήσει τα πιο κάτω ως εξής: 14% βιωσιμότητα της επιχείρησης, 13% αναδιοργάνωση δανείων, 13% εισπράξεις από απαιτήσεις και αποπληρωμή δανείων, 12% μείωση λειτουργικών εξόδων, 11% μείωση κόστους παραγωγής και ακολουθούν τα υπόλοιπα με μικρότερα ποσοστά προτεραιότητας.

**Τώρα με τις αλλαγές στην οικονομία,
θα ήσασταν διατεθειμένος/η να
ετοιμάσετε επιχειρηματικό σχέδιο;**

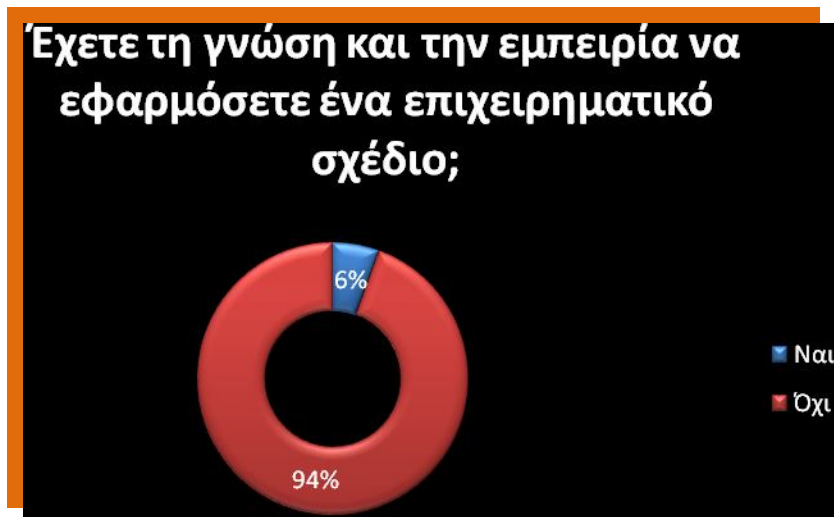


Αν μετά τις επιπτώσεις της οικονομική κρίσης, θα ήταν διατεθειμένοι να ετοιμάσουν επιχειρηματικό πλάνο η απάντηση είναι ίσως 72%, ναι το 22% και μόλις 6% έδωσε αρνητική απάντηση.

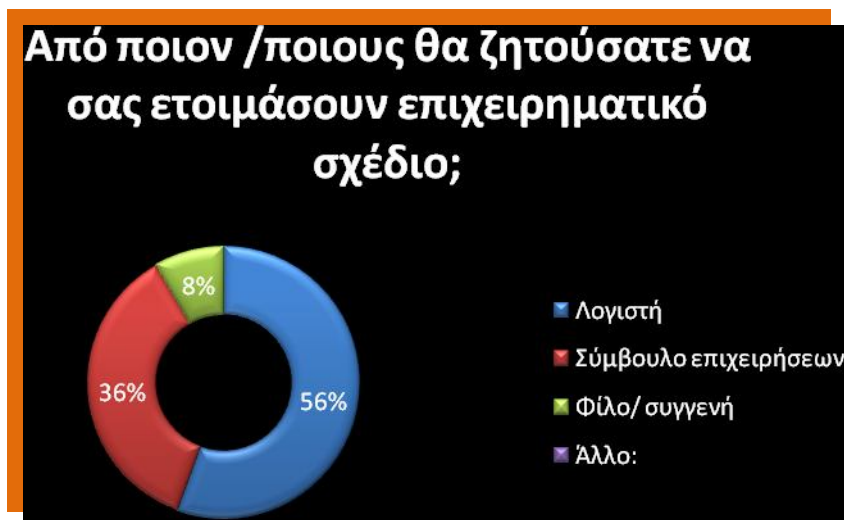
**Πόσα χρήματα θα ήσασταν
διατεθειμένος/η να πληρώσετε για
την ετοιμασία ενός επιχειρηματικού
σχεδίου;**



Στην ερώτησης για το κόστος που θα πλήρωναν για την ετοιμασία του έχουμε 44% μέχρι 3,000 ευρώ, 36% μέχρι 2,000 ευρώ, 14% μέχρι 4,000 ευρώ και 3% μέχρι 5,000 ευρώ και ακόμα ένα 3% περισσότερα από 6,000 ευρώ.



Στην ερώτηση αν έχουν την γνώση και την εμπειρία να εφαρμόσουν το επιχειρηματικό σχέδιο το 94% απάντησε όχι και μόλις το 6% απάντησης ναι.



Θα ζητούσαν να τους ετοιμάσουν επιχειρηματικό σχέδιο, 56% λογιστές, 36% σύμβουλοι επιχειρήσεων και 8% κάποιος φίλος ή συγγενείς (που πιθανό να είχε την εμπειρία και τη γνώση να το κάνει).

Σύγκριση αποτελεσμάτων έρευνας

Στην ερώτηση «αν ετοιμάστηκε επιχειρηματικό σχέδιο» οι επιχειρηματίες έχουν απαντήσει θετικά με ποσοστό 61%, αν γίνει σύγκριση με την ερώτηση «Αν σήμερα εφαρμόζουν το επιχειρηματικό σχέδιο το 74% έχει απαντήσει ότι δεν το έχει εφαρμόσει ποτέ. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες μπαίνουν σε αυτή τη διαδικασία από υποχρέωση, είτε για σκοπούς δανειοδότησης (κάτι που απαιτείτε τα τραπεζικά ιδρύμα) που συγκεντρώνει ποσοστό 43%, είτε για τις ανάγκες χρηματοδοτικών προγραμμάτων από κοινοτικά και ευρωπαϊκά προγράμματα (μόνο για σκοπούς ένταξης σε αυτά τα σχέδια) με ποσοστό 41%. Το ποσοστό που ετοιμάζει το επιχειρηματικό σχέδιο και το εφαρμόζει καθημερινά είναι μόλις το 5% και έχουν δηλώσει ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εφαρμογή.

Όταν αναφερόμαστε σε επιχειρηματικό σχέδιο για σκοπούς δανειοδότησης από τραπεζικά ιδρύματα, αξίζει να σημειωθεί ότι μιλάμε αποκλειστικά και μόνο στη ετοιμασία των οικονομικών στοιχείων ενός οργανισμού. Ετοιμάζεται μια οικονομική πρόβλεψη για τα επόμενα 5 μέχρι και 10 χρόνια χωρίς να λαμβάνεται πραγματικά υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον, οι κίνδυνοι και τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν. Είναι αποκλειστικά ένα θετικό σενάριο για τα επόμενα χρόνια ότι η εν λόγω επιχείρηση θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της μετά τον τραπεζικό δανεισμό. Η πρόσφατη ιστορία που βιώνει η κυπριακή οικονομία έχει δείξει ότι δίνονταν δάνεια σε επιχειρήσεις που δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν. Σήμερα, αντιμετωπίζουν θέματα βιωσιμότητας και αρκετές μικρές επιχειρήσεις έχουν κλείσει μη μπορώντας να ανταποκριθούν.

Η ετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου για σκοπούς χρηματοδότησης από κάποιο κοινοτικό ή ευρωπαϊκό σχέδιο δεν ανταποκρίνεται σχεδόν ποτέ στην πραγματικότητα. Ακολουθείται η συμπλήρωση κάποιων εντύπων που έχουν καθοριστεί από το αρμόδιο υπουργείο και συμπληρώνονται τυπικά για να ενταχθούν εξασφαλίζοντας την έγκριση του σχεδίου. Ακολουθεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για να γίνει κατανοητό ότι τα σχέδια αυτά δεν ανταποκρίνονται στα πραγματικά. Σε αίτηση που ζητά κάποιος χρηματοδότη 50% της επένδυσής του (για νεαρούς επιχειρηματίες) , λέει πως το υπόλοιπο ποσό 50% που θα χρησιμοποιηθεί για την εν λόγω δραστηριότητα, πρέπει να είναι είτε με ίδια κεφάλαια είτε με δανεισμό και ζητά από τον αιτητή ένα έντυπο από τραπεζικό οργανισμό ότι έχει τις καταθέσεις, είτε ότι προτίθεται να κάνει δάνειο το τραπεζικό ίδρυμα στον αιτητή. Οι αιτητές

εξασφαλίζουν και παρουσιάζουν αυτά τα έντυπα και εγκρίνονται. Όταν έρθει ή ώρα της υλοποίησης της επένδυσης, θα πρέπει ο αιτητής να ξοδέψει το 100% της επένδυσης και μετά από 1 με 2 χρόνια να λάβει το 50% της επένδυσης από το σχέδιο χρηματοδότησης. Σε κανένα σημείο δεν θα δείτε μέσα στο επιχειρηματικό σχέδιο αυτά τα 2 χρόνια αναμονής που έχει βρει τα χρήματα, τι τόκους έχει πληρώσει για να συνυπολογιστούν στην οικονομική αξιολόγηση και πρόβλεψη. Άρα τα οικονομικά στοιχεία που παρουσιάζονται είναι πάντοτε λανθασμένα και ποτέ δεν έχει γίνει καμία διαδικασία να εντοπιστούν και να διορθωθούν τα λάθη από τους αρμοδίους στις αξιολογήσεις των επιχειρηματικών σχεδίων. Άρα μιλάμε καθαρά για τυπικές διαδικασίες που δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματικότητα. Είναι ένα εργαλείο που στην οικονομική ανάλυση είναι εντελώς άχρηστο για τον αιτητή στην πορεία υλοποίησης της επιχειρηματικής του ιδέας.

Ένα άλλο παράδειγμα από σχέδια που αφορούν την τεχνολογική αναβάθμιση επιχειρήσεων. Το επιχειρηματικό σχέδιο εγκρίνεται γιατί έχει δείξει πως η αγορά νέου παραγωγικού εξοπλισμού θα αυξήσει της παραγωγή της επιχείρησης και πως θα προσφέρει νέες θέσεις εργασίας, αύξηση εξαγωγών κ.α. πολλά. Είναι όμως σε θέση τα αρμόδια υπουργεία να το ελέγξουν κατά πόσο αυτό γίνεται κατορθωτό και εφαρμόζετε, όπως θα διαπιστώσετε και από την έρευνα, όλοι όσοι έχουν ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο για κάποιο χρηματοδοτικό πρόγραμμα δεν το έχουν εφαρμόσει ποτέ. Άρα δεν υπάρχει κανένας έλεγχος από τους αρμοδίους και ο κάθε ένας δρα ανεξέλεγκτα. Πάλι μιλάμε για την ετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου που στην πραγματικότητα δεν χρησιμεύει στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Συγκρίνοντας την ερώτηση πόσο συχνά αναπροσαρμόζουν το επιχειρηματικό σχέδιο, το μεγαλύτερο ποσοστό, το συγκεντρώνει η απάντηση «ποτέ» με ποσοστό 55%, αυτοί που κάνουν κάποια αναπροσαρμογή είναι κυρίως για σκοπούς δανειοδότησης όπου είναι υποχρεωμένοι να παρουσιάσουν την οικονομική εικόνα της εταιρίας σε κάποιο τραπεζικό οργανισμό και αυτοί που θα ετοιμαστούν για να λάβουν μέρος σε κάποιο χρηματοδοτικό σχέδιο με ποσοστό 32%. Οπότε για άλλη μία φορά τα ποσοστά παρουσιάζουν την εικόνα που έχουν οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις για την αξία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι ερωτηθέντες που δεν έχουν ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο μετά τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που βιώνουν ακόμη και σήμερα έχουν μπει στη διαδικασία να σκεφτούν ότι «ίσως θα εξετάζαν το ενδεχόμενο να ετοιμάσουν επιχειρηματικό σχέδιο

με ποσοστό 72%. Το 22% μόνο έχουν απαντήσει θετικά, κάτι που φανερώνει πως δεν είναι σε θέση ακόμη να κατανοήσουν τα θετικά που μπορεί να τους προσφέρει ένα σωστό επιχειρηματικό πλάνο. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν είναι σε θέση να το εφαρμόσουν και να αποκομίσουν τα πραγματικά ωφέλη. Συγκριτικά με την ερώτηση «αν είναι σε θέση να το εφαρμόσουν», έχει απαντήσει το 94% πως δεν μπορεί να το εφαρμόσει. Αν και πολλοί επιχειρηματίες σκέφτονται είτε να αξιολογήσουν το ενδεχόμενο ετοιμασίας ενός σχεδίου είτε είναι έτοιμοι τώρα με τις αλλαγές της κρίσης να ζητήσουν βοήθεια, πάλι θα έχουν ένα τεράστιο πρόβλημα πώς να το εφαρμόσουν σωστά.

Εδώ τίθενται τα ερωτήματα, μπορούμε να εκπαιδύσουμε αυτούς τους επιχειρηματίες να το εφαρμόσουν; ή είναι προτιμότερο να το αναλάβει κάποιος εξωτερικά που έχει την εμπειρία και την τεχνογνωσία. Όταν μιλάμε για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, ο αριθμός των εργαζομένων είναι μικρός και πολύ πιο εύκολα μπορεί κάποιος να τις διοικήσει με σωστή εκπαίδευση από την διοίκηση. Είναι σχεδόν αδύνατο να γίνει αποδεκτό από τους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων πως κάποιος τρίτος θα τους καθοδηγεί. Αυτό που μπορεί να γίνει είναι για ένα μικρό διάστημα να τεθούν οι βάσεις για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και να εκπαιδευτεί η διοίκηση και όπου κρίνει ο επιχειρηματίας ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί να είναι σε θέση να ζητήσει βοήθεια από τους ειδικούς συμβούλους επιχειρήσεων. Ανά διαστήματα, είτε εξάμηνο είτε χρόνο να γίνεται μια αξιολόγηση για το που στέκεται η επιχείρηση και να γίνονται και αναπροσαρμογές του επιχειρηματικού σχεδίου, έτσι θα βοηθηθεί η μικρή επιχείρηση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και θα έχει ένα τρίτο μάτι που έχει την εμπειρία και τη γνώση να διορθώσει, να καθοδηγήσει, να εκπαιδύσει και να δώσει λύσεις και πρακτικές άμεσα και λειτουργικά χωρίς καθυστερήσεις που μπορεί να αποβούν μοιραίες.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί αν και έχουν συγκεντρωθεί διαφορετικά ποσοστά τα πρώτα πέντε σημαντικά σημεία που πιστεύουν οι επιχειρηματίες ότι πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είτε δεν έχουν ετοιμάσει ποτέ ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είτε έχουν ετοιμάσει το επιχειρηματικό σχέδιο αλλά δεν το έχουν εφαρμόσει είναι:

(1)Βιωσιμότητα της επιχείρησης, (2)τρόποι μείωσης των λειτουργικών εξόδων, (3)τρόποι μείωσης κόστους παραγωγής, (4)τρόπους είσπραξης απαιτήσεων από πελάτες και (5)τρόπους αποπληρωμής των δανείων. Σε αυτή την ερώτηση της

έρευνας μπορούμε να καταγράψουμε ποια είναι πραγματικά τα σημεία που απασχολούν τους επιχειρηματίες σήμερα. Πρωταρχικό ρόλο παίζει η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων και του κόστους παραγωγής τους απασχολεί για να καταφέρουν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους. Το πρόβλημα που απασχολεί τους επιχειρηματίες είναι η αποπληρωμή των δανείων τους και πως θα μπορέσουν να εισπράξουν από πελάτες τα ποσά που τους οφείλουν. Αυτό φανερώνει ότι στις πλείστες περιπτώσεις τα επιχειρηματικά σχέδια πρέπει να επικεντρωθούν στα πιο πάνω σημεία. Να γίνεται σωστή ανάλυση των δανείων και να μην παρουσιάζονται μόνο για να ικανοποιήσουν τα μάτια των τραπεζικών υπαλλήλων και του δημοσίου για τα σχέδια δανειοδότησης και χρηματοδότησης.

Οι λόγοι που οδήγησαν στις αλλαγές των επιχειρηματικών σχεδίων με την κρίση είναι η μείωση ρευστότητας, τζίρου και η αδυναμία αποπληρωμής δανείου, είσπραξης από πελάτες και αδυναμία πληρωμής προμηθευτών. Είναι τα σημεία που έχουν σημειωθεί και στην ερώτηση αναφορικά με την οικονομική κρίση αν έχει αλλάξει τα δεδομένα σε πολλές επιχειρήσεις, όσες από αυτές είχαν ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο κλήθηκαν να απαντήσουν σε μερικές ρωτήσεις κατά πόσο έχουν βοηθηθεί από το επιχειρηματικό σχέδιο κατά την διάρκεια της κρίσης. Αν υποθέσουμε ότι οι απαντήσεις που έχουν συγκεντρώσει με μεγαλύτερο ποσοστό «Αρκετά» είναι μια ικανοποιητική απάντηση ότι πράγματι έχουν βοηθηθεί, θα ασχοληθούμε περισσότερο με τα ποσοστά που συγκέντρωσαν απαντήσεις όπως «λίγο» και «καθόλου».

Έχει βοηθήσει λίγο στην μείωση του κόστους παραγωγής, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών», στην αναδιοργάνωση των δανείων, στην είσπραξη των απαιτήσεων από πελάτες, στην αποπληρωμή των δανείων και με μεγαλύτερο ποσοστό καθόλου στην πληρωμή των υποχρεώσεων των προμηθευτών, στην τιμολογιακή πολιτική.

5.3 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, ο αναγνώστης μπορεί πλέον να πάρει τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί στην αρχή. Συγκεκριμένα:

- Πόσο επηρεάζει την απόφασή τους για δημιουργία και εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου η ακαδημαϊκή μόρφωση τους;

Μέσα από την έρευνα έχει προκύψει ότι τα ακαδημαϊκά προσόντα δεν είναι ουσιαστικός παράγοντας για την απόφαση ετοιμασίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό την δανειοδότηση ή τη χρήση του για χρηματοδότηση από κάποιο πρόγραμμα. Η διαφορά παρουσιάζεται στην απόφαση για τη σωστή ετοιμασία και χρήση του για την αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας, ή ως οδηγό κατά τη λειτουργία της. Επίσης, πολύ σημαντική φαίνεται να είναι η μόρφωση αλλά και συνάμα η εμπειρία της διοίκησης σε θέματα εφαρμογής. Περίπου το 90% δεν είναι σε θέση να το εφαρμόσει. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι λόγοι δεν περιορίζονται στη μόρφωση αλλά και στο τρόπο που μέχρι σήμερα οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη χρήση και εφαρμογή του σχεδίου.

- Ποια είναι η σημερινή κατάσταση σε θέματα επιχειρηματικού σχεδιασμού των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Κύπρο;

Οι επιχειρήσεις ετοιμάζουν επιχειρηματικά σχέδια, αλλά με σκοπό να εξυπηρετήσουν μια ανάγκη τους όπως μια εξασφάλιση δανειοδότησης, ή κάποια χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά ή κοινοτικά κονδύλια. Έστω και αυτό ο μικρός αριθμός που αποφάσισε να ετοιμάσει το επιχειρηματικό σχέδιο με σκοπό τη σωστή του εφαρμογή δεν κατάφερε να τον εξυπηρετήσει στο μέγιστο βαθμό. Παρουσιάστηκαν προβλήματα στην πορεία και δεν κατάφεραν να επιλύσουν προβλήματα που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μας προβληματίσει αν τα σχέδια αυτά ετοιμάζονται προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων και κατά πόσο είναι με τέτοιο τρόπο διατυπωμένα ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να τα εφαρμόσει στη συνέχεια.

- Είναι σε θέση οι οικογενειακές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα επιχειρηματικό πλάνο;

Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν ετοιμάζουν επιχειρηματικά σχέδια για να τα εφαρμόσουν στην καθημερινή τους λειτουργία. Το 65% θεωρεί ότι είναι ένα άχρηστο εργαλείο για την επιχείρησή τους. Αυτή η απάντηση που έχει δοθεί θεωρώ ότι είναι λόγω άγνοιας για το τι μπορεί να χρησιμεύει ένα σωστό επιχειρηματικό πλάνο. Αν είχαν την κατάλληλη ενημέρωση, τα σωστά παραδείγματα από το εξωτερικό με τα αποτελέσματα που έχουν αποκομίσει εταιρίες ίδιου μεγέθους με αυτές, πολύ πιθανό να ήταν εντελώς διαφορετικό το ποσοστό σε αυτή την ερώτηση.

- Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την ετοιμασία και εφαρμογή του;

Μερικοί έχουν δηλώσει ότι με ευκολία έχουν ετοιμάσει το επιχειρηματικό σχέδιο, αυτοί η ομάδα επιχειρήσεων είχαν αναθέσει την ετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου σε κάποιο λογιστή για σκοπούς δανειοδότησης και χρηματοδότησης. Μερικοί έχουν απαντήσει ότι υπήρξε δυσκολία γιατί είτε επιχείρησαν από μόνοι τους, είτε η συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης είναι χρονοβόρα και τα απαραίτητα πιστοποιητικά για την επιχείρηση πρέπει να αναλάβουν οι ίδιοι να τα πάρουν από τα αρμόδια κυβερνητικά τμήματα. Στην εφαρμογή του σχεδίου οι περισσότεροι είτε δεν το είχαν εφαρμόσει είτε δεν μπόρεσαν να το εντάξουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι γραμμένο με τέτοιο τρόπο που δεν δίνει άμεσα λύσεις και πρακτικές εφαρμογής. Απλά αναφέρει κάποια δεδομένα και κάποια σχέδια που έχει σκοπό η επιχείρηση να εφαρμόσει μελλοντικά για να βελτιώσει την κατάστασή της. Σε σπάνιες περιπτώσεις αναφέρονται ουσιαστικά σενάρια εφαρμογής και αξιολόγησης, ούτως ώστε αν δεν πετύχει η μία περίπτωση να εφαρμόσουν κάποια άλλη μέθοδο.

- Είναι αρκετά ώριμες οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δεν είχαν από την αρχή επιχειρηματικό πλάνο να δημιουργήσουν ένα και να το εφαρμόσουν;

Η οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κάνει αισθητά τα σημάδια τους, παρόλα αυτά οι επιχειρηματίες δεν είναι αρκετά ώριμοι να αλλάξουν και να μετασχηματιστούν με σκοπό να επιβιώσουν. Το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε, ίσως να έμπαιναν στη διαδικασία να ετοίμαζαν το επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό δείχνει για άλλη μια φορά την άγνοια που έχουν αναφορικά με τη χρησιμότητά του. Δεν αντιλαμβάνονται πόσο σημαντικό είναι και πως το μέγεθος της επιχείρησής τους δεν έχει σημασία για να μπορέσουν να ετοιμάσουν ένα σχέδιο και στη συνέχεια να το εφαρμόσουν με σκοπό να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση, να οργανωθούν και να καταστούν και πάλι ανταγωνιστικές.

- Σε ποιο βαθμό η οικονομική κρίση ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόσουν το επιχειρηματικό τους πλάνο και σε ποια σημεία εστιάζουν τις αναπροσαρμογές τους;

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κάνουν αλλαγές στο επιχειρηματικό τους πλάνο για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα σημερινά δεδομένα. Οι βασικοί λόγοι είναι η μείωση του τζίρου και της ρευστότητας. Ακολουθεί η αδυναμία πληρωμής εκ μέρους των πελατών και ακολουθεί η αδυναμία αποπληρωμής δανείων και προμηθευτών. Τέλος, η μείωση των πελατών και η αύξηση του ανταγωνισμού. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις εσωτερικές τις λειτουργίες και αποφάσεις για το μέλλον. Έτσι κρίνεται απαραίτητο να γίνουν οι αλλαγές αυτές για να μπορέσει να μειώσει τις απώλειές της, να βελτιώσει κάποιες πρακτικές που εφαρμόζε σε πελάτες και προμηθευτές για να μπορέσει να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της και να αναδιοργανώσει τις υποχρεώσεις της προς τις τράπεζες ελαχιστοποιώντας τις πιέσεις που ασκούν.

- Βοήθησε στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της οικονομικής κρίσης το επιχειρηματικό τους πλάνο και σε ποιο βαθμό;

Οι επιχειρήσεις που είχαν τη τύχη να ετοιμάσουν σωστά το επιχειρηματικό τους πλάνο και το είχαν σε εφαρμογή βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με αυτούς που δεν είχαν κάποιο ουσιαστικό πλάνο. Μπόρεσαν να αναδιοργανωθούν και να κάνουν απαραίτητες αλλαγές στην οργάνωση και στρατηγική για να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και νοικοκυριά οπότεν όσο καλά και να είναι μια μικρή επιχείρηση οργανωμένη είναι αδύνατο να μην επηρεαστεί από τα νέα δεδομένα. Το πλάνο λειτούργησε ως σανίδα σωτηρίας στα θέματα εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις στην αγορά.

- Ποια σημεία πιστεύουν οι επιχειρηματίες ότι είναι βασικό, τώρα με την κρίση, να συμπεριλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό πλάνο που θα τους βρει τρόπους να λύσουν τα προβλήματά τους;

Οι ανησυχία όλων είναι το θέμα των τραπεζών. Κατά πόσο θα είναι σε θέση να πληρώνουν τις υποχρεώσεις προς τις τράπεζες αφού πλέον η ρευστότητα έχει μειωθεί και ο τζίρος έχει συρρικνωθεί. Ακόμη, ζητούν περαιτέρω ανάλυση στο

θέμα βιωσιμότητας τους δημιουργώντας λύσεις και πρακτικές για τον τρόπο που οι πελάτες τους θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους. Ένα εξίσου σημαντικό σημείο είναι ο τρόπος που οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και το κόστος παραγωγής.

- Άλλαξε ο τρόπος σκέψης όσων δεν εφάρμοσαν ποτέ επιχειρηματικό σχέδιο μετά από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης;

Δεν είναι πολύ ενθαρρυντικά τα αποτελέσματα, αν και έχουν βιώσει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, δεν είναι αποφασισμένοι να δοκιμάσουν κάτι νέο και αρκετά υποσχόμενο εργαλείο. Είναι διστακτικοί, δήλωσαν πως θα το σκεφτούν, μερικοί ήταν αποφασισμένοι να το δοκιμάσουν, άλλοι πάλι εντελώς αντίθετοι με αυτό. Οι λόγοι μπορεί να είναι διάφοροι. Είτε λόγο άγνοιας σε τι μπορεί να τους φανεί χρήσιμο, είτε λόγο κόστους, να μην ξεχνάμε ότι θα αγοράσουν μια υπηρεσία που δεν την βλέπουν η οποία θα τους φέρει αποτέλεσμα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Δεν είναι έτοιμοι να εμπιστευτούν κάποιον να τους βοηθήσει, ίσως γιατί έχει πλέον παρεξηγηθεί ο ρόλος ενός συμβούλου επιχειρήσεων. Αντιμετωπίζουν τους λογιστές και τους συμβούλους με δυσπιστία. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που έχουν δηλώσει ότι δεν θέλουν να δαπανήσουν πολλά χρήματα, είτε δεν έχουν τη γνώση και την εμπειρία να το εφαρμόσουν στη συνέχεια, άρα γιατί να μπουν στη διαδικασία ετοιμασίας τους αφού δεν θα ξέρουν μετά τι να κάνουν.

5.4 Προτάσεις

Η έρευνα έχει δείξει τα προβλήματα που υπάρχουν στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στο θέμα του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν την αναγκαιότητά, την χρησιμότητα και την λειτουργία του. Οι περισσότεροι οδηγούνται στην ετοιμασία του μόνο από ανάγκη χωρίς να δίνεται ουσιαστική σημασία στα οφέλη που θα μπορούσαν να αποκομίσουν από τη σωστή εφαρμογή του.

Στην εισαγωγή παρουσιάστηκε η αναγκαιότητα της έρευνας με σκοπό ο ερευνητής να μπορέσει με την διεκπεραίωση της να δώσει λύσεις και πρακτικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παράγοντας «άγνοια» και «έλλειψη ενημέρωσης» είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί. Οι επιχειρηματίες των πολύ

μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι σωστά ενημερωμένοι για την αναγκαιότητα ενός σωστά δομημένου επιχειρηματικού σχεδιασμού. Έμαθαν για αυτό και για τη περιορισμένη του χρήση, όταν κατέστη ανάγκη να υποβάλουν αίτηση για δανειοδότηση ή χρηματοδότηση. Το λυπηρό είναι πως άτομα νεαρής ηλικίας, τα οποία έχουν πτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές σε θέματα διοίκησης δεν μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητά του και αντιμετωπίζουν «αδυναμίες στην εφαρμογή» του.

Είναι αναγκαίο ο επιχειρηματίας να ενημερωθεί και να εκπαιδευτεί για τη χρήση και εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Υπάρχουν οργανισμοί που θα μπορούσαν να αναλάβουν το ρόλο αυτό όπως το ΚΕΒΕ, η ΟΕΒ κ.α. οργανισμοί μη κερδοσκοπικοί. Πρέπει να εκπαιδευτεί για να ξέρει τι ζητά για το καλό της επιχείρησής του. Να μπορεί να απευθύνεται στους σωστά καταρτισμένους συμβούλους που θα μπορούν να του προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια. Οι πιο πάνω οργανισμοί να δώσουν ζωντανά παραδείγματα, να ξεφύγουν από τα στερεότυπα της θεωρίας και να δείξουν τα αποτελέσματα επιχειρήσεων που έτυχαν τέτοιας εφαρμογής, ίσως αυτό αφυπνίσει ένα μεγάλο ποσοστό των νέων και υφιστάμενων επιχειρηματιών.

Γίνονται «σεμινάρια και ημερίδες» καθημερινά πώς να ετοιμάσει κάποιος ένα σωστό επιχειρηματικό πλάνο από εκπαιδευτές που συγκεντρώνουν αρκετό επιχειρηματικό κόσμο. Μέσα από τη έρευνα μας έχει φανεί πως το ουσιαστικό πρόβλημα δεν είναι να ετοιμαστεί μόνο το σωστό επιχειρηματικό πλάνο, αλλά πως μελλοντικά να γίνει η εφαρμογή και προσαρμογή του. Ένα μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτών αναφέρουν τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να υλοποιηθεί, πολύ λίγοι όμως έχουν εκπαιδεύσει αυτούς τους επιχειρηματίες πώς να το εφαρμόζουν πρακτικά και πώς να αξιολογούν κατά πόσο έχει αποτελέσματα και να κάνουν τις ανάλογες αναπροσαρμογές εξασφαλίζοντας τον έλεγχο των επιχειρήσεων τους. Άρα, είναι επιτακτική ανάγκη να αλλάξουν τη μορφή των σεμιναρίων και να είναι πιο πρακτικά και μετρήσιμα τα αποτελέσματα μετά από την εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι σημερινοί «νέοι και απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών» είναι οι επόμενοι που θα αναλάβουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Θα ήταν φρόνιμο να ξεκινήσουμε από τους μελλοντικούς επιχειρηματίες που πρόκειται στο μέλλον να αναλάβουν κάτι

έτοιμο ή θα δημιουργήσουν κάτι από το μηδέν. Οπότεν θα πρέπει η πρακτική εκπαίδευση να ξεκινήσει από το πανεπιστήμιο. Αρκετά πανεπιστήμια περιορίζονται στη γνώση και δεν προσφέρουν εμπειρίες στους φοιτητές που θα είναι χρήσιμα στην μετέπειτα επαγγελματική τους καριέρα. Οι κλάδοι διοίκησης, θα πρέπει να περιλαμβάνουν υποχρεωτικό πρακτικό κομμάτι πριν από την αποφοίτηση, δηλαδή αυτά που έχουν διδακτή να τα εφαρμόσουν και να έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Η αγορά έχει ανάγκη από φρέσκιες ιδέες και νέα παιδιά με όρεξη για δουλειά. Έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες και εργοδοτούνται φοιτητές σε επιχειρήσεις για μερικούς μήνες, αλλά ίσως θα έπρεπε να είναι υποχρεωτικό για να εξασφαλίσει κάποιος το πτυχίο του να έχει τουλάχιστο έξι μήνες πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις και αν εφαρμόσουν όσα περισσότερα από αυτά που έχουν διδακτή και να αξιολογηθούν. Οι μικρού μεγέθους κυπριακές επιχειρήσεις είναι χιλιάδες, σκεφτείτε αν μπορούσαν οι απόφοιτοι των πανεπιστημίων να εντάσσονταν σε αυτούς τους οργανισμούς και να έκανα πράξη αυτό που είχαν διδακτή, πόσο διαφορετική θα ήταν η εικόνα των επιχειρήσεων σήμερα.

Οι «λογιστές και σύμβουλοι επιχειρήσεων» έχουν αναλάβει την ευθύνη της ετοιμασίας των επιχειρηματικών σχεδίων. Άρα αυτό δηλώνει από μόνο του ότι κάποιος που έχει τελειώσει λογιστική ή έχει το επαγγελματικό προσόν του εγκεκριμένου ελεγκτή να ετοιμάζει το επιχειρηματικό σχέδιο. Το ερώτημα του τίθεται είναι κατά πόσο έχει την γνώση και τα απαραίτητα προσόντα αυτό το άτομο να ετοιμάζει τα επιχειρηματικά σχέδια σωστά. Μήπως είναι και ο λόγος που μένουν πάντα στη θεωρία και σχεδόν κανείς δεν μπορεί να το εφαρμόσει γιατί δεν είναι σε θέση να εκπαιδεύσει τους επιχειρηματίες να το κάνουν. Θα ήταν καλό να υπάρξει διαχωρισμός των επαγγελμάτων και να μην είναι αποδεκτά τα επιχειρηματικά σχέδια που ετοιμάζονται από άτομα που δεν έχουν τα ακαδημαϊκά προσόντα, τη γνώση και την εμπειρία να το κάνουν. Να τεθούν όροι και προϋποθέσεις από τραπεζικά ιδρύματα και κυβερνητικά τμήματα, για να σταματήσει η ανεξέλεγκτη εκμετάλλευση προς τους επιχειρηματίες και να απευθύνονται σε εξειδικευμένους και εγκεκριμένους συμβούλους, που πραγματικά θα μπορούν να τους καθοδηγήσουν και να τους εκπαιδεύσουν για την καθημερινή τους εφαρμογή για να καταστεί ένα χρήσιμο εργαλείο.

5.5 Συμπεράσματα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε διερευνώντας τις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο, αξιολογώντας τα σημερινά δεδομένα, αναφορικά με την υλοποίηση και εφαρμογή των επιχειρηματικών σχεδίων. Δόθηκαν χρήσιμες πληροφορίες από τους επιχειρηματίες για το πώς αντιλαμβάνονται ένα επιχειρηματικό σχεδιασμό και κατά πόσο είναι σε θέση να το εφαρμόσουν. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν την αδυναμία των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν το επιχειρηματικό σχέδιο και να αντιληφθούν την πραγματική αξία και οφέλη που θα μπορούσαν να αποκομίσουν από την σωστή ετοιμασία και εφαρμογή του. Δόθηκαν απαντήσεις σε όλα τα ερευνητικά ερωτήματα με αποτέλεσμα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων ετοιμάζουν επιχειρηματικό σχέδιο για την εξασφάλιση δανειοδότησης ή χρηματοδοτικών κονδυλίων από την Ε.Ε. Σχεδόν κανείς δεν το έχει εφαρμόσει γιατί δεν γνωρίζει τον τρόπο εφαρμογής και αξιολόγησης της χρησιμότητας του. Αν και έχουν βιώσει τις αλλαγές της οικονομική κρίση δεν είναι ακόμη αρκετά ώριμες να αντιληφθούν την αναγκαιότητά του, κυρίως λόγω άγνοιας και έλλειψης σωστής ενημέρωσης.

Στη συνέχεια δόθηκαν λύσεις και προτάσεις πως θα μπορούσαν να διαφοροποιήσουν τα αποτελέσματα. Ξεκινώντας από την ενημέρωση, διαφώτιση, εκπαίδευση νέων και υφιστάμενων επιχειρηματιών, την ανάγκη προβληματισμού και αλλαγής στον τρόπο εφαρμογής αξιολόγησης των δανείων και χρηματοδοτήσεων από τα τραπεζικά ιδρύματα σε θέματα απαραίτητης χρήσης έγκυρων επιχειρηματικών σχεδίων από εξειδικευμένους και άρτια καταρτισμένους συμβούλους, οι οποίοι να έχουν την γνώση, την εμπειρία και τα απαραίτητα προσόντα να προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες. Προτάσεις που θα βοηθήσουν μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα να διαφοροποιηθεί η υφιστάμενη κατάσταση δημιουργώντας πολύ μικρές βιώσιμες οικογενειακές επιχειρήσεις που θα οδηγηθούν έξω από την κατάσταση στασιμότητας που έχουν φτάσει σήμερα και να γίνουν ανταγωνιστικές, παραγωγικές, λειτουργικές, και καινοτόμες.

5.6 Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη έχει ασχοληθεί με τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στην κυπριακή αγορά και κατά πόσο ετοιμάζουν ή και εφαρμόζουν επιχειρηματικό σχέδιο. Το δείγμα περιορίστηκε σε επιχειρήσεις από τη βάση δεδομένων ενός συμβουλευτικού οργανισμού για να μπορεί να σταλεί και να απαντηθεί άμεσα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ενώ ήταν κατάλληλα διαμορφωμένες οι ερευνητικές ερωτήσεις για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, ένα πιο διαφοροποιημένο δείγμα μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Έτσι, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει δείγμα από όλου τους τομείς της οικονομίας (υπηρεσίες και μεταποιητική δραστηριότητα) και από όλες τις περιοχές της Κύπρου.

6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- 1 Δρ.Γιάννης Κ. Χολέβας, (1989), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management, Εκδόσεις Σμπίλιας
- 2 Δρ.Μαντζάρης Γιάννης, (2008), Management Επιχειρήσεων & Οργανισμών, τόμος Β', Interbooks
- 3 Γιάννης Κ. Χολέβας, (1995), Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Interbooks
- 4 Δρ.Μαντζάρης Γιάννης, (2011), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μαντζάρης Γιάννης
- 5 Δρ.Μαντζάρης Γιάννης, (2011), Σύγχρονο Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Α', Μαντζάρης Γιάννης
- 6 Γεωργακόπουλος Νικόλαος, (2006), Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Γ' Μπενού Αθήνα.
- 7 Θερίου Νίκος, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική
- 8 Κυριαζόπουλος Παναγιώτης, (1988), Σύγχρονες Μορφές Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- 9 Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Management, Εκδόσεις Γ. Μπενού Αθήνα.
- 10 Σιώμκος Γιώργος, (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- 11 Τσακίρη Λίνα, (2004), Εισαγωγή στον Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων, Α.Π.Θ Θεσσαλονίκης.
- 12 Τσακλαγκάνος Άγγελος, (2000), Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, Τόμος Α', Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη

- 13 Παπαδάκης Β., (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπενού, Αθήνα.
- 14 Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (2003) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις, Μπενού Αθήνα.
- 15 Χασιώτης Β. (1998), Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα.
- 16 Προστάκος, Γρ. (2006), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- 17 Πραστάκος, Γρ.(2002), διοικητική επιστήμη στην πράξη: Εφαρμογές στη σύγχρονη επιχείρηση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- 18 Μελάς και Πολλάλης, (2005) Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.
- 19 Σιώμοκος Γ., (1999), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα – Πειραιάς
- 20 Παπαδάκη, Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνείς επιχειρηματικές Δραστηριότητες, εκδόσεις Μπενού.
- 21 Γεώργιος Μπαλτάς & Πολίνα Παπασταθοπούλου, (2013) Συμπεριφορά Καταναλωτή. Εκδόσεις Rosili
- 22 Σπύρος Γούναρης,(2012) Μαρκετιγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rosili
- 23 Γ.Αυλωνίτης και Β.Σταθακόπουλος, (2008) Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε
- 24 Γ.Αυλωνίτης, (1992), Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ (Τόμος Α), Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε
- 25 Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, (2004) Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου προϊόντων και Υπηρεσιών . Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε
- 26 Armstrong and Kotler, (2009) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 9^η έκδοση Μετάφραση, εκδόσεις Επίκεντρο.

- 27 Γεώργιος Κουφάρης,(2010), «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010
- 28 Έλενα Κ. Παπαναστασίου, Κωνσταντίνος Παπαναστασίου, (2014), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, 2^η έκδοση
- 29 Κωνσταντίνου Παπαναστασίου, (1994), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- 1 http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n260_26_el.htm
- 2 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/dmlIndicator_main_gr/dmlIndicator_main_gr?OpenDocument
- 3 <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/217,1117/>
- 4 http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlsme_gr/dmlsme_gr?OpenDocument
- 5 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_32main_gr/labour_32main_gr?OpenForm&sub=2&sel=1
- 6 <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/3FE33A75D1E413EAC2257C4E004C5750?OpenDocument&sub=2&sel=1&e=&print>
- 7 <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/6056044D1C377AF9C2257C350048F29E?OpenDocument>

Ξένη Βιβλιογραφία

- 1 Henderson B.D (1989) Theory of strategy, Harvard Business Review, November - December, p.p. 139-143
- 2 Andrews, K.R. (1971) The Concept of corporate strategy, Irwin Homewood, p.p.11

Άρθρα

1. Lynn Burkholder, (2003) Strategic Planning a must for family firms, insider Business p.p.16

2. Wayne Revues (2013), Where is your family business going, what is your vision?, family business institute, p.p.
3. H. Jude Boudreaux, How to made your small financial planning firm look big, Journal of financial planning, p.p. 32-34
4. Emil Papazou, Lyudmila Miltaylova, Using Systematic planning tools for strategy rethinking of smes in hard times

6.2 Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο έρευνας:

Σημειώστε με √ την επιλογή σας.

Α' μέρος

1. Τομέα Δραστηριότητας:

<input type="checkbox"/>	Χονδρικό Εμπόριο
<input type="checkbox"/>	Λιανικό Εμπόριο
<input type="checkbox"/>	Χονδρικό & Λιανικό Εμπόριο
<input type="checkbox"/>	Μεταποίηση Πρωτογενή Τομέα
<input type="checkbox"/>	Μεταποίηση Δευτερογενή Τομέα
<input type="checkbox"/>	Υπηρεσίες

2. Πόσο καιρό λειτουργεί η επιχείρησή σας;

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5χρόνια	6-10 χρόνια	10-20 χρόνια	21+ χρόνια

3. Αριθμός εργαζομένων:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	4-7	8-10	10+

4. Τζίρος επιχείρησης:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0-300.000€	301.000€-600.000€	601.000€-1 εκ.	1.εκ-2εκ.	2εκ.+

5. Ακαδημαϊκά προσόντα διευθυντή/ ιδιοκτήτη:

<input type="checkbox"/>	Δεν πήγα σχολείο
<input type="checkbox"/>	Δημοτικό
<input type="checkbox"/>	Γυμνάσιο
<input type="checkbox"/>	Λύκειο ή Τεχνική Σχολή
<input type="checkbox"/>	Πανεπιστήμιο ή κολλέγιο
<input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό
<input type="checkbox"/>	Διδακτορικό

Β' μέρος

1. Η επιχείρηση έχει:

<input type="checkbox"/>	Δημιουργηθεί από μένα
<input type="checkbox"/>	Αγοραστεί ως έτοιμη επιχείρηση
<input type="checkbox"/>	Οικογενειακή συνέχεια (από τους γονείς στα παιδιά)

2. Πριν από την δραστηριοποίηση της/ ή ανάληψη καθηκόντων:

<input type="checkbox"/>	Ετοιμάστηκε επιχειρηματικό σχέδιο, (συνεχίστε με την ερώτηση 3)
<input type="checkbox"/>	Δεν ετοιμάστηκε επιχειρηματικό σχέδιο, (πατήστε εδώ)

3. Ετοιμάστηκε επιχειρηματικό σχέδιο για :

<input type="checkbox"/>	Σκοπούς δανειοδότησης από πιστωτικό/τραπεζικό οργανισμό
<input type="checkbox"/>	Σκοπούς χρηματοδότησης από κοινοτικά/ ευρωπαϊκά κονδύλια
<input type="checkbox"/>	Δημιουργία οδηγού κατά τη λειτουργία της επιχείρησης

	Σκοπούς αξιολόγησης μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας
	Άλλο, διευκρινίστε...

4. Το επιχειρηματικό σχέδιο ετοιμάστηκε:

	Εσωτερικά από την επιχείρηση
	Από εξωτερικό συνεργάτη, διευκρινίστε: Λογιστή, σύμβουλο επιχειρήσεων, συγγενή/ φίλο, άλλο:.....

5. Πως θα χαρακτηρίζατε τη δική σας συμμετοχή στην ετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου;

Πολύ εύκολη	εύκολη	δύσκολη	Πολύ δύσκολη

6. Ποιες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίσατε στην εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου;

	Καμία δυσκολία
	Δυσκολία κατανόησης του επιχειρηματικού πλάνου
	Δυσκολία προσαρμογής στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης
	Άλλο:

7. Πόσο συχνά αναπροσαρμόζετε το επιχειρηματικό πλάνο:

	Ποτέ
	Κάθε 6 μήνες
	Κάθε 1 χρόνο
	Κάθε 2
	Περισσότερο από 3 χρόνια

8. Ποιο είναι οι κύριοι λόγοι αναπροσαρμογής του επιχειρηματικού πλάνου:

	Για σκοπούς δανειοδότησης
	Για ένταξη σε κάποιο χρηματοδοτικό πρόγραμμα
	Για αγορά νέου παραγωγικού εξοπλισμού
	Για εξεύρεση νέων αγορών
	Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης
	Άλλο:

9. Σήμερα:

	Εφαρμόζω επιχειρηματικό σχέδιο
	Δεν εφαρμόζω επιχειρηματικό σχέδιο (πατήστε εδώ)

Γ' μέρος

Λαμβάνοντας υπόψη σας την **οικονομική κρίση**, παρακαλώ όπως απαντήσετε τις ποιο κάτω ερωτήσεις:

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Πόσο σας έχει βοηθήσει το επιχειρηματικό σχέδιο, στην αντιμετώπιση της κρίσης;					
2	Πόσο βοήθησε στη βιωσιμότητα της επιχείρησής σας					
3	Πόσο βοήθησε στη μείωση των λειτουργικών σας εξόδων					
4	Πόσο βοήθησε στη μείωση του κόστους παραγωγής					
5	Πόσο βοήθησε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών					
6	Πόσο βοήθησε στην αναδιοργάνωση των δανείων σας					
7	Πόσο βοήθησε στον τρόπο προβολής σας					
8	Πόσο βοήθησε στην είσπραξη των απαιτήσεων από πελάτες					
9	Πόσο βοήθησε στην πληρωμή των υποχρεώσεων των προμηθευτών					
10	Πόσο βοήθησε στην πληρωμή των δανείων σας					
11	Πόσο βοήθησε στην τιμολογιακή σας πολιτική					

12. Κάνετε αλλαγές στο επιχειρηματικό σχέδιο, τώρα με την κρίση;

ναι	όχι
-----	-----

13. Ποιοι λόγοι σας οδήγησαν στις αλλαγές αυτές:

	Μείωση ρευστότητας
	Μείωση τζίρου
	Αδυναμία αποπληρωμής δανείου
	Αδυναμία είσπραξης από πελάτες
	Αδυναμία πληρωμής προμηθευτών
	Μείωση πελατών
	Αύξηση ανταγωνισμού
	Άλλο:

14. Ποια από τα πιο κάτω σημεία συμπεριλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σας πλάνο:

	Όραμα και Στρατηγική επιχείρησης
	Λεπτομερής περιγραφή προϊόντων και υπηρεσιών
	Θέση του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά
	Περιγραφή της διοικητικής ομάδας
	Προσωπικό
	Πελάτες
	Δομή εργασίας
	Ανταγωνισμός
	Έρευνα αγοράς
	Τοποθέτηση στην αγορά

	Τιμολογιακή πολιτική
	Στρατηγική πωλήσεων και διανομής
	Στρατηγική προώθησης
	Η παραγωγή διαδικασία
	Το κόστος ανά μονάδα
	Περιγραφή της επένδυσης
	Οικονομική ανάλυση – Οικονομικές προβλέψεις
	Κίνδυνοι και προβλήματα
	Λύσεις και πρακτικές

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

Δ' μέρος

Συνεγίζουν μόνο όσοι δεν έχουν ετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο

1. Γιατί δεν ετοιμάσατε κάποιο επιχειρηματικό σχέδιο:

	Δεν ξέρω τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο
	Κρίνω ότι δεν είναι απαραίτητο για την επιχείρησή μου
	Είναι υψηλό το κόστος ετοιμασίας του
	Δεν ξέρω πού να απευθυνθώ για την ετοιμασία του
	Είναι χρονοβόρα η διαδικασία ετοιμασίας του
	Άλλο:

2. Λαμβάνοντας υπόψη σας την οικονομική κρίση, με κλίμακα το 1 μέχρι το 5, (το 1 είναι το πιο σημαντικό και το 5 καθόλου σημαντικό), ιεραρχήστε ποια σημεία για σας θα ήταν σημαντικό να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό πλάνο.

		1	2	3	4	5
1	βιωσιμότητα της επιχείρησης					
2	Τρόπους μείωσης των λειτουργικών εξόδων					
3	Τρόπους μείωσης του κόστους παραγωγής					
4	Τρόπους ανάπτυξης νέων προϊόντων/ υπηρεσιών					
5	αναδιοργάνωση των δανείων					
6	τρόπους προβολής και προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών					
7	Τρόπους είσπραξη απαιτήσεων από πελάτες					
8	Τρόπους πληρωμής υποχρεώσεων σε προμηθευτές					
9	Τρόπους αποπληρωμής των δανείων					
10	Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής					

3. Τώρα με τις αλλαγές στην οικονομία, θα ήσασταν διατεθειμένος/η να ετοιμάσετε επιχειρηματικό σχέδιο;

Ίσως	Ναι	Όχι

4. Πόσα χρήματα θα ήσασταν διατεθειμένος/η να πληρώσετε για την ετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου;

Μέχρι 2.000€	Μέχρι 3.000€	Μέχρι 4.000€	Μέχρι 5.000€	Περισσότερες από 6.000€

5. Έχετε τη γνώση και την εμπειρία να εφαρμόσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Ναι	Όχι

6. Από ποιον /ποιους θα ζητούσατε να σας ετοιμάσουν επιχειρηματικό σχέδιο;

	Λογιστή
	Σύμβουλο επιχειρήσεων
	Φίλο/ συγγενή
	Άλλο:

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

Ε' μέρος

Συνεγίζουν μόνο όσοι ετοίμασαν επιχειρηματικό σχέδιο αλλά δεν το έχουν εφαρμόσει.

1. Γιατί δεν εφαρμόσατε το επιχειρηματικό σχέδιο:

	Εξυπηρετούσε μόνο σκοπούς δανειοδότησης
	Εξυπηρετούσε μόνο σκοπούς χρηματοδοτικού προγράμματος
	Δεν είναι απαραίτητο για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησή μου
	Είναι χρονοβόρα η διαδικασία εφαρμογής του
	Δεν ξέρω πώς να το εφαρμόσω
	Άλλο:

2. Λαμβάνοντας υπόψη σας την οικονομική κρίση, με κλίμακα το 1 μέχρι το 5, (το 1 είναι το πιο σημαντικό και το 5 καθόλου σημαντικό), ιεραρχήστε ποια σημεία για σας θα ήταν σημαντικό να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό πλάνο.

		1	2	3	4	5
1	βιωσιμότητα της επιχείρησης					
2	Τρόπους μείωσης των λειτουργικών εξόδων					
3	Τρόπους μείωσης του κόστους παραγωγής					
4	Τρόπους ανάπτυξης νέων προϊόντων/ υπηρεσιών					
5	αναδιοργάνωση των δανείων					
6	τρόπους προβολής και προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών					
7	Τρόπους είσπραξη απαιτήσεων από πελάτες					
8	Τρόπους πληρωμής υποχρεώσεων σε προμηθευτές					
9	Τρόπους αποπληρωμής των δανείων					
10	Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής					

3. Τώρα με τις αλλαγές στην οικονομία, θα ήσασταν διατεθειμένος/η να εφαρμόσετε το επιχειρηματικό σχέδιο;

Ίσως	Ναι	Όχι

4. Έχετε τη γνώση και την εμπειρία να εφαρμόσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Ναι	Όχι

5. Από ποιον /ποιους θα ζητούσατε να σας ετοιμάσουν το επιχειρηματικό σχέδιο;

	Λογιστή
--	---------

	Σύμβουλο επιχειρήσεων
	Φίλο/ συγγενή
	Άλλο:

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.