

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τίτλος Εργασίας: **ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:**

**1) ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ**

**2) ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε.**

**THE BUSINESS PLAN IN THE MODERN BUSINESS  
ENVIRONMENT.**

**CASE STUDY:**

**1) CHIOS MASTIC UNION**

**2) ARIOUSIOS COMPANY**

Πτυχιακή Εργασία της: **ΣΚΙΑΘΙΤΗ-ΑΝΕΣΤΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ**

Επιβλέπων καθηγητής: **ΑΝΤΩΝΙΑ ΜΑΝΙΑΤΗ**

ΠΑΤΡΑ, **22/03/2012**



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον αποτρέπει πολλούς από το να δημιουργήσουν μια επιχείρηση. Οι οικονομικές διακυμάνσεις και η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σχηματίζουν ένα ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον χωρίς βραχυπρόθεσμες προοπτικές. Το κλίμα αυτό τονίζει ακόμη περισσότερο την αναγκαιότητα της χρήσης ενός επιχειρηματικού πλάνου. Πρόκειται για μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για κάθε εν δυνάμει επιχειρηματία καθώς είναι μια απεικόνιση των μελλοντικών καταστάσεων και κινήσεων της επιχείρησης που θα προκύψουν μέσω των ενεργειών του επιχειρηματία και αυτό θα τον βοηθήσει στο να αποφύγει ενδεχόμενα λάθη αλλά και να χρησιμοποιήσει τις σωστές στρατηγικές προκειμένου να πετύχει τους στόχους που ο ίδιος επιθυμεί για την επιχείρηση του. Παρέχει λοιπόν ασφάλεια στον επιχειρηματία και τον βοηθάει να κατανοήσει καλύτερα την επιχείρηση του. Όσον αφορά την χρήση του επιχειρηματικού πλάνου στην Ελλάδα, δυστυχώς τα τελευταία μόνο χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του, σε αντίθεση με τις διεθνείς που έχει αποτελέσει και αποτελεί για αυτούς βασικό εργαλείο για την δημιουργία επιχειρήσεων πολλά χρόνια τώρα. Τα επιχειρηματικά πλάνα δύο ελληνικών επιχειρήσεων, της ΈΝΩΣΗΣ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ που σχετίζεται με την παραγωγή φυσικής και επεξεργασμένης μαστίχας Χίου και της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στον χώρο παραγωγής κρασιού από αμπελώνες της Χίου έχοντας παράδοση σε αυτό, επιβεβαιώνουν και στην πράξη όλα τα παραπάνω, παρουσιάζοντας όλα εκείνα τα στοιχεία των επιχειρήσεων που τις κάνουν να παραμένουν ισχυρές η κάθε μία στον επιχειρηματικό χώρο που δραστηριοποιείται.

## **ABSTRACT**

The modern business environment deters many people from starting a business. Economic fluctuation and political situation form an unstable and uncertain environment without short-term outlook. This situation is further underlines the necessity of using business plan. This is a summary of movements and activities of a company to analyze the existing situation (market, enterprise), and guide the actions of enterprise's members – executives in specific directions and tactics. Business Plan is a valuable tool for every potential entrepreneur as it is a depiction of future situation and movements of the company that will merged through the actions of the entrepreneur and this will help to avoid any mistakes and use the right strategies to achieve the objectives that wants for his business. It provides security to the businessman and helps him understand better his company. Regarding the use of the business plan in Greece, unfortunately only in recent years, companies have evaluated the utility of multilateral in contrast to international companies which use the Business Plan as a basic tool for many years. Business Plans of these two Greek companies, Chios Mastic union associated with the production of natural and processed Chios mastic and ARIOUSIOS S.A. acting in the area of vineyards producing wine of Chios having tradition in this, confirms the above, presenting all of the elements that make that companies remain strong in business market.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σελ.3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ...σελ.4	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....σελ.6	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ.....σελ.8	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1 ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ Ε.Π. (BUSINESS PLAN).....σελ.10	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2 ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΕΝΑ Ε.Π. ....σελ.11	
ΚΑΦΑΛΑΙΟ 3.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΝΟΣ Ε.Π. ....σελ.13	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.4 ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ Ε.Π. ....σελ.14	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ....σελ.20	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ Ε.Π. ....σελ.21	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ Ε.Π. ....σελ.22	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΥΤΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.....σελ.25	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ.....σελ.26	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε.....σελ.51	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΛΑΝΩΝ.....σελ.69	
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ.70	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.71	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΑΝΑ.....σελ.73	

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην εργασία αυτή, θα αναφερθούμε στο επιχειρηματικό πλάνο και στα χαρακτηριστικά που το διακρίνουν και το κάνουν χρήσιμο στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επίσης θα αναλύσουμε το επιχειρηματικό πλάνο δύο ελληνικών επιχειρήσεων, της ένωσης μαστιχοπαραγωγών Χίου και της Αριούσιος Α.Ε..

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος θα αναφερθούμε στις δυνατότητες που παρέχει η χρήση ενός σωστού επιχειρηματικού πλάνου, ακόμη και μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον με μεγάλες δυσκολίες, όπως το σημερινό.

Θα αναλύσουμε αρχικά το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και θα αναφερθούμε στις δυσκολίες που υπάρχουν σε αυτό, τον αντίκτυπο τους στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά και στους εν δυνάμει επιχειρηματίες. Εξαιτίας λοιπόν του ότι το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αστάθεια, καθώς η οικονομικές διακυμάνσεις που παρουσιάζονται έντονα τα τελευταία χρόνια δεν μπορούν να προσφέρουν σιγουριά σε εν δυνάμει επιχειρηματίες και καταναλωτές, θα αναφερθούμε στην χρησιμότητα του επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο προσφέρει μια σιγουριά στον επιχειρηματία αλλά και στους φορείς χρηματοδότησης αν αυτοί χρειαστούν.

Το να δημιουργήσει κάποιος μια επιχείρηση ή το να επιβιώσει κάποια επιχείρηση μέσα στο χρόνο, όπως γνωρίζουμε, δεν είναι εύκολο, ειδικά μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, έτσι μέσω αυτής της εργασίας θα ωθήσουμε νέους επιχειρηματίες στο να κάνουν πιο σίγουρα βήματα με την χρήση ενός επιχειρηματικού πλάνου, αναλύοντας το.

Το επιχειρηματικό πλάνο λοιπόν, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, βοηθάει την επιχείρηση σε πολλούς τομείς. Πρόκειται για μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδειγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων καθώς επίσης και για μια γραφική απεικόνιση της ιδέας που κάποιος θέλει να υλοποιήσει, του τι θέλει να κάνει, μετατρέποντας τις σκέψεις του σε συγκεκριμένες προτάσεις. Ιδιαίτερα για μια νέα επιχείρηση το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο, γιατί αποτελεί τον οδηγό ανάπτυξής της, βοηθά δηλαδή στο να σχηματίσει κανείς μια εικόνα της επιχείρησης, να προσδιορίσει τις ανάγκες της καθώς και να καθορίσει τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίηση πιθανών απαραίτητων αλλαγών.

Ακόμα θα δούμε και το πώς αντιμετωπίζεται η χρήση ενός επιχειρηματικού πλάνου στην Ελλάδα σε σχέση με το εξωτερικό, κάτι που ίσως αποτελέσει απάντηση στην οικονομική κατάσταση που έχουμε οδηγηθεί.

Τέλος στο δεύτερο μέρος, όπως προείπαμε, θα εξερευνήσουμε την ένωση μαστιχοπαραγωγών Χίου και την Αριούσιος Α.Ε. όσον αφορά το επιχειρηματικό τους πλάνο και την πορεία τους.

Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον καθώς η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου είναι μία ελληνική μονοπωλιακή επιχείρηση ενώ η Αριούσιος Α.Ε. πραγματεύεται ένα προϊόν, αυτό του οίνου, με μεγάλη ανταγωνιστικότητα και έτσι θα μπορέσουμε να δούμε πως μπορεί το επιχειρηματικό πλάνο να είναι αποδοτικό σε κάθε περίπτωση έχοντας αποδείξει οι συγκεκριμένες εταιρίες πως έχουν ισχυρή δύναμη και προοπτικές τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στο εξωτερικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον βάλλεται συνεχώς από παράγοντες που άλλοτε είναι προβλέψιμοι και άλλοτε όχι. Η οικονομική κρίση, ο μεγαλύτερος παράγοντας που έχει επηρεάσει τον επιχειρηματικό κόσμο, οδηγεί τους εν δυνάμει επιχειρηματίες στο να διστάζουν να κάνουν επιχειρηματικές κινήσεις. Οι οικονομικές διακυμάνσεις και οι πολιτικές διαταραχές, κλονίζουν τους πολίτες-καταναλωτές και κατεπέκταση όλους όσους επιθυμούν να ασχοληθούν με επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επίσης ένα ακόμη χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός στο χώρο, όπως επίσης η τεχνολογική ανάπτυξη που παρατηρείται να συμβαίνει με γοργούς ρυθμούς.

Μία έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα (2010-2011) έδειξε πως η επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών και η αβεβαιότητα για τη έκβαση της δημοσιονομικής κρίσης επηρέασαν αποφασιστικά την επιχειρηματική δράση. Αναλυτικότερα αναφέρει πως η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων φτάνει στο χαμηλότερο ποσοστό της πενταετίας (5,3% από 8,8% το 2009), με τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποτελούν την κυριότερη αιτία της πτώσης (2,0% έναντι 4,5% το 2009). Οι συνθήκες λοιπόν αυτές απέτρεψαν σημαντικό ποσοστό ατόμων με επιθυμία έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας να υλοποιήσουν το σχέδιό τους και άλλους να επιθυμούν να αποχωρίσουν από τον επιχειρηματικό χώρο. Επίσης αναφέρεται στην έρευνα ότι το ποσοστό των ατόμων του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών που δηλώνει πως σκέφτεται να ξεκινήσει επιχειρηματική δράση τους επόμενους 36 μήνες μειώνεται (14,4% έναντι 17,2% πέρυσι), φτάνοντας στη δεύτερη χαμηλότερη επίδοση από το 2006. Η εξέλιξη αυτή είναι πολύ ενδιαφέρουσα, μιας και συνήθως σε περιόδους οικονομικής κρίσης, η επιχειρηματικότητα αποτελεί «καταφύγιο» επαγγελματικής στέγης. Είναι λοιπόν φανερό ότι τα αποτελέσματα για την εγχώρια επιχειρηματικότητα υποχωρούν αισθητά και υπογραμμίζουν το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί στην πραγματική οικονομία.

Επιπλέον, ο μεγάλος ανταγωνισμός που υπάρχει την αγορά, προκαλεί φόβο στο να ανοιχτούν νέες επιχειρήσεις, αλλά παράλληλα κάνει τους νέους επιχειρηματίες πιο δημιουργικούς και καινοτόμους ώστε να αντέξουν τον ανταγωνισμό αυτό. Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να κερδίσουν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές τους προκειμένου να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος. Για να προσελκύσουν τους πελάτες αναγκάζονται να αυξήσουν την παραγωγή τους, να μειώσουν τις τιμές και να βελτιώσουν τα προϊόντα τους. Αποτέλεσμα είναι η ευημερία του καταναλωτή (consumer welfare), ο οποίος αντίστοιχα ωφελείται αφού πληρώνει λιγότερο για τα ίδια προϊόντα, έχει περισσότερες επιλογές και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του με νέα προϊόντα.

Έτσι ο ανταγωνισμός ρίχνει τις τιμές, αυξάνει την ποιότητα και ευνοεί την καινοτομία αλλά και μπορεί να προκαλέσει και την έξοδο πολλών επιχειρηματιών, που δεν έχουν τις αντίστοιχες δυνάμεις να ανταγωνισθούν, από τον χώρο των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αυτός οφείλεται κυρίως στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί στην Ελλάδα και που έχουν την οικονομική δυνατότητα να είναι άκρος ανταγωνίστηκες.

Ακόμη ένα χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη στη βιομηχανία που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια. Αφορά κυρίως στην εισαγωγή των νέων εργαλείων και τεχνικών για τους δεδομένους στόχους στην παραγωγή, διανομή κτλ, στην μηχανοποίηση της διαδικασίας παραγωγής, ή το επίτευγμα μιας κατάστασης της μεγαλύτερης αυτονομίας των τεχνικών συστημάτων παραγωγής από τον ανθρώπινη έλεγχο, την ευθύνη, ή την επέμβαση, όπως επίσης στην ανάπτυξη, στη χρησιμοποίηση, και στην εφαρμογή των νέων επιστημονικών ιδεών, των εννοιών, και των πληροφοριών στην παραγωγή και άλλες διαδικασίες και τέλος στην αύξηση των τεχνικών ικανοτήτων απόδοσης, ή στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαλείων, του εξοπλισμού, και των τεχνικών στην εκτέλεση των δεδομένων στόχων. Αυτός ο παράγοντας σαφώς και είναι θετικός για τους νέους επιχειρηματίες αλλά πολλές φορές φοβίζει και τους ήδη υπάρχοντες επιχειρηματίες καθώς είναι αρκετά δαπανηρό να ανανεώνουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό τους.

Εξαιτίας όλων των παραπάνω, οι νέοι επιχειρηματίες χρειάζονται ισχυρά εργαλεία για να ξεκινήσουν δυναμικά στον δύσκολο αυτό χώρο των επιχειρήσεων και να καταφέρουν να αντέξουν τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό. Με σωστά βήματα, ακόμα και σε τόσο δύσκολες συνθήκες οι εν δυνάμει επιχειρηματίες θα μπορέσουν να εισχωρήσουν στο επιχειρηματικό χώρο και να ισχυροποιηθούν σε αυτόν.

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=440282>

<http://www.tovima.gr/files/1/2012/01/26/iobemeleti.pdf>

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΤΟ Ε.Π. ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αστάθεια, καθώς η οικονομικές διακυμάνσεις που παρουσιάζονται έντονα τα τελευταία χρόνια δεν μπορούν να προσφέρουν σιγουριά σε εν δυνάμει επιχειρηματίες και καταναλωτές. Γίνετε ολοένα και πιο σκληρό να επιβιώσεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Δεν είναι αρκετό να έχεις ένα καλό προϊόν ή να παρέχεις καλές υπηρεσίες. Επιτυχημένοι διευθυντές επιχειρήσεων έχουν σαφείς στόχους, παράγουν καλά προϊόντα ή υπηρεσίες, καταλαβαίνουν την αγορά, διαχειρίζονται τα χρήματα κατάλληλα και είναι καλοί εργοδότες. Κατά συνέπεια, ο κύριος λόγος για να εκπονήσει κανείς ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι για να καταγράψει όλα τα στοιχεία που δημιουργούν μία επιτυχημένη επιχείρηση. Στην περίπτωση μίας καινούργιας επιχείρησης, ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα βοηθήσει στην επίτευξη της πρότασης. Για μία υπάρχουσα επιχείρηση, η σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τις προβολές-προεκτάσεις θα βοηθήσουν στην τελειοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου και θα βελτιώσουν την εκτέλεση αυτού. Μέσω του επιχειρηματικού πλάνου, ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα να δει την δυναμική της επιχείρησης του ώστε να μάθει αν μπορεί να ανταπεξέλθει. Γνωρίζει, μέσω μιας αντικειμενικής παρατήρησης, καλύτερα την επιχείρηση του, δεν υπερεκτιμά της δυνατότητες της και έτσι κινείται με μεγαλύτερη σιγουριά. Χωρίς την ύπαρξη του επιχειρηματικού πλάνου ο επιχειρηματίας δεν γνωρίζει τι θα αντιμετωπίσει και τα ενδεχόμενα προβλήματα που θα του παρουσιαστούν θα χρήζουν μεγαλύτερης προσπάθειας για την αντιμετώπιση τους ή και ακόμη θα βλάψουν ανεπανόρθωτα την επιχείρηση. Η γνώση του προβλήματος πριν την εμφάνιση του, βοηθά στην αντιμετώπιση του ταχύτερα, ασφαλέστερα και αποδοτικότερα. Ακόμα ένα βασικό στοιχείο που κάνει απαραίτητο το επιχειρηματικό πλάνο, είναι η εικόνα που δίνει στον επιχειρηματία για τους καταναλωτές. Του γνωστοποιεί όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να ξέρει για την στάση των καταναλωτών απέναντι στο προϊόν του και το κατά πόσο μέσα σε μία τέτοια εποχή, που πολλοί αρκούνται στα απαραίτητα, το επιθυμούν. Σε μία δύσκολη εποχή, που την χαρακτηρίζει η κυμαινόμενη οικονομική κατάσταση, το επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να δώσει κατευθυντήριες κινήσεις και να προϋδεάσει για την πορεία μιας επιχειρηματικής κίνησης ή ακόμη και να αποτρέψει κάποια άλλη. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ότι πρέπει να ανανεώνεται με τον καιρό καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν συνεχώς. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ορίζει που βρίσκεται η επιχείρηση, και δείχνει που μπορεί να φτάσει. Καθορίζει ορόσημα σύμφωνα με τα οποία μπορείτε να ελέγχουμε την πρόοδο της εν λόγω επιχείρησης. Μπορεί να σας βοηθήσει να διαμορφώσετε το όραμά σας και να κάνετε αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών σας και των πόρων σας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.



Το να έχεις μια καλή επιχειρηματική ιδέα δεν είναι παρά μόνο το πρώτο βήμα. Η καλή επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υποστηριχθεί μόνο αν το περιεχόμενο της είναι καλά διατυπωμένο. Η ανάπτυξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας αυτής να διατυπώσει και να οργανώσει το σκεπτικό του εγγράφως. Είναι εκείνο το έγγραφο, το οποίο οι ενδεχόμενοι χρηματοδότες θα θελήσουν οπωσδήποτε να πάρουν στα χέρια τους και με βάση αυτό θα αποφασίσουν στην ουσία, αν θα προχωρήσουν στην υποστήριξη της επιχειρηματικής πρότασης. Το κεφάλαιο της χρηματοδότησης αποτελεί ένα θέμα έντονου προβληματισμού και ενδιαφέροντος για κάθε επιχειρηματία που επιθυμεί να αναπτύξει και υλοποιήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Πόσο απλό είναι όμως για κάποιον επίδοξο επιχειρηματία να εξασφαλίσει το απαιτούμενο κεφάλαιο, στην περίπτωση που ο ίδιος δεν έχει την οικονομική ευχέρεια να καλύψει όλα τα έξοδα με δικά του χρήματα; Εδώ είναι που εμφανίζεται το ζήτημα της αναζήτησης εξωτερικών πηγών κεφαλαίου. Η επιχειρηματική πρόταση οφείλει να πληροί κάποιες αρχικές προϋποθέσεις ώστε να μπορεί να αξιώνει οποιασδήποτε μορφής χρηματοδότηση. Φυσικά, τα πάντα ξεκινούν από μια πραγματικά καινοτομική επιχειρηματική ιδέα. Η ιδέα αυτή μπορεί να αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας, στη διαφοροποίηση ενός ήδη υπάρχοντος ή ακόμα και στην αναβάθμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογικών μεθόδων. Όλα τα παραπάνω, καθώς επίσης και ένας προγραμματισμός που θα σχετίζεται, τόσο με τις μελλοντικές κινήσεις του επιχειρηματία όσο και με τη συνεργασία που επιθυμεί να έχει με τον πιθανό χρηματοδότη, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν λεπτομερώς σε μία εκτεταμένη έκθεση, δηλαδή το Επιχειρηματικό πλάνο (Business Plan).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**

Το επιχειρηματικό πλάνο είναι μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδεγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει. Σκοπός του επίσης είναι, να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Σύμφωνα μάλιστα με την ηλεκτρονική ιστοσελίδα Wikipedia, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδεγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει και χρησιμοποιείται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης και λεπτομερούς ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης σε μια τράπεζα ή άλλο χρηματοοικονομικό οργανισμό. Το επιχειρηματικό πλάνο είναι η γραφική απεικόνιση της ιδέας που κάποιος θέλει να υλοποιήσει, του τι θέλει να κάνει, μετατρέποντας τις σκέψεις του σε συγκεκριμένες προτάσεις. Ιδιαίτερα για μια νέα επιχείρηση το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο, γιατί αποτελεί τον οδηγό ανάπτυξής της, βοηθά δηλαδή στο να σχηματίσει κανείς μια εικόνα της επιχείρησης, να προσδιορίσει τις ανάγκες της καθώς και να καθορίσει τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίηση πιθανών απαραίτητων αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το επιχειρηματικό πλάνο είναι μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Είναι ένα εργαλείο κατανόησης πώς η επιχείρηση θα στηθεί. Η πορεία που διαγράφεται μέσα από το επιχειρηματικό πλάνο βοηθάει να γίνει γνωστό στον επιχειρηματία το πώς να διευθύνει την εταιρεία πιο αποδοτικά ενώ γίνεται πιο ειδικός στη βιομηχανία που εντάσσεται η επιχείρηση.

Ουσιαστικά, το επιχειρηματικό πλάνο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταιίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Επιπλέον, κάποιες φορές αλλά συχνά, χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών. Το περιεχόμενο του πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρίας, παρ' όλα αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης και λεπτομερής ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης σε μια τράπεζα ή άλλο χρηματοοικονομικό οργανισμό (συνήθως για την άντληση χρηματοδότησης).

Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Θα λέγαμε πως αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων κάποιου για την επιχείρηση του.

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF)  
<http://businessplan.sosblog.com/Aenaio-IoeUo-b1/Aoeaenciaoeeu-OYaei-Business-Plan-b1-p6.htm>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1

### ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Το επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να είναι σαφές, συγκεκριμένο, κατανοητό, ρεαλιστικό και εμπεριστατωμένο. Είναι πολύ σημαντικό επίσης να είναι σωστά δομημένο ώστε ο αναγνώστης να λάβει μια ξεκάθαρη εικόνα για την επιχείρηση και απολύτως αντικειμενικό, χωρίς υπερβολές και υπερεκτιμήσεις δυνατοτήτων της εν λόγω επιχείρησης.

Κάθε στοιχείο που εμπεριέχεται στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι σημαντικό γιατί βοηθά τον αναγνώστη – πιθανό επενδυτή να καταλάβει ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης και με ποιόν τρόπο μπορούν να υλοποιηθούν, εκτιμώντας και αξιολογώντας τις δυνατότητες επένδυσης. Επομένως το κείμενο που θα πρέπει να παρουσιαστεί στους επενδυτές θα πρέπει να εμπεριέχει μία ολοκληρωμένη πρόταση με οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις που θα καλύπτουν όλα τα κρίσιμα ζητήματα (π.χ. δραστηριότητα της επιχείρησης, τρέχουσες και μελλοντικές, επιδιώξεις της κτλ.), τα οποία ενδιαφέρουν τους επενδυτές και τα οποία θα εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Η απουσία αντίθετα των στοιχείων αυτών είναι σχεδόν βέβαιο, ότι θα οδηγήσει στην απόρριψη της επιχειρηματικής πρότασης. Εξάλλου οι επενδυτές έχουν όχι μόνο τη δυνατότητα να συγκρίνουν και να αξιολογήσουν πολλά επιχειρηματικά σχέδια, επιλέγοντας τελικά ως το καλύτερο εκείνο που εμφανίζει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, αλλά μπορούν επιπλέον μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου να ελέγχουν και οι ίδιοι και να παρακολουθούν την πορεία της επένδυσής τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2**

### **ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**

Το επιχειρηματικό πλάνο αποτελείται από έξι βασικές κατηγορίες και αυτές με την σειρά τους σε υποκατηγορίες που θα τις αναλύσουμε εκτενέστερα στην συνέχεια.

Η πρώτη ενότητα είναι η εισαγωγική ενότητα, η οποία αποτελείται από το εξώφυλλο, την εισαγωγή στην οποία μας παρουσιάζεται το περιεχόμενο της εργασίας συνοπτικά, τα περιεχόμενα του επιχειρηματικού πλάνου χωρισμένα σε ενότητες και την περίληψη των όσων ακολουθούν. Αυτό το μέρος της εργασίας είναι εξίσου σημαντικό καθώς μας εισάγει στο θέμα, μας ενημερώνει για το τι θα συναντήσουμε και μας διευκολύνει στο να βρούμε ταχύτερα αυτό που ψάχνουμε (περιεχόμενα επιχειρηματικού πλάνου). Έπειτα συναντάμε την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης. Αυτή αποτελείται από μια αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης, που αφορά τον χώρο που δραστηριοποιείται, το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών δηλαδή που πραγματεύεται, την θέση και την πορεία της μέσα στο χρόνο και τις γενικότερες επιχειρηματικές κινήσεις της που την οδήγησαν στην προκειμένη κατάσταση αν αφορά μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Αν από την άλλη πρόκειται για μία εν δυνάμει επιχείρηση, τότε θα υπάρξουν τα αντίστοιχα μέσα μελέτες που θα μας παρουσιάσουν με βάση τις κινήσεις που επιθυμούμε να κάνουμε το πώς θα εξελιχθεί η επιχείρηση. Επίσης αποτελείται από μια εκτενέστερη περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει, όχι μόνο εξωτερικά αλλά δίνοντας έμφαση και στην χρησιμότητα τους, καθώς επίσης και του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει, περιγράφοντας τον τομέα απασχόλησης του κάθε εργαζόμενου της επιχείρησης και τα αντίστοιχα προσόντα που έχει ή οφείλει να έχει για την εν λόγω θέση. Έπειτα ακολουθεί η εξωτερική ανάλυση που με την σειρά της αποτελείται από την ανάλυση του καταναλωτή. Οι καταναλωτές είναι αυτοί οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης.

Αναγνωρίζονται ποιοι θα είναι οι εν δυνάμει καταναλωτές του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ποιες είναι οι αγοραστικές τους συνήθειες, πόσο πολλοί είναι αυτοί και με ποιο τρόπο θα πεισθούν να εγκαταλείψουν τον προμηθευτή/πωλητή τους και να στραφούν στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση που ασχολούμαστε.

Επίσης αποτελείται από μια περιγραφή των ανταγωνιστών της επιχείρησης, στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται, επισημαίνοντας τυχόν ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο λειτουργίας, πρόωθησης, οργάνωσης και άλλων σημαντικών παραμέτρων μιας επιχείρησης ίδιου τύπου. Ακόμη γίνεται μια ανάλυση της αγοράς στην οποία κινείται, αναφέροντας το εύρος της επιχείρησης όσον αφορά την επεκτατική της δραστηριότητα. Τέλος δεν θα μπορούσε να λείπει μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όσον αφορά την οικονομία, την κοινωνία, την πολιτική και την τεχνολογία που την επηρεάζουν άμεσα.

Στην συνέχεια συναντάμε τον προσδιορισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτός αποτελείται από την στρατηγική του προϊόντος όσον αφορά τη τιμή, την προώθηση, τον χώρο πώλησης του και το ίδιο το προϊόν ως εμφάνιση, χρησιμότητα, λειτουργία κα. Τα μέσα εκείνα που θα χρησιμοποιήσει ο επιχειρηματίας για να προσεγγίσει τους καταναλωτές. Έπειτα ακολουθεί η στρατηγική marketing που αφορά καθαρά τους τρόπους προώθησης του προϊόντος, όπως επίσης η στρατηγική διανομής που αφορά την διαδρομή του προϊόντος από το εργοστασιακό χώρο έως τα πρατήρια πώλησης τους, καθώς επίσης και τα ίδια τα σημεία πώλησης. Στην συνέχεια της ίδιας ενότητας συναντάμε το διοικητικό πλάνο με την ιεραρχία των εργαζομένων ανάλογα τον τομέα τους. Μια ακόμη σημαντική κατηγορία του επιχειρηματικού πλάνου είναι αυτή που αφορά τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, το οικονομικό πλάνο που περιέχει τον ισολογισμό, τα αποτελέσματα χρήσης και τις γενικότερες χρηματοοικονομικές κινήσεις της επιχείρησης. Τέλος συναντάμε τον επίλογο που περιέχει όλα τα συμπεράσματα των παραπάνω και τις προτάσεις προς την επιχείρηση για ενδεχόμενη βελτίωση της, αν πρόκειται για ήδη υπάρχουσα, ή για τρόπους ενδυνάμωσης της, αν πρόκειται για εν δύναμη επιχείρηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.3**

### **ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ**

#### **1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

- 1.1 ΕΞΩΦΥΛΛΟ**
- 1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ**
- 1.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**
- 1.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

#### **2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

- 2.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**
- 2.2 ΠΡΟΙΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**
- 2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

#### **3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

- 3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**
- 3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**
- 3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**
- 3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST, SWOT)**

#### **4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

- 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ**
- 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING**
- 4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ – ΠΩΛΗΣΕΙΣ**
- 4.4 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**

#### **5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**

- 5.1 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**
- 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ**
- 5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΩΝ**

#### **6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

- 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

\*σημειώσεις εργαστηρίου επιχειρηματικότητας και δεοντολογίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.4

### ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

#### Εισαγωγή

Στην εισαγωγή, όπως αναφέραμε και παραπάνω, περιλαμβάνονται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και η περίληψη του επιχειρηματικού πλάνου.

Στο **εξώφυλλο** αρχικά θα πρέπει να γίνεται γνωστό ότι πρόκειται για επιχειρηματικό πλάνο όπως επίσης θα πρέπει να περιέχονται όλα εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το είδος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα πρέπει να περιέχει την επωνυμία της επιχείρησης, το είδος της και το λογότυπο της. Θα πρέπει να είναι προσεγμένο και ελκυστικό ώστε να προκαλεί αυτόν που πρέπει να το αναγνώσει (τράπεζα, επιχειρηματία, χορηγό κα.).

Στην **εισαγωγική σελίδα** θα υπάρχουν επίσης τα στοιχεία της επιχείρησης ( επωνυμία, είδος ), λίγα λόγια για την επιχείρηση, καθώς επίσης και τους τρόπους επικοινωνίας με αυτήν ( τηλέφωνα, e-mail , διεύθυνση, κα).

Στην συνέχεια ακολουθούν τα **περιεχόμενα**, ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού πλάνου. Πρέπει να είναι καλά δομημένα ώστε να περιλαμβάνει όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους.

Το τελευταίο κομμάτι της εισαγωγής είναι εκείνο της **περίληψης** του επιχειρηματικού πλάνου, που εκεί περιέχονται συμπιεσμένα όλα όσα θα μας παρατεθούν στο κύριο μέρος του επιχειρηματικού πλάνου, με ουσιαστικό και καλογραμμένο τρόπο ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον.

#### Εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης

Η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης αποτελείται από μια αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει και του ανθρώπινου δυναμικού που την στελεχώνει.

Συγκεκριμένα η **αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης** μας πληροφορεί για το χώρο που δραστηριοποιείται η εν λόγω επιχείρηση και το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει και την χρησιμότητα αυτών. Ακόμα μας παρουσιάζει την πορεία της επιχείρησης μέσα στον χρόνο και τις γενικότερες επιχειρηματικές κινήσεις της που την οδήγησαν στην προκειμένη κατάσταση (αν πρόκειται για ήδη υπάρχουσα), στοιχεία που αφορούν την οργάνωση της, τις δυνατότητες της και τους στόχους τους οποίους επιθυμεί να επιτεύξει στο μέλλον.



Αν από την άλλη πρόκειται για μία εν δυνάμει επιχείρηση, τότε θα υπάρξουν τα αντίστοιχα μέσα-μελέτες που θα μας παρουσιάσουν με βάση τις κινήσεις που επιθυμούμε να κάνουμε το πώς θα εξελιχθεί η επιχείρηση.

Όσον αφορά την **αναλυτική περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών** που παρέχει η εκάστοτε επιχείρηση, πρόκειται για μια εκτενέστερη περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει, όχι μόνο εξωτερικά αλλά δίνοντας έμφαση και στην χρησιμότητά τους. Δίνεται λοιπόν έμφαση και στα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από την χρήση αυτών όπως επίσης και στην ενδεχόμενη διαφοροποίηση του προϊόντος από τα ήδη υπάρχουσα στην αγορά ή τα πλεονεκτήματα και τους λόγους υπεροχής του.

Στην **αναλυτική περιγραφή του ανθρώπινου δυναμικού** πληροφορούμαστε τον αριθμό των εργαζομένων στην ήδη υπάρχουσα επιχείρηση ή τον αριθμό των εργαζομένων που πρόκειται να χρειαστούν στην επιχείρηση που πρόκειται να δημιουργηθεί. Ακόμα μας γίνονται γνωστά τα προσόντα που έχουν ή πρέπει να έχουν για τις αντίστοιχες θέσεις που προσφέρει η επιχείρηση. Τέλος μας πληροφορεί για την ιεραρχία των θέσεων, συνήθως με την χρήση οργανογράμματος.

## **Εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης**

Η εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης, περιέχει την ανάλυση του καταναλωτή, την ανάλυση του ανταγωνισμού, την ανάλυση της αγοράς και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στην **ανάλυση του καταναλωτή** γίνονται γνωστά όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχουν οι καταναλωτές και που θα απασχολήσουν τον επιχειρηματία προκρινόμενου να τους πείσει να αγοράσουν το προϊόν του. Οι καταναλωτές δηλαδή είναι αυτοί οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Αναγνωρίζονται ακόμα ποιοι θα είναι οι εν δυνάμει καταναλωτές του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ποιες είναι οι αγοραστικές τους συνήθειες, πόσο πολλοί είναι αυτοί και με ποιο τρόπο θα πεισθούν να εγκαταλείψουν τον προμηθευτή/πωλητή τους και να στραφούν στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση που ασχολούμαστε. Αναλύεται λοιπόν η συμπεριφορά του καταναλωτή και τα χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν και που τον κάνουν να προτιμά το προϊόν της επιχείρησης ή το αντίθετο. Γίνεται δηλαδή μια συσχέτιση του καταναλωτή σε σχέση με το προϊόν της επιχείρησης που αγοράζει ή που επιθυμούμε να αγοράσει στο μέλλον. Η συγκεκριμένη ενότητα του επιχειρηματικού πλάνου, είναι πολύ σημαντική καθώς ο καταναλωτής παίζει ένα μεγάλο ρόλο στην πορεία της επιχείρησης. Εξάλλου η συμπεριφορά του καταναλωτή αποτελεί στοιχείο μελέτης που προσπαθεί να καταλάβει την διαδικασία λήψης απόφασης των αγοραστών και χωριστά και κατά ομάδες.

Μελετά τα χαρακτηριστικά των μεμονωμένων καταναλωτών, όπως τα δημογραφικά και οι μεταβλητές συμπεριφοράς, σε μια προσπάθεια κατανόησης των επιθυμιών τους. Προσπαθεί επίσης να αξιολογήσει τις επιρροές που δέχεται ο καταναλωτής από διάφορες ομάδες, όπως η οικογένεια, οι φίλοι και η κοινωνία γενικότερα. Η μελέτη της συμπεριφοράς καταναλωτή είναι βασισμένη στην αγοραστική συμπεριφορά, με τον καταναλωτή να διαδραματίζει τους τρεις ευδιάκριτους ρόλους: του ατόμου που χρησιμοποιεί το προϊόν, αυτού που το πληρώνει και αυτού που το αγοράζει. Μεγάλη σημασία δίνεται στη διαχείριση σχέσης πελατών, την εξατομίκευση και την προσαρμογή. Έτσι μελετώντας τους καταναλωτές, μπορούμε να βρούμε και την αγορά στόχος που πρέπει να απευθυνθεί η επιχείρηση. Στην **ανάλυση του ανταγωνισμού** γίνεται μία περιγραφή των ανταγωνιστών της επιχείρησης, στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται, επισημαίνοντας τυχόν ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο λειτουργίας, προώθησης, οργάνωσης και άλλων σημαντικών παραμέτρων μιας επιχείρησης ίδιου τύπου. Για να επιτευχθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέγγιση της πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά-στόχο πρέπει να έχουμε καλή γνώση του ανταγωνισμού σας. Η έρευνα και ο εντοπισμός των ανταγωνιστών εξασφαλίζει ασφαλέστερη αλλά και ευκολότερη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τόσα για τους ανταγωνιστές της όσα για τον εαυτό της και τους πελάτες της. Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα επίσης. Η γνώση των αντιπάλων βοηθάει λοιπόν στο να διαφοροποιηθεί η προκειμένη επιχείρηση από αυτούς και στο να τους ανταγωνισθεί αποδοτικότερα, γνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτών αλλά και της εν λόγω επιχείρησης.

Μετά από την ανάλυση του ανταγωνισμού, που ήδη αναλύσαμε, ακολουθεί η **ανάλυση της αγοράς** στην οποία αναφέρεται το εύρος της επιχείρησης όσον αφορά την επεκτατική της δραστηριότητα και το εύρος των καταναλωτών που απευθύνεται. Επίσης γίνονται γνωστά τα χαρακτηριστικά, χρήσιμα για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εργασία, του χώρου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Τέλος στην ενότητα της εξωτερικής ανάλυσης δεν θα μπορούσε να λείπει μια **ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης, όσον αφορά την οικονομία, την κοινωνία, την πολιτική και την τεχνολογία που την επηρεάζουν άμεσα.

Η ανάλυση PEST όπως είναι αλλιώς γνωστή (προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβαλλόντων στα αγγλικά), είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης .

Στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κτλ.). Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α. Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST. Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο. Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης

## Προσδιορισμός & υλοποίηση στρατηγικής

Η συγκεκριμένη ενότητα αποτελείται από τέσσερις υποενότητες, την στρατηγική προϊόντος, την στρατηγική marketing, την στρατηγική διανομής και το διοικητικό πλάνο. Ας αναλύσουμε όμως κάθε κατηγορία ξεχωριστά.

Η **στρατηγική του προϊόντος** αφορά τη τιμή, την προώθηση, τον χώρο πώλησης του και το ίδιο το προϊόν ως εμφάνιση, χρησιμότητα, λειτουργία κα. καθώς επίσης και τα μέσα εκείνα που θα χρησιμοποιήσει ο επιχειρηματίας για να προσεγγίσει τους καταναλωτές ώστε να προτιμήσουν το συγκεκριμένο προϊόν. Η επιχείρηση λοιπόν αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά για το υπάρχον προϊόν, όπως για παράδειγμα, τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα ή προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών. Ακόμα αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος ή μεγέθη και μοντέλα ώστε να γίνει ανταγωνιστικό και ελκυστικό.

Στην συνέχεια ακολουθεί η **στρατηγική marketing** που αφορά καθαρά τους τρόπους προώθησης του προϊόντος. Στρατηγική Μάρκετινγκ λοιπόν είναι η διαδικασία η οποία μπορεί να επιτρέψει σ' έναν οργανισμό να προσηλώνεται στους περιορισμένους πόρους του με τις καλύτερες ευκαιρίες ώστε να αυξάνει τις μικτές απολαβές και να επιτυγχάνει παράταση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια στρατηγική μάρκετινγκ, θα πρέπει να επικεντρώνεται γύρω από την έννοια κλειδί πως ο κύριος σκοπός είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι μια μέθοδος εστίασης των ενεργειών και πόρων ενός οργανισμού σε μια διαδικασία δράσης που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις και επικράτηση μιας στοχευόμενης θέσης στην αγορά. Μια στρατηγική μάρκετινγκ συνδυάζει ανάπτυξη προϊόντων, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση, σχέση με τη διοίκηση και άλλα στοιχεία: εξακρίβωση των καθορισμένων στόχων μάρκετινγκ και εξηγεί πως αυτοί μπορούν να επιτευχθούν ιδανικά εντός ενός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος.

Η στρατηγική μάρκετινγκ προσδιορίζει την επιλογή των αντικειμενικών στόχων και την κατανομή των πόρων. Είναι αποτελεσματικότερο όταν αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της γενικής σταθερής στρατηγικής, καθορίζοντας πως ο οργανισμός θα προσελκύσει επιτυχημένα πελάτες, πιθανούς αγοραστές και ανταγωνιστές στο χώρο της αγοράς. Εταιρικές στρατηγικές, αποστολές και στόχοι. Δεδομένου ότι ο πελάτης αποτελεί την εισοδηματική πηγή της εταιρείας, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις πωλήσεις. Ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να κρατάς σε επικοινωνία το μάρκετινγκ με τη κυρίαρχη αποστολή της εταιρείας που έχει διακηρυχθεί.

Η **στρατηγική διανομής** αφορά την διαδρομή του προϊόντος από το εργοστασιακό χώρο έως τα πρατήρια πώλησης τους, καθώς επίσης και τα ίδια τα σημεία πώλησης.

Το **διοικητικό πλάνο** περιγράφει την ιεραρχία των εργαζομένων της επιχείρησης με βάση την θέση που κατέχουν στην επιχείρηση και τις αρμοδιότητες τους. Μια επιχείρηση, είναι σαφές, πως δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την απαραίτητη οργάνωση και χωρίς σωστό διαχωρισμό αρμοδιοτήτων. Ο διευθυντής είναι ναι μεν η κεφαλή της επιχείρησης, όμως αν αναλάβει ο ίδιος όλες τις αρμοδιότητες τότε ο φόρτος εργασίας δεν θα τον βοηθήσει να αποδώσει τα μέγιστα. Αν ο κάθε υπάλληλος έχει μία συγκεκριμένη αρμοδιότητα στην επιχείρηση τότε θα εστιάζει σε αυτήν και έτσι θα είναι αποδοτικότερος. Η επιλογή των στελεχών λοιπόν αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση. Εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις πρόσληψης η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν όσο το δυνατό καλύτερα στη επιχείρηση.

## **Οικονομικό πλάνο**

Το οικονομικό πλάνο παρουσιάζει όλα τα οικονομικά στοιχεία που αφορούν μια επιχείρηση όπως είναι ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσης ανάλυση χρηματοροών κα. Πρόκειται για στοιχεία προηγούμενων ετών ή προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια. Πρέπει να είναι ρεαλιστικά και αντικειμενικά και πάντα βασισμένα σε πραγματικά στοιχεία. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης φαίνεται και από τα κέρδη της, οπότε το οικονομικό πλάνο είναι και μία απεικόνιση της απόδοσης της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά:

**Ισολογισμός:** Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν ισολογισμό του προηγούμενου έτους και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα χρόνια.

**Ανάλυση χρηματοροών:** Αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής, ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της.

**Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:** Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης.

## **Επίλογος**

Ο επίλογος είναι το τελευταίο μέρος του επιχειρηματικού πλάνου. Περιλαμβάνει όλα τα συμπεράσματα των παραπάνω ενοτήτων για την επιχείρηση όπως επίσης και προτάσεις για την μετέπειτα βελτίωση της. Είναι θα λέγαμε μια σύνοψη κάθε πλευράς της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού πλάνου διότι σε αυτό ο επιχειρηματίας θα εντοπίσει τις προτάσεις-λύσεις που θα τον οδηγήσουν στο σωστό αποτέλεσμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Η κατασκευή ενός επιχειρηματικού πλάνου δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή διαχείριση της επιχείρησης, αναδεικνύοντας τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, τα μειονεκτήματά της, την κατάσταση της αγοράς, και την συμπεριφορά των καταναλωτών κα. Η δημιουργία ενός Επιχειρηματικού πλάνου (business plan) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνες που θα παρατεθούν σε επόμενο κεφάλαιο, τα τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι αυξημένη καθώς το απαιτεί η κατάσταση της αγοράς, είναι απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια, επιδοτήσεις από την ΕΕ και άλλες παρόμοιες ενέργειες. Το Επιχειρηματικό πλάνο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση, είτε για την σύσταση της, είτε και για να γνωστοποιηθεί η πορεία της στο μέλλον.

Σκοπός του λοιπόν είναι, να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση όσον αφορά την αγορά αλλά και την ίδια την επιχείρηση και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές προς όφελος της επιχείρησης. Επίσης να συμβάλει στην δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης προΐδεάζοντας μας για το μέλλον, όπως επίσης να μας παρουσιάσει την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού. Το επιχειρηματικό πλάνο δηλαδή, έχει ως στόχο να απεικονίσει κατά κάποιο τρόπο τις επιδιώξεις του επιχειρηματία, όσον αφορά το είδος και την λειτουργία της επιχείρησης, υπολογίζοντας τον υπάρχοντα ανταγωνισμό, την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς, την στάση των καταναλωτών όπως επίσης και την δυναμική και τις δυνατότητες της επιχείρησης που προκύπτουν από τα παραπάνω αλλά και από το ίδιο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυτής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ Ε.Π.

Όπως προαναφέραμε, το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που το κάνουν σπουδαίο στο επιχειρησιακό χώρο. Αυτά είναι τα ακόλουθα.

- 1) Αποτελεί μια απεικόνιση των μελλοντικών καταστάσεων και κινήσεων της επιχείρησης που θα προκύψουν μέσω των ενεργειών του επιχειρηματία.
- 2) Ως πλάνο βοηθάει στον σχεδιασμό κινήσεων του επιχειρηματία άρα και στην αποφυγή σοβαρών λαθών με αρνητικό αντίκτυπο προς την επιχείρηση.
- 3) Το επιχειρηματικό πλάνο μας βοηθάει να γνωρίσουμε καλύτερα την εκάστοτε επιχείρηση, για το επίπεδο της, τις δυνατότητες της (που μπορεί να φτάσει), τις αδυναμίες της κα.
- 4) Μέσου του επιχειρηματικού πλάνου υπάρχει η δυνατότητα αλλαγής κατεύθυνσης όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης και οργάνωσης, πριν ακόμη συσταθεί, κάτι που προσφέρει καλύτερο αποτέλεσμα στην μετέπειτα πορεία της .
- 5) Το επιχειρηματικό πλάνο όπως προείπαμε αποτελεί μια απεικόνιση της μελλοντικής κατάστασης της επιχείρησης, μας προϊδεάζει, άρα μέσω αυτού γίνονται και γνωστά τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν κι έτσι θα υπάρξει ταχύτερη, καλύτερη και ασφαλέστερη αντιμετώπιση τους ή ακόμα και πρόληψη.
- 6) Παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια στις επιχειρηματικές κινήσεις.
- 7) “Υποχρεώνει” τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο.
- 8) Δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του.
- 9) Αποτελεί μια αντικειμενική “ματιά” προς την επιχείρηση.
- 10) Παρουσιάζει τους πιθανούς πελάτες - καταναλωτές, την αγορά – στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε να υπάρχει ο ανάλογος σχεδιασμός κινήσεων.
- 11) Αυξάνει την αντικειμενικότητα, μετατρέποντας το καθετί σε αριθμούς.
- 12) Αυξάνει την δραστηριότητα του επιχειρηματία και εκείνη που οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.1

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και τους επενδυτές. Αντίθετα, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και πιθανότατα παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτή η άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν λάβουμε υπόψη στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιριών, σύμφωνα με τα οποία το 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξης από τους επιχειρηματίες ενός άρτιου επιχειρησιακού σχεδίου και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για την χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

#### **Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία**

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους. Καταρχήν, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της.

Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.



Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση. Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο. Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο. Μια ακόμη λειτουργία του επιχειρηματικού σχεδίου και εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες, είναι ότι προκαλεί τη δημιουργία εμπειριστατωμένης ανατροφοδότησης από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι. Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπειριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Οι κρίσεις, οι διαπιστώσεις και οι ενστάσεις τους μεταφέρονται άμεσα στον επιχειρηματία και στην ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### **Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή**

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές. Συγκεκριμένα, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση.

Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Ακριβώς αυτή τη δυνατότητα του παρέχει το επιχειρηματικό σχέδιο. Να μελετήσει την πρόταση και να ελέγχει αν η ιδέα μπορεί με επιτυχία να μετατρέψει σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των καταλλήλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολο τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας. Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ότι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα

[http://www.career.tuc.gr/05\\_02.html](http://www.career.tuc.gr/05_02.html)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Έχοντας υπ' όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή Αμερικάνικες έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο το ότι η πλειοψηφία των Επιχειρηματικών πλάνων που κατατίθενται σε πιθανούς επενδυτές δεν πληρούν όλες τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται, γεγονός που κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη ύπαρξης ενός οδηγού σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα. Το Επιχειρηματικό πλάνο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας δεν αποτελούν «προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο τους εταιρειών.

Δυστυχώς στην Ελλάδα τα τελευταία μόνο χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του Επιχειρηματικού πλάνου. Οι ελληνικές επιχειρήσεις λοιπόν δεν συμβαδίζουν με τις διεθνείς σε ό,τι αφορά στη χρήση του Επιχειρηματικού πλάνου και δεν έχουν υιοθετήσει στον ίδιο βαθμό ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Βέβαια οφείλουμε να αναγνωρίσουμε την εξέλιξη που υπάρχει και που όπως φαίνεται θα καθιερώσει το επιχειρηματικό πλάνο στον επιχειρησιακό χώρο, όπως του αξίζει.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί μια γραπτή απεικόνιση της εξέλιξης της εκάστοτε επιχείρησης, μήπως το ότι στην Ελλάδα οι επιχειρηματίες δεν το θεωρούσαν και τόσο απαραίτητο, παρά μόνο τα τελευταία χρόνια, είναι ένας από τους δεκάδες λόγους που οδήγησαν την χώρα στην κρίση?

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ



### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο αυτής της μελέτης είναι η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου. Μια εταιρία που ιδρύθηκε τον προηγούμενο αιώνα και σήμερα είναι ένας από τους μεγαλύτερους οργανισμούς της περιφέρειας βορείου Αιγαίου με καταστήματα σε Ελλάδα , Κύπρο και εξωτερικό.

Θα παρουσιάσουμε αναλυτικά για το επιχειρηματικό πλάνο της συγκεκριμένης επιχείρησης που κατάφερε να την εδραιώσει στον επιχειρηματικό χώρο. Το προϊόν που θα μελετήσουμε έχει ξεχωριστό ενδιαφέρον αφού είναι ένα φυσικό προϊόν μοναδικό στον κόσμο.

## Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η ιστορία του νησιού έχει συνδεθεί με τη Μαστίχα καθώς η Χίος από αρχαιοτάτων χρόνων κατέχει το αποκλειστικό προνόμιο της παραγωγής. Έτσι από την εποχή της παρακμής του Βυζαντίου οι ανατολικοί λαοί διεκδίκησαν με πείσμα την κατοχή της Χίου για να εξασφαλίσουν το αποκλειστικό εμπόριο της μαστίχας. Αργότερα επί τουρκικής κατοχής οι κάτοικοι των χωριών της νότιας Χίου απολάμβαναν ειδικά προνόμια λόγω της μαστίχας.

Το 1347 ιδρύθηκε στη Χίο η εμπορική μετοχική εταιρεία «ΜΑΟΝΑ». Η εμπορία της Μαστίχας απελευθερώθηκε επί τουρκοκρατίας αλλά σημαντικό μέρος της παραγωγής παρακρατούνταν από τις τουρκικές αρχές ως φόρος υποταγής σε ειδικό απεσταλμένο του Σουλτάνου. Η ακμή του εμπορίου της μαστίχας διατηρήθηκε ως τις αρχές του 20ου αιώνα οπότε ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος επέφερε κρίση στη μαστίχα που ανάγκασε τους παραγωγούς να αναστείλουν την καλλιέργεια του μαστιχόδεντρου.

Το τέλος του πολέμου και η αποκατάσταση της ομαλότητας οδήγησε τους παραγωγούς στην εκ νέου παραγωγή του μαστιχόδεντρου. Το προϊόν δεν μπόρεσε όμως να αποκτήσει την προηγούμενη προνομιούχο θέση του. Κατά συνέπεια, λόγω της αδυναμίας του εμπορίου να απορροφήσει ολόκληρη τη παραγωγή, η πολιτεία για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αναγκάστηκε να επιβάλλει μέτρα περιορισμού της παραγωγής. Ο σχετικός Νόμος 4381 που δημοσιεύθηκε το 1929 περιορίζει το «κέντος» των σχινοδέντρων και τη συλλογή της μαστίχας σε τρεις μήνες (15 Ιουλίου – 15 Οκτωβρίου) και επιτρέπει τη φύτευση μαστίχας μόνο κατόπιν άδειας του Νομάρχη. Ο Νόμος 4381 αποτελεί τη πρώτη επίσημη εκδήλωση ενδιαφέροντος της πολιτείας για τη Μαστίχα. Παρόλα αυτά η κατάσταση δεν βελτιώθηκε. Οι τιμές διατηρήθηκαν σε επίπεδα ασύμφορα και το εμπόριο της Μαστίχας έφερε σε απόγνωση τους παραγωγούς.

Κατά συνέπεια αυτή την περίοδο άρχισε να εκδηλώνεται συγκρατημένο ενδιαφέρον από την πλευρά των παραγωγών που με το χρόνο έλαβε αγωνιστική μορφή.

Αλληπάλληλες συσκέψεις και συγκεντρώσεις μαστιχοπαραγωγών πραγματοποιούνται κατά το 1930-1936 στα κεντρικότερα μαστιχοχώρια όπου διαδηλώνεται η ομόθυμη επιθυμία της λύσης του προβλήματος δια της συνεταιριστικής οδού. Η κίνηση αυτή επέσυρε την προσοχή της πολιτείας η οποία δημοσίευσε το 1938 το Νόμο 1390 σύμφωνα με τον οποίο ιδρύθηκαν οι 20 Συνεταιρισμοί Μαστιχοπαραγωγών μέλη των οποίων ήταν υποχρεωτικά όλοι οι μαστιχοπαραγωγοί. Σύμφωνα με τον ίδιο Νόμο συστήθηκε και η Ένωση των 20 Συνεταιρισμών με την επωνυμία «Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου».

Ο σχετικός νόμος έχει ως εξής:

*«Προς τον σκοπόν της προστασίας της μαστίχης Χίου δια της συστηματοποίησεως της παραγωγής, της συγκεντρώσεως, της συσκευασίας, της επεξεργασίας και της από κοινού διαθέσεως αυτής επιβάλλεται δια του παρόντος η αναγκαστική συνεταιριστική οργάνωσις πάντων των μαστιχοπαραγωγών Χίου»*



Η λειτουργία της EMX άρχισε ένα χρόνο μετά τη δημοσίευση του Νόμου 1390 δηλαδή το 1939. Το πρώτο διοικητικό συμβούλιο απαρτίστηκε με τους Γ. Σταγκούλη πρόεδρο, Γ. Θεοτοκά αντιπρόεδρο, Ι. Γεώργαλο, Κιμ. Πυργάρη, Ιακ. Αμύδαλο, Μ. Τριαντάφυλλο, και μόνιμα μέλη Ι. Κουφοπαντελή, Χρ. Σπαρούνη και Κ. Γιάνναρη.

#### 1ο Έτος

Το πρώτο έτος της λειτουργίας της η Ένωση συγκέντρωσε 165.031 οκάδες καθαρής μαστίχας. Οι μαστιχοπαραγωγοί πήραν μέση τιμή εκκαθάρισης 199 δραχμές την οκά έναντι 80 περίπου δραχμών που έπαιρναν πριν την ίδρυση της Ένωσης.

Η κήρυξη όμως του Ελληνοϊταλικού πολέμου και κατόπιν η ξενική κατοχή ανέστειλαν το έργο της Ένωσης πριν ακόμα ξεκινήσει. Οι μαστιχοπαραγωγοί συνέχισαν καθ' όλη τη κατοχική περίοδο να καλλιεργούν τα μαστιχόδεντρα και να παράγουν μαστίχη, η οποία δεν ήταν δυνατό να συγκεντρωθεί από την Ένωση ελλείψει σταθερού νομίσματος και πλήρους εξαρθρώσεως της οικονομίας. Αλλά ακόμα κι αν ήταν δυνατή η συγκέντρωση της θα ήταν εντελώς αδύνατη η διάθεση της λόγω αποκλεισμού από όλες της αγορές του εξωτερικού.

Ο πραγματικός άθλος της Ένωσης έγινε μετά τον πόλεμο. Όχι μόνο συγκεντρώθηκαν οι σοδειές του 1946 και 1947 αλλά και όλη η μαστίχα που είχε παραχθεί μέσα στην κατοχή. Έτσι από πλευράς παραγωγής οι παραγωγοί ενισχύθηκαν οικονομικά σε περίοδο οδυνηρών ελλείψεων και αναγκών. Από πλευράς εμπορίας η κατάσταση ήταν άκρως απογοητευτική καθώς οι οικονομίες όλων των χωρών βρίσκονταν σε κατάρρευση, οι συναλλαγές είχαν νεκρωθεί, και το εξωτερικό εμπόριο είχε αποδιοργανωθεί. Δεν υπήρχε συνάλλαγμα ούτε για αγορά τροφίμων και φαρμάκων.

Μεταπολεμικά η Ένωση είχε να αντιμετωπίσει δυσχερή και πολύπλοκα προβλήματα. Έναντι ετήσιας παραγωγής 150.000 οκάδων η κατανάλωση δεν υπερέβαινε το ύψος των 90.000 – 100.000 οκάδων. Το υπόλοιπο της παραγωγής έμενε απούλητο και συμπλήρωνε τα αποθέματα της κατοχικής περιόδου. Χρειάστηκε λοιπόν να καταβληθεί μακροχρόνια επίμονη και επίπονη προσπάθεια για την τύχη του προϊόντος και των παραγωγών, περίπου 5.000 οικογένειες. Για το λόγο αυτό αναζητήθηκαν οι προηγούμενες προπολεμικές αγορές, η απόκτηση νέων και η εξεύρεση νέων τρόπων χρήσεως της Μαστίχας.

[www.europe-greece.com](http://www.europe-greece.com)

[www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

Επόμενος στόχος της Ένωσης ήταν η αύξηση του εισοδήματος των παραγωγών. Αυτός θα επιτυγχανόταν με την βελτίωση των τιμών διαθέσεως του προϊόντος και με την αύξηση της κατανάλωσης μέσω της παραγωγής. Τα αποτελέσματα της επόμενης πενταετίας δείχνουν το μέγεθος της επιτυχίας. Οι πωλήσεις Μαστίχας από 183.000 κιλά το 1958, έφθασαν στο ύψος των 241.000 κιλών το 1962 και κατά συνέπεια το εισόδημα των παραγωγών από 12.000.000 το 1958 , έφθασε το 1962 τα 21.000.000 δραχμές. Στις τιμές εκκαθάρισης τις οποίες έδινε η Ένωση στους παραγωγούς παρατηρείται επίσης βελτίωση, από 84,50 δραχμές το 1958 σε 100 δραχμές κατά μέση τιμή το κιλό το 1962 σημειώνοντας αύξηση 18,3%.

Με τη δραστηριότητα την οποία έδειξε η Ένωση πέτυχε να λύσει το οξύτατο πρόβλημα διάθεσης της Μαστίχας και να προωθήσει την κατανάλωση της σε τέτοιο σημείο ώστε να υπερβαίνει την ετήσια παραγωγή. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε η εντατική καλλιέργεια των σχινοδέντρων από τους παραγωγούς και ύστερα από αίτηση της Ένωσης το Υπουργικό Συμβούλιο επέτρεψε την κατά δύο μήνες επιμήκυνση της παραγωγής την οποία ο Νόμος 4381 του 1929 όριζε σε τρεις μήνες. Η πράξη αυτή ίσχυσε και το 1963 μειωμένη όμως κατά ένα μήνα, από την 1η Ιουλίου έως τις 31 Οκτωβρίου. Εκτός από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα της Ένωσης για την αξιοποίηση του φυσικού αυτού γεωργικού προϊόντος του νησιού έγινε προσπάθεια και για τη βιομηχανική επεξεργασία της μαστίχας.

Το 1957 λειτούργησε το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής τσίκλας με μηχανήματα που κάλυπταν όλα τα παραγωγικά στάδια: ανάμιξη –πολτοποίηση – κατασκευή πυρήνα τσίκλας – κουφετοποίηση -συσκευασία με υλικά που κατασκεύαζε η ίδια η Ένωση στο τυπογραφείο της. Η παραγωγή το 1957 έφθασε τα 8.000 κιλά ενώ το 1988 τα 192.000 κιλά. Επίσης στις ειδικές εγκαταστάσεις της Ένωσης παρασκευάζεται το Μαστιχέλαιο με απόσταξη της Μαστίχας.

Οι δραστηριότητες όμως της Ένωσης δεν περιορίστηκαν μόνο στην αξιοποίηση της Μαστίχας. Με σκοπό την αύξηση του εισοδήματος των παραγωγών και τη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου η Ένωση παρενέβη στην προστασία λοιπών προϊόντων που παράγονται στα μαστιχοχώρια. Έτσι :

- ενεργούσε κάθε χρόνο συγκέντρωση και διάθεση γλυκάνισου, κύμινου, σύκων, χαρουπιών, βρώσιμων ελαίων και ελαιόλαδου
- συμμετείχε στις δαπάνες του υπό της Δ/σης Γεωργίας εφαρμοζόμενου προγράμματος για τη βελτίωση του χιακού προβάτου
- συμμετείχε στις δαπάνες λειτουργίας του κέντρου βελτίωσης και αναπαραγωγής Αγελάδων της φυλής Τζέρσεϊ
- ενίσχυε την προσπάθεια επεκτάσεως της ελαιοκαλλιέργειας

- συνεργαζόταν στενά με την Δ/νση Γεωργίας Χίου για την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων καλλιέργειας με τις οποίες θα επιτευχθεί ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της παραγωγής.
- επίσης προμήθευε τους παραγωγούς σε καλές τιμές και σε καλή ποιότητα σπόρους, εργαλεία, λιπάσματα, και λοιπά γεωργικά εφόδια.
- ίδρυσε ελαιουργεία , αλευρόμυλους , πυρηνελουργείο, έφτιαξε γεωτρήσεις , δημιούργησε πρατήρια με είδη βιοτικής ανάγκης και οικοσυσκευών
- δημιούργησε πρακτορείο αγροτικών ασφαλίσεων κλπ και ανέπτυξε δραστηριότητες που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην οικονομία του νησιού αλλά κυρίως των μαστιχοπαραγωγών.
- χρηματοδοτούσε επίσης τους συνεταιρισμούς της για να αποκτήσουν εγκαταστάσεις, γραφεία, αίθουσες κινηματογράφου, αλωνιστικές μηχανές, αποθήκες κλπ
- η ωραιότερη όμως έκφραση και στην πράξη εκδήλωση του συνεταιριστικού ιδεώδους ήταν η δραστηριότητα που ανέπτυξε στον τομέα της Αγροτικής Πίστης. Έτσι εφαρμόζει σύστημα δανειοδότησης των παραγωγών απλουστεύοντας τις διαδικασίες συναλλαγών.



## Η ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Σήμερα, η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου αριθμεί περίπου 4.850 μέλη και είναι ένας από τους μεγαλύτερους σε μέγεθος οργανισμούς της περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Αποτελεί την συλλογική έκφραση 20 πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών των 24 Μαστιχοχωρίων που βρίσκονται στην νότια Χίο. Η ΕΜΧ παράγει, συσκευάζει και εμπορεύεται **φυσική μαστίχα Χίου, μαστιχέλαιο και μαστιχόνερο, σκόνες μαστίχας και τσίχλες ΕΛΜΑ.**

Η εμπορική της δραστηριότητα είναι κυρίως εξαγωγική αφού περίπου το 65% της ετήσιας παραγωγής της μαστίχας Χίου προωθείται στις αγορές του εξωτερικού. Είναι αξιοσημείωτο δε ότι τα σημαντικότερα προϊόντα της Ε.Μ.Χ είναι προϊόντα **Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π).**

Οι κύριες επιχειρηματικές και συνεταιριστικές δραστηριότητες της Ε.Μ.Χ αφορούν :

- στην οργάνωση και διαχείριση της αγροτικής παραγωγής.
- στην υποστήριξη των παραγωγών-συνεταιριστών μαστίχας.
- στην διαχείριση ζητημάτων που αφορούν στην νομική προστασία της μαστίχας και των σχετικών εμπορικών σημάτων.
- στον συντονισμό και την υποστήριξη της επιστημονικής έρευνας που αφορά στο μαστιχόδενδρο, στις ιδιότητες, στις δράσεις και στις χρήσεις της μαστίχας.
- στον καθαρισμό, συσκευασία και εμπορία της φυσικής μαστίχας και στον σχεδιασμό, παρασκευή και εμπορία των προϊόντων ΕΛΜΑ.
- στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- στην παραγωγή και εμπορία προϊόντων μαστίχας (μαστιχέλαιο, άρωμα μαστιχελαίου, σκόνη μαστίχας, μαστιχόνερο).

## **ΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Η Ε.Μ.Χ. διατηρεί ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικής στεγασμένης επιφάνειας 10,000 τμ, περίπου, όπου και φιλοξενείται το σύνολο των δραστηριοτήτων της συμπεριλαμβανομένων και των δύο παραγωγικών μονάδων:

- ο καθαρισμού & συσκευασίας μαστίχας
- ο παρασκευής των προϊόντων ΕΛΜΑ & απόσταξης μαστιχελαιού

Η υποδομή της Ε.Μ.Χ (ακίνητα, μηχανήματα, εγκαταστάσεις) την καθιστούν τον σημαντικότερο οικονομικό οργανισμό στο νησί.

Η Διοίκηση και τα γραφεία στεγάζονται σε κτίριο της επιχείρησης που βρίσκεται στην πρωτεύουσα της Χίου.

### **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΜΑΣΤΙΧΑΣ**

Το εργοστάσιο μαστίχας στεγάζεται στο ίδιο κτιριακό συγκρότημα με εκείνο των γραφείων.

Εκεί γίνεται η ταξινόμηση της μαστίχας σε κατηγορίες (ανάλογα με το μέγεθος του κόκκου), ο καθαρισμός και η συσκευασία της.

Έχει προηγηθεί ο πρώτος καθαρισμός και η ταξινόμηση της συλλεγόμενης μαστίχας από τους ίδιους τους μαστιχοπαραγωγούς, προτού αυτή παραδοθεί στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, απ' όπου παραλαμβάνεται για να μεταφερθεί στο εργοστάσιο μαστίχας.

### **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΤΣΙΧΛΑΣ**

Το εργοστάσιο τσίχλας βρίσκεται σε απόσταση 6 χλμ περίπου από την πόλη της Χίου, στην περιοχή Καρδαμάδα. Εκεί παρασκευάζονται & συσκευάζονται τα προϊόντα ΕΛΜΑ.

Στον ίδιο χώρο λειτουργεί επίσης και η μονάδα παρασκευής του μαστιχελαιού, από την απόσταξη καθαρής μαστίχας.

Στα πλαίσια της οργάνωσης και υποστήριξης της αγροτικής παραγωγής συντηρούνται, συμπληρωματικά των παραπάνω υποδομών, πλήθος ιδιοκτητών αποθηκευτικών χώρων, λοιπών βοηθητικών εγκαταστάσεων και κτημάτων στη νότια Χίο.

## ΤΕΛΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

### ΜΑΣΤΙΧΑ ΧΙΟΥ

Η Μαστίχα είναι ο ρητινώδης χυμός που βγαίνει από τον κορμό και τα κλαδιά του μαστιχόδενδρου. Η Μαστίχα εμφανίζεται σαν δάκρυ στα χαραγμένα σημεία και ρέει κατά σταγόνες στο χώμα. Όταν η ροή της μαστίχας είναι συνεχής, το δάκρυ είναι μεγάλο και σχετικά μαλακό, ενώ η μη συνεχής ροή, αποδίδει μικρό δάκρυ αλλά μεγαλύτερης σκληρότητας. Βάσει αυτού προκύπτουν οι τρεις βασικοί τύποι της Μαστίχας : Χονδρή, Μεσαία και Ψιλή.



**MAS-0003**  
Μαστίχα  
Χονδρή  
500gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο 20x500gr



**MAS-0002**  
Μαστίχα  
Χονδρή  
100gr  
Πάκο  
10x100gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
8x(10x100gr  
)



**MAS-0034**  
Μαστίχα  
Χονδρή  
20gr  
Πάκο  
20x20gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
10x(20x20gr  
)



**MAS-0016**  
Μαστίχα  
Μεσαία  
500gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο 20x500gr

[www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)



**MAS-0015**  
Μαστίχα  
Μεσαία  
50gr  
Πάκο  
10x50gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
16x(10x50gr  
)



**MAS-0014**  
Μαστίχα  
Μεσαία  
20gr  
Πάκο  
10x20gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
10x(10x20gr  
)



**MAS-0013**  
Μαστίχα  
Μεσαία  
20gr  
Πάκο  
10x10gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
20x(10x10gr  
)



**MAS-0008**  
Μαστίχα  
Ψιλή 500gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο 20x500gr



**MAS-0006**  
Μαστίχα  
Ψιλή 20gr  
Πάκο  
10x20gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
10x(10x20gr  
)

[www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

**MAS-0011**

**MAS3-0002**



Μαστίχα  
Ψιλή 10gr  
Πάκο  
10x10gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο  
20x(10x10gr  
)



Μαστίχα  
Ψιλή Νο3  
500gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο 20x500gr



**MAS5-0036**  
Μαστίχα  
Ψιλή Νο5  
500gr  
Χαρτοκιβώτ  
ιο 20x500gr

Η Μαστίχα διατίθενται ακόμη και σε μορφή σκόνης.



**MAS-0030**  
Σκόνη Μαστίχας  
Διατροφική 60gr  
(με  
Μαλτοδεξτρίνη)

**MAS-0029**  
Σκόνη Μαστίχας  
Διατροφική 50gr  
(με  
Μαλτοδεξτρίνη)

 more info



**MAS-0032**  
Σκόνη Μαστίχας  
Μαγειρική 50gr

**MAS-0031**  
Σκόνη Μαστίχας  
Μαγειρική 500gr

**MAS-0033**  
Σκόνη Μαστίχας  
Καθαρή 500gr

 more info

\* [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

## **ΤΣΙΧΛΕΣ ΕΛΜΑ**



**TSI-0001**  
ΕΛΜΑ Τσίκλα  
Sugar Free -  
Blister (10μτχ)  
Πάκο 20x10τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
25x(20x10τμχ)



 [more info](#)



**TSI-0002**  
ΕΛΜΑ Τσίκλα  
Dental - Blister  
(10μτχ)  
Πάκο 20x10τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
25x(20x10τμχ)



 [more info](#)



**TSI-0003**  
ΕΛΜΑ Τσίκλα  
Classic - Blister  
(10μτχ)  
Πάκο 20x10τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
25x(20x10τμχ)




 [more info](#)



**TSI-0018**  
ΕΛΜΑ Τσίκλα  
Traditional -  
Blister (10μτχ)  
Πάκο 20x10τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
25x(20x10τμχ)



 [more info](#)



**TSI-0012**  
ΕΛΜΑ Τσίκλα  
Sugar Free -  
Flow Pack (2μτχ)  
Πάκο 100x2τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
24x(100x2τμχ)

 [more info](#)



**TSI-0013**  
ΕΛΜΑ Τσίκλα  
Dental - Flow  
Pack (2μτχ)  
Πάκο 100x2τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
24x(100x2τμχ)

 [more info](#)



**TSI-0024**  
ΕΛΜΑ FRESH  
Τσίκλα Κανέλα -  
Shaker (18μτχ)  
Πάκο 12x18τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
24x(12x18τμχ)

 [more info](#)



**TSI-0025**  
ΕΛΜΑ FRESH  
Τσίκλα Μέντα -  
Shaker (18μτχ)  
Πάκο 12x18τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
24x(12x18τμχ)

 [more info](#)



**TSI-0026**  
ΕΛΜΑ FRESH  
Τσίκλα Δυόσμος  
- Shaker (18μτχ)  
Πάκο 12x18τμχ  
Χαρτοκιβώτιο  
24x(12x18τμχ)

 [more info](#)



## **ΜΑΣΤΙΧΕΛΑΙΟ**

Το Μαστιχέλαιο παράγεται μέσω απόσταξης της φυσικής μαστίχας με ατμό. Είναι 100% φυσικό προϊόν και περιέχει μία εξαιρετική ποικιλία θεραπευτικών & αρωματικών συστατικών. Μέσω της ίδιας διαδικασίας απόσταξης παράγεται επίσης το υδατικό διάλυμα μαστίχας (Μαστιχόνερο). Το μαστιχέλαιο, είναι ένα ρητινώδες υγρό, με υποκίτρινο χρώμα και χαρακτηριστική οσμή. Αποτελεί βασικό συστατικό σε προϊόντα υγείας και περιποίησης: αντισηπτικές κρέμες, αντιβακτηριδιακά διαλύματα, προϊόντα στοματικής υγιεινής και περιποίησης σώματος. Χρησιμοποιείται επίσης ως άρωμα στην παραγωγή τροφίμων (ζαχαρώδη, αρτοσκευάσματα, παγωτά, ποτά κτλ) Το Άρωμα Μαστιχελαίου είναι αραιωμένο μαστιχέλαιο σε ελαιώδη βάση σε συγκεκριμένη περιεκτικότητα. Ενδείκνυται για καλύτερη διασπορά και ευκολότερη χρήση.



### **MXL-0001**

Μαστιχέλαι  
ο 1000gr

### **MXL-0002**

Μαστιχέλαι  
ο 500gr

### **MXL-0003**

Μαστιχέλαι  
ο 100gr

### **MXL-0004**

Μαστιχέλαι  
ο 50gr

### **MXL-0005**

Μαστιχέλαι  
ο 10gr

### **MXL-0006**

Μαστιχέλαι  
ο 5gr



### **MXL-0008**

Άρωμα  
Μαστιχελαίου  
υ 1000gr

### **MXL-0009**

Άρωμα  
Μαστιχελαίου  
υ 500gr

### **MXL-0010**

Άρωμα  
Μαστιχελαίου  
υ 100gr

### **MXL-0011**

Άρωμα  
Μαστιχελαίου  
υ 50gr

### **MXL-0017**

Άρωμα  
Μαστιχελαίου  
υ 10gr





**MXL-0012**

Μαστιχόνερ  
ο 1000ml

**MXL-0013**

Μαστιχόνερ  
ο 250ml

**MXL-0014**

Μαστιχόνερ  
ο 20ml

## ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ-ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο κύριος προμηθευτικός πόρος της ένωσης μαστιχοπαραγωγών Χίου είναι η **μαστίχα**. Έτσι ονομάζεται η ρητινώδης έκκριση του μαστιχόδενδρου (*Pistacia Lentiscus* var. *Chia*). Πρόκειται για φυσική, αρωματική ρητίνη, που εκκρίνεται σαν δάκρυ και ρέει κατά σταγόνες στο χρώμα, από τις επιφανειακές τομές που προκαλούν οι καλλιεργητές με αιχμηρά εργαλεία στον κορμό και τα μεγάλα κλαδιά του μαστιχόδενδρου. Κατά την έκκρισή της έχει τη μορφή κολλώδους και διαυγούς υγρού και στερεοποιείται σε ακανόνιστα σχήματα μετά την πάροδο 15-20 ημερών, υπό την επίδραση των καιρικών συνθηκών που επικρατούν στην περιοχή κατά την καλοκαιρινή περίοδο δηλαδή την έντονη ξηρασία και ηλιοφάνεια. Η μορφή της, αφού στερεοποιηθεί, είναι κρυσταλλική ενώ η πικράδα που έχει αρχικά, υποχωρεί αφήνοντας ένα ιδιαίτερο άρωμα που της προσδίδει μοναδικότητα. Αυτό το στερεοποιημένο –πλέον- προϊόν συλλέγεται και καθαρίζεται από τους μαστιχοπαραγωγούς, για να μας δώσει τη φυσική μαστίχα Χίου. Το χρώμα της είναι αρχικά υποκίτρινο. Με το πέρασμα του χρόνου χάνει το χρώμα αυτό και σε 12 με 18 μήνες γίνεται κιτρινωπή λόγω της οξειδωσης. Αποτελείται από εκατοντάδες συστατικά εκ των οποίων μόνο τα 80 είναι σε ποσοστά τέτοια που μπορούν να ανιχνευτούν. Η πληθώρα αυτών των συστατικών, πιθανόν να δικαιολογεί τις πολλαπλές χρήσεις της μαστίχας Χίου, τόσο στο τομέα των τροφίμων, όσο και στον τομέα της υγείας και προσωπικής περιποίησης, σε παγκόσμια κλίμακα.

Επιπλέον προμηθεύεται **χάρτινες και πλαστικές συσκευασίες** από το εργοστάσιο που υπάρχει στο νησί προκειμένου να συσκευάσει τα προϊόντα, ενώ τα ειδικά **φιαλίδια** που χρησιμοποιούνται για το μαστιχέλαιο προμηθεύονται από εργοστάσιο της Αθήνας.

Ο **μηχανολογικός εξοπλισμός** του εργοστασίου προέρχεται επίσης από εργοστάσιο της Αθήνας αλλά επειδή τα τελευταία χρόνια δεν χρειάστηκε κάποια ανανέωση του δεν γνωρίζουμε ακριβώς τον προμηθευτή.

Πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχει χρόνια συνεργασία με όλους τους προμηθευτές καθώς υπάρχει αμοιβαία ικανοποίηση.

## ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΡΩΝ

### *Τυποποίηση & συσκευασία μαστίχας*

Αμέσως μετά τον πρώτο καθαρισμό της μαστίχας από τους ίδιους τους παραγωγούς, αυτή παραδίδεται στο εργοστάσιο μαστίχας της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, όπου και γίνεται η ταξινόμηση της μαστίχας σε κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος του κόκκου. Έπειτα γίνεται το πλύσιμο και το στέγνωμα των κόκκων και τέλος ο καθαρισμός και η συσκευασία της.

### *Παρασκευή των προϊόντων ΕΛΜΑ και απόσταξη μαστιχέλαιου*

Η παραγωγή της τσίχλας ξεκινάει με την ανάδευση των α' υλών, ακολουθώντας αυστηρά συγκεκριμένη διαδικασία (σειρά, θερμοκρασία, χρόνους κτλ). Η ελαστική ζύμη που παράγεται, προωθείται σε ειδική μηχανή χάραξης, όπου μορφοποιείται σε συγκεκριμένες διαστάσεις, αυτές που ορίζει το βάρος και οι διαστάσεις του τελικού κουφέτου. Αμέσως μετά οι διαμορφωμένοι πυρήνες στεγνώνουν σε θάλαμο ελεγχόμενων συνθηκών (θερμοκρασίας, υγρασίας) προτού οδηγηθούν στις κουφετιέρες για την τελική φάση της επικάλυψης. Όσον αφορά το μαστιχέλαιο, αυτό γίνεται με την διαδικασία απόσταξης της μαστίχας.

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου απαρτίζεται από 4.850 μέλη-παραγωγούς περίπου. Αυτοί αποτελούν τους προμηθευτές της και χωρίζονται σε συνεταιρισμούς ανάλογα με τον τόπο που καλλιεργούν τους σχοίνους τους. Τα τελευταία χρόνια η αύξηση της τιμής της μαστίχας έχει τραβήξει την προσοχή όλο και περισσότερων νέων ανθρώπων που αρχίζουν σταδιακά να στρέφουν το ενδιαφέρον τους στην παραγωγή της με αποτέλεσμα να διατηρεί σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές της αλλά και να δημιουργεί νέες.

**Παραγωγοί ανά συνεταιρισμό**

<b>ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ</b>
ΑΓΙΟΥ ΓΙΩΡΓΗ	202
ΑΡΜΟΛΙΩΝ	213
ΒΕΣΣΑΣ	57
ΒΟΥΝΟΥ & ΦΛΑΤΣΙΩΝ	277
ΕΞΩ ΔΙΔΥΜΑΣ	37
ΕΛΑΤΑΣ	100
ΘΟΛΟΠΟΤΑΜΙΟΥ	252
ΚΑΛΑΜΩΤΗΣ	310
ΑΛΛΙΜΑΣΙΑΣ	575
ΚΑΤΑΡΡΑΚΤΟΥ	165
ΚΟΙΝΗΣ	229
ΛΙΘΙΟΥ	99
ΜΕΣΑ ΔΙΔΥΜΑΣ	310
ΜΕΣΤΩΝ	70
ΜΥΡΜΗΓΚΙΟΥ	78
ΝΕΝΗΤΩΝ	421
ΝΕΟΧΩΡΙ	670
ΟΛΥΜΠΙΩΝ	189
ΠΑΤΡΙΚΩΝ	158
ΠΥΡΓΙΟΥ	438
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>4850</b>

## **ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Οι αγοραστές της μαστίχας Χίου είναι άτομα που αποζητούν μια πιο ιδιαίτερη γεύση στην μαστίχα τους. Η ιδιαίτερη γεύση της, που την κάνει ξεχωριστή, ελκύει ένα πιο ιδιαίτερο κοινό-καταναλωτή. Φυσικά δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στους επισκέπτες του νησιού που αποτελούν μια κατηγορία καταναλωτών από μόνοι τους. Οι παραθεριστές λοιπόν, κυρίως τους θερινούς μήνες φαίνεται πως προτιμούν να αγοράζουν ντόπια προϊόντα και η φυσική μαστίχα είναι ένα προϊόν που κατατάσσεται στις πρώτες τους επιλογές .

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Η ένωση μαστιχοπαραγωγών Χίου δεν έχει άμεσους ανταγωνιστές. Πρόκειται για ένα μοναδικό προϊόν παγκοσμίως. Όσον αφορά την επεξεργασμένη όμως μαστίχα ΕΛΜΑ , ως έμμεσους ανταγωνιστές μπορούμε να αναφέρουμε την **trident** ,την **mentos** , την **dentin ice** κτλ. Χαρακτηρίζω τους ανταγωνιστές ως έμμεσους, καθώς όσον αφορά την γεύση δεν μπορούν να αντιγράψουν αυτή της ΕΛΜΑ. Σχετικά με την τιμή , θα μπορούσαμε να πούμε ότι η απόκλιση είναι μικρή καθώς οι κοινές τσίχλες κοστίζουν 2 ευρώ ενώ οι τσίχλες ΕΛΜΑ 2.10 ευρώ.

### **ΑΝΑΛΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ**

Το καλοκαίρι του 2002, η EMX ίδρυσε την **MEDITERRA A.E.** με σκοπό την δημιουργία αλυσίδας καταστημάτων λιανικής πώλησης μαστίχας και προϊόντων μαστίχας με το εμπορικό σήμα **mastihashop**.

Μέχρι σήμερα, το δίκτυο αριθμεί 8 καταστήματα στην Ελλάδα και συγκεκριμένα: στη Χίο, στην Αθήνα, στον Πειραιά, στην Κηφισιά, στη Θεσσαλονίκη, στον Βόλο, στο Ναύπλιο και στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, «Ελ. Βενιζέλος». Τον Οκτώβρη του 2006 λειτούργησε το πρώτο εκτός Ελλάδας **mastihashop** Λευκωσία της Κύπρου και τώρα λειτουργούν πλέον τέσσερα ακόμα καταστήματα στο εξωτερικό, ένα στην Νέα Υόρκη, δυο στην Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας και ένα στο Παρίσι. Στα καταστήματα παρουσιάζονται δεκάδες διαφορετικά προϊόντα μαστίχας τα οποία ταξινομούνται σε 6

διαφορετικές κατηγορίες: φυσική μαστίχα, τρόφιμα, βιολογικά, παραδοσιακά προϊόντα, ποτά, φαρμακευτικά, καλλυντικά και λαογραφικά. Επιπλέον προϊόντα διατίθενται και σε καταστήματα με τουριστικά είδη καθώς επίσης σε περίπτερα και super markets.

## **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Ε.Μ.Χ.**

Η ένωση μαστιχοπαραγωγών Χίου έχει εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς πραγματεύεται ένα μοναδικό προϊόν που ευδοκίμει αποκλειστικά και μόνο στο νησί της Χίου (Στρατηγική ανταγωνισμού, διαφοροποίησης) . Επιπλέον έχει αποκτήσει τον έλεγχο των προμηθευτών της καθώς είναι μέλη της ένωσης και οι ίδιοι (Στρατηγική ανάπτυξης, κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω) και όσον αφορά την διανομή, έχει ιδρύσει τη mast - μεταφορική (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός). Πρόκειται για μικρά φορτηγάκια που παραλαμβάνουν την καθαρισμένη και συσκευασμένη πλέον μαστίχα από τις εγκαταστάσεις καθαρισμού και συσκευασίας και επισκέπτονται τα σημεία πώλησης όπου εκεί αφήνουν την ποσότητα προϊόντος που τους έχει ζητηθεί από το εκάστοτε κατάστημα της Χίου. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα την μείωση κόστους αλλά και την καλύτερη διανομή. Η διανομή στην υπόλοιπη Ελλάδα, της φυσικής μαστίχας και του μαστιχέλαιου γίνεται μέσω της συνεργασίας της Ε.Μ.Χ. με MEDITERRA Α.Ε. , θυγατρική της ένωσης, ενώ η διανομή της τσίχλας ΕΛΜΑ γίνεται μέσω της συνεργασίας με την εταιρία ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε. . Τέλος εισάγει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες γεωγραφικές περιοχές του εξωτερικού όπως Αίγυπτο, Τουρκία, Κύπρο, Συρία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Λίβανος, Ιορδανία, Ιράκ, Κουβέιτ, Πακιστάν, Ινδία, Παλαιστίνη και Λιβύη (Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) και έχει προσθέσει νέα συσχετιζόμενα με το ήδη υπάρχον προϊόντα, όπως το μαστιχέλαιο (Στρατηγική ανάπτυξης, συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων) .Όσον αφορά την στρατηγική για την προώθηση των προϊόντων που παράγει, αυτή είναι ελλιπής και θα αναλυθεί αργότερα στο μείγμα μαρκετινγκ.

## ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗ MARKETING MARKETING MIX

Επιλέγοντας να ασχοληθούμε με το εξής προϊόν:



Ακατέργαστη Μαστίχα Χίου σε συσκευασία 500 gr.

### ΠΡΟΙΟΝ

Πρόκειται για την ακατέργαστη μαστίχα Χίου, όπου απλά περνά από το στάδιο του καθαρισμού, έπειτα συσκευάζεται και διανέμεται στους αγοραστές της ένωσης μαστιχοπαραγωγών και τέλος στα χέρια των τελικών καταναλωτών. Η συσκευασία και το όνομα του προϊόντος είναι στοιχεία που οι εταιρίες αποδίδουν μεγάλη σημασία, κάτι που ενστερνίζεται και η ένωση μαστιχοπαραγωγών. Λόγοι ανταγωνισμού, υγιεινής αλλά και σκοπιμότητες της εμφάνισης που βοηθά στην προώθηση του προϊόντος, επιβάλλουν τη συστηματική ενασχόληση των επιχειρήσεων με την ανάπτυξη και επιλογή της κατάλληλης συσκευασίας. Η συσκευασία χρησιμοποιείται για την προστασία του προϊόντος αλλά και για την μεταφορά του. Υπάρχουν ειδικές διατάξεις όπως ο νόμος περί προστασίας του καταναλωτή και διάφορες υγειονομικές διατάξεις που ορίζουν τις ειδικές συσκευασίες για κάποια προϊόντα ώστε να μην τίθεται σε κίνδυνο η υγεία του καταναλωτή. Ακόμη, το σχήμα, το υλικό και η σύσταση του προϊόντος επιβάλλουν σε ένα βαθμό το είδος της συσκευασίας, π.χ. ένα προϊόν υγρής μορφής όπως τα αναψυκτικά δεν μπορούν να συσκευαστούν σε χαρτί. Ένα προϊόν στερεάς μορφής όπως οι σοκολάτα δεν μπορεί να συσκευασθεί σε μπουκάλι.

Εδώ συσκευασία είναι τετράγωνη από ανακυκλώσιμο χαρτόνι και περιέχει 500 γραμμάρια μαστίχας . Το προϊόν λόγω της υλικής του υπόστασης (στερεάς μορφής σε μεγάλους κόκκους ) μπορεί να αποθηκευτεί σε χαρτόνι. Επίσης το σχήμα του κουτιού και το μικρό του μέγεθος καθιστά εύκολη τη μεταφορά του ακόμα και μέσα σε μια μικρή τσάντα. Τα χρώματα που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη συσκευασία είναι φιλικά προς τον καταναλωτή αφού δεν είναι καρκινογόνα . Τα χρώματα που επικρατούν στη συσκευασία είναι το κίτρινο, στο πάνω μέρος της, και το ασπρόμαυρο στη φωτογραφία των Μαστιχοχωρίων που βρίσκεται στο κάτω μέρος. Το όνομα του προϊόντος (‘Μαστίχα Χίου’) καθώς και οι λέξεις ‘Μαστιχοχώρια’ και ‘Μαστίχη’ είναι αποτυπωμένα με τέτοιο τρόπο πάνω στη συσκευασία ώστε να φαίνονται χειρόγραφα. Το όνομα του είναι απλό , εύκολο να αναγνωριστεί και να μείνει στη μνήμη του καταναλωτή. Το θέμα του ονόματος έχει και νομικές διαστάσεις καθώς δηλώνεται στα αρχεία του Υπουργείου Εμπορείου ,από το οποίο η εταιρία παίρνει και την έγκριση για να μπορεί να το χρησιμοποιεί και να μην έχει το δικαίωμα να το χρησιμοποιήσει κάποια άλλη εταιρία για ένα αντίστοιχο προϊόν. Η αποτύπωση των λέξεων με τέτοιο τρόπο ώστε να δείχνουν χειρόγραφες περνάει στον καταναλωτή το μήνυμα του ότι έχουν να κάνουν με ένα αγνό, φυσικό και παραδοσιακό προϊόν. Άλλωστε όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Μαστίχα είναι ένα προϊόν το οποίο φυτεύεται, καλλιεργείται και συσκευάζεται μόνο με χειρονακτική εργασία. Ακόμα, η ασπρόμαυρη φωτογραφία του Μαστιχόδεντρου , λόγω χρώματος παραπέμπει σε μια παλαιότερη εποχή. Για άλλη μια φορά οι εμπνευστές της συσκευασίας θέλουν να επισημάνουν στον αγοραστή τη διατήρηση της παράδοσης στον τρόπο συγκομιδής, καθαρισμού και συσκευασίας της Μαστίχας. Επίσης το τοπίο της φωτογραφίας , είναι ένα 100% φυσικό τοπίο που απεικονίζει τα Μαστιχόδεντρα και δεν υπάρχει κανένα ίχνος ανθρώπινης παρέμβασης (π.χ. δρόμος , εργαλεία , θερμοκήπια κλπ.). Με αυτό τον τρόπο επισημαίνεται ακόμα μια φορά η φυσική προέλευση του προϊόντος. Επιπλέον το κίτρινο χρώμα στο πάνω μέρος της συσκευασίας είναι ένα χρώμα άμεσα συνδεδεμένο με το προϊόν αφού το ακολουθεί από το 1978. Η συσκευασία άλλαξε αρκετές φορές μέσα σ’ αυτά τα χρόνια, συμπτωματικά όμως το κίτρινο χρώμα παρέμενε πάνω της παρά τις λοιπές αλλαγές. Έτσι οι καταναλωτές , και ιδιαίτερα οι Χιώτες καταναλωτές που γνώριζαν τη Μαστίχα προτού γίνει γνωστή στην υπόλοιπη Ελλάδα και το εξωτερικό συνέδεσαν το κίτρινο χρώμα με το προϊόν. Αποτέλεσμα αυτού ήταν, η διοίκηση της E.M.X. να μην θελήσει ποτέ να αντικαταστήσει το κίτρινο χρώμα με κάποιο άλλο καθώς ήθελε να δείξει στους καταναλωτές που γνωρίζουν το προϊόν από την αρχή της κυκλοφορίας του στο εμπόριο, ότι πιστή στις παραδόσεις συνεχίζει να καλλιεργεί με τον ίδιο αγνό και παραδοσιακό τρόπο τη Μαστίχα παρά την πάροδο των χρόνων. Το κίτρινο χρώμα δηλαδή σηματοδοτεί για τους γνώστες του προϊόντος την παράδοση. Τέλος το ανακυκλώσιμο υλικό από το οποίο είναι φτιαγμένη η συσκευασία δείχνει το ενδιαφέρον της εταιρίας απέναντι στο περιβάλλον , πράγμα που δεν περνά απαρατήρητο από τους ευαισθητοποιημένους πλέον καταναλωτές των οποίων το ποσοστό ολοένα και αυξάνεται τα τελευταία χρόνια. Η Μαστίχα είναι ένα προϊόν που απευθύνεται σε πολύ μεγάλο αγοραστικό κοινό. Αυτό συμβαίνει γιατί μπορεί να επιλεγεί από ανθρώπους που απλά τους αρέσει η γεύση της, μέχρι ανθρώπους που είναι λάτρεις της υγιεινής διατροφής και την επιλέγουν σαν μια «εναλλακτική» - φυσική τσίχλα.



## **ΤΙΜΗ**

Στο συγκεκριμένο προϊόν η τελική τιμή του είναι μια συνάρτηση της επιθυμητής τιμής από την εταιρία , της επίδρασης της στη ζήτηση και του κόστους παραγωγής. Θεωρείται υψηλή, κάτι που οφείλεται στην μοναδικότητα του προϊόντος αλλά και στην πολυπλοκότητα της καλλιέργειας και συλλογής της από τους παραγωγούς .

## **ΠΡΟΩΘΗΣΗ**

Η προώθηση είναι ένα πολύ σημαντικό συστατικό του μείγματος marketing , καθώς είναι το συστατικό το οποίο κάνει γνωστό το προϊόν στην αγορά. Στις σημερινές συνθήκες της αγοράς η προώθηση είναι απαραίτητη για τη στήριξη του προϊόντος. Η Ε.Μ.Χ. δεν δίνει έμφαση στην προσωπική πώληση λόγω της μοναδικότητας του προϊόντος. Ο τρόπος προώθησης που έχει επιλέξει για την ακατέργαστη Μαστίχα Χίου 500 γραμμαρίων είναι ο τύπος. Διαφημίζεται δηλαδή το προϊόν σε τοπικές εφημερίδες και περιοδικά. Παρατηρούμε ότι η διαφημιστική καμπάνια είναι εξαιρετικά ελλιπείς. Επιλέγοντας μόνο τον τοπικό τύπο για την διαφήμιση του προϊόντος, αυτόματα αποκλείεται από το Κοινό - Στόχο ένας πολύ μεγάλος αριθμός καταναλωτών που δεν έχουν πρόσβαση στα Χιακά έντυπα Μέσα Ενημέρωσης. Δηλαδή αποκλείονται όλοι όσοι δεν είναι κάτοικοι του νησιού. Αυτό συμβαίνει γιατί η διοίκηση της εταιρίας έκρινε ότι το προϊόν 'ακατέργαστη μαστίχα 500 γραμμαρίων' δεν χρειάζεται προώθηση από τη στιγμή που είναι μοναδικό και δεν υπάρχει κάποιο ανταγωνιστικό προϊόν . Το διαδίκτυο φυσικά είναι ακόμη ένας σημαντικός τρόπος προώθησης, ειδικότερα στις μέρες μας, και έτσι τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί ιστοσελίδα της εταιρίας με μεγάλη επισκεψιμότητα.

## **ΔΙΑΝΟΜΗ**

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου για την καλύτερη διανομή των προϊόντων της και για τη μείωση του κόστους μεταφοράς έχει ιδρύσει τη mast - μεταφορική .

Η οποία λειτουργεί ως εξής:

Τα μικρά φορτηγά της mast (τύπου van) παραλαμβάνουν την καθαρισμένη και συσκευασμένη πλέον μαστίχα από τις εγκαταστάσεις καθαρισμού και συσκευασίας , που βρίσκονται στο κέντρο της Χίου. Έπειτα επισκέπτονται τα σημεία πώλησης όπου εκεί αφήνουν την ποσότητα προϊόντος που τους έχει ζητηθεί από το εκάστοτε κατάστημα.

Για τη μεταφορά του εμπορεύματος εκτός Χίου υπάρχει αποκλειστικός διανομέας, η εταιρία Ελγέκα.

## SWOT ANALYSIS

### S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΑΣΤΙΧΑ ΧΙΟΥ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	<p style="text-align: center;"><b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΓΝΩΣΤΟ ΠΡΟΙΟΝ – ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.</li> <li>• 100% ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ.</li> <li>• ΚΑΛΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ.</li> <li>• ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΝΤΑΙ ΤΗ ΜΑΣΤΙΧΑ ΧΙΟΥ.</li> </ul>
ΚΑΚΕΣ	<p style="text-align: center;"><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ ΤΙΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b></p> <p>ΠΙΘΑΝΗ ΜΕΙΩΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΕΞ ΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΥΨΗΛΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.</p>

## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Η ένωση Μαστιχοπαραγωγών αποτελείται από εννέα τμήματα που είναι τα εξής:

1. τμήμα πωλήσεων και marketing
2. τμήμα προμηθειών
3. τμήμα πρατηρίων
4. τμήμα οικονομικού προγραμματισμού και κοστολόγησης
5. λογιστήριο
6. τμήμα τεχνικής υποστήριξης
7. βιομηχανικό τμήμα
8. τμήμα συνεταιρισμών
9. τμήμα γεωτεχνικής υποστήριξης

Τα προαναφερόμενα τμήματα καταλήγουν στις εξής υπηρεσίες:

- υπηρεσία εμπορίας
- υπηρεσία Οικονομικού
- υπηρεσία Δευτερογενούς Παραγωγής
- υπηρεσία υποστήριξης πρωτογενούς παραγωγής

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Εργαζόμενοι</i>	57	59	61	55	58
<i>Συνεταιριστές</i>	4.850	4.850	4.850	4.850	4.850
<i>Κύκλος Εργασιών(χιλ. €)</i>	14.486.610	14.429.910	15.858.908	15.721.357	13.213.386
<i>Ίδια Κεφάλαια (χιλ. €)</i>	7.370.358	8.334.632	8.997.779	10.364.938	8.350.292
<i>Πωλήσεις Μαστίχας(kg)</i>	136.070	128.936	150.022	137.613	104.016
<i>Εξαγωγές Μαστίχας (τον)</i>	85.894	73.466	91.775	85.227	62.939
<i>Παραγωγή μαστίχας(τον)</i>	158.390	153.349	150.310	108.520	117.844
<i>Πωλήσεις Τσίχλας (χ/β)</i>	26.802	29.019	28.802	25.560	19.059

Τα τελευταία οικονομικά στοιχεία που έχουν δημοσιευθεί στην ιστοσελίδα της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου είναι αυτά από το 2005 έως το 2009. Όπως παρατηρούμε οι πωλήσεις μειώνονται το 2009 και στην ακατέργαστη μαστίχα αλλά και στις τσίχλες. Το 2007 σύμφωνα με τα παραπάνω ποσοστά ήταν η καλύτερη χρονιά για την ένωση και στις εγχώριες πωλήσεις αλλά και στις εξαγωγές πράγμα που οφείλεται και στην γενικότερη οικονομική κατάσταση, καθώς η οικονομική κρίση δεν ήταν τόσο έντονη όσο τα τελευταία χρόνια, αλλά και στην προώθηση που υπήρξε καθώς τα διαφημιστικά spots που υπήρχαν στην τηλεόραση ανέδειξαν ακόμη περισσότερο το προϊόν, κάτι που τα τελευταία χρόνια δεν συμβαίνει εξαιτίας του ότι οι ιθύνοντες θεωρούν ότι το προϊόν αυτό δεν χρειάζεται τέτοιου είδους πολυέξοδη προώθηση σε περίοδο κρίσης. Τέλος παρατηρούμε ότι οι συνεταιριστές παραμένουν σταθεροί.

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η Αριούσιος Α.Ε. είναι μια ελληνική εταιρεία με δυναμική και προοπτικές. Πρόκειται για μια χιώτικη εταιρεία που παράγει ποικιλίες κρασιού αποκλειστικά από ντόπιους αμπελώνες. Παρότι το κρασί, ασχέτως της προελεύσεως του, δεν είναι μονοπωλιακό προϊόν, η εν λόγω επιχείρηση έχει καταφέρει να ανταγωνισθεί μεγάλες εταιρίες κρασιού. Θα μελετήσουμε λοιπόν το επιχειρηματικό πλάνο της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα αναλύσουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που την οδήγησαν στην επιτυχία.

## Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η Χίος ήταν το μοναδικό νησί του Αιγαίου στο οποίο δεν υπήρχε συστηματική παραγωγή εμφιαλωμένου οίνου που να κάλυπτε έστω και τις τοπικές ανάγκες. Μέχρι πρότινος η περιοχή, διατηρούσε εκτάσεις χαρακτηρισμένες σαν αμπελώνες στα χωριά της Β.Δ. Χίου με κέντρο τα Κουρούνια και επεκτείνονταν στα γύρω χωριά Εγρηγόρο, Αφροδίσια, Κέραμο, Ποταμιά και Πισπιλούντα, που στο μεγαλύτερο, όμως, μέρος τους ήταν εγκαταλελειμμένες λόγω της πληθυσμιακής ερήμωσης ολόκληρης της περιοχής. Σε μια περιοχή με αυτά τα χαρακτηριστικά και με ένα ένδοξο παρελθόν στο τομέα του κρασιού, μια ομάδα ανθρώπων θέλοντας να σταματήσουν την ερήμωση του τόπου τους και να τον δουν να ξαναζωντανεύει, αποφάσισαν να επενδύσουν στο όραμα της αναβίωσης του «Αριούσιου οίνου», στον τόπο που τον γέννησε. Η ιδέα της ίδρυσης εταιρείας, που θα ασχοληθεί με την παραγωγή του «Αριούσιου» οίνου στη Βόρεια Χίο, ξεκίνησε το 1999, με αφορμή μελέτη σκοπιμότητας που εκπονήθηκε για λογαριασμό της ΕΝΑ Χίου Α.Ε. (Αναπτυξιακής εταιρείας του Νομού Χίου), στα πλαίσια του Γραφείου Βιομηχανικής Αλλαγής. Σύμφωνα με τη μελέτη σκοπιμότητας, υπεδείχθη σαν επιχειρηματική ευκαιρία, η ίδρυση μιας εταιρείας με σκοπό τη δημιουργία υποδομής τόσο για την πρωτογενή παραγωγή, όσο και την παραγωγή οίνου. Προβλέπονταν, έτσι, επαναμπέλωση και πολλαπλασιασμός των υπαρχόντων καλλιεργειών με άνοσο πολλαπλασιαστικό υλικό, η παραγωγή του τοπικού οίνου, η εμφιάλωση του και η προώθηση του στην αγορά. Η εταιρεία, ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ «ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε.» συστήθηκε τον Οκτώβριο του 2004, όταν η ιδέα, όχι απλά είχε ωριμάσει, αλλά ήδη είχε ξεκινήσει με ενθουσιασμό η υλοποίησή της. Ο αρχικός πυρήνας είχε διευρυνθεί τόσο, ώστε να αριθμεί 36 υποψήφιους μετόχους, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται άνθρωποι διαφόρων επαγγελμάτων, διαφορετικής καταγωγής με επικρατούσα εκείνη των χωριών της Αμανής, με μόνιμο τόπο διαμονής διάφορα μέρη της χώρας, αλλά και άλλων χωρών, διαφόρων ηλικιών και διαφορετικών οικονομικών δυνατοτήτων. Το επενδυτικό σχέδιο της εταιρείας προέβλεπε την ίδρυση ενός οινοποιείου και μίας αίθουσας επισκεψιμότητας και φιλοξενίας.

Το οινοποιείο της εταιρείας Αριούσιος Α.Ε., δυναμικότητας 300 τόνων, στοχεύει στην παραγωγή ερυθρών και λευκών οίνων υψηλού επιπέδου, στηριζόμενη στις μοναδικές ποικιλίες της περιοχής «Χιώτικο κρασερό» και «Αγιαννίτης» για τα ερυθρά και για τα λευκά στις Αιγαιοπελαγίτικες ποικιλίες «Ασύρτικο» και «Αθήρι». Η ίδρυση ενός οινοποιείου στη Χίο και ιδιαίτερα στην εγκαταλελειμμένη περιοχή της Αμανής, εκτός της άμεσης διεξόδου που δίνει στους παραγωγούς σταφυλιών, δίνει και τεράστια οφέλη για ολόκληρη την περιοχή, αλλά και το Νομό Χίου γενικότερα. Τα χωριά που βρίσκονται γύρω από το βουνό της Αμανής έχουν γνωρίσει σχεδόν πλήρη εγκατάλειψη από τους κατοίκους τους κατά τον 20ο αιώνα. Λόγω της ορεινής φύσης της περιοχής και της έλλειψης σημαντικών φυσικών πόρων, που θα μπορούσαν να στηρίζουν βιοποριστικά τους κατοίκους τους, ουσιαστικά ερημώθηκαν αφού το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού τους μετακινήθηκε προς την πόλη της Χίου, την Αθήνα ή το εξωτερικό. Έτσι, σήμερα, ολόκληρο το Βορειοδυτικό τμήμα της Χίου, έχει περίπου 700 μόνιμοι κάτοικοι, από τους οποίους οι περισσότεροι διαμένουν στη Βολισσό, ενώ οι μόνιμοι κάτοικοι των χωριών σε πολύ λίγα μόνο από αυτά ξεπερνούν τους 25. Η καλλιέργεια των αμπελιών και η παραγωγή κρασιού, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και άλλων δραστηριοτήτων που παρουσιάζονται σαν ευκαιρίες για την περιοχή, όπως του θεματικού τουρισμού κ.λ.π. μπορούν όχι μόνο να σταματήσουν την συνεχιζόμενη ερήμωση της περιοχής, αλλά να παίξουν σημαντικό ρόλο στην επανακατοίκηση της και στο ξαναζωντάνεμα των χωριών της. Το επενδυτικό σχέδιο από μια ομάδα κατοίκων της περιοχής, και όχι μόνο, που αποτελούν την «Αριούσιος Α.Ε.», παρουσιάζεται σήμερα σαν μια μοναδική ευκαιρία για την επιβίωση των χωριών της με την εξασφάλιση πρόσθετων εισοδημάτων στους κατοίκους της, με τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και κυρίως με την προσέλκυση νέων ανθρώπων που θα μείνουν στην περιοχή, αφού εξασφαλίσουν εργασία και πόρους για να ζήσουν. Πέρα από την προαναφερόμενη συνεργασία της επιχείρησης με τους τοπικούς καλλιεργητές και τις επιδράσεις στο οικονομικό και κοινωνικό γίνεσθαι της περιοχής, η «Αριούσιος Α.Ε.» συντελεί ώστε να τονωθούν και άλλοι επιχειρηματικοί κλάδοι της τοπικής οικονομίας. Τέλος, στο στάδιο της διανομής των προϊόντων, πέρα από τη συνεργασία με τις τοπικές επιχειρήσεις του κλάδου, υπάρχει συνεργασία και με τις τοπικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών γεύσης και φιλοξενίας.

<http://www.ariousios.gr/>

Υπάρχει η δυνατότητα για πρώτη φορά να προσφέρουν στους πελάτες τους κρασί υψηλών προδιαγραφών τοπικής προέλευσης που πέρα από τα οικονομικά πλεονεκτήματα, θα τονώσει και το γαστρονομικό προφίλ του νησιού της Χίου και της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου συνολικότερα. Η συμβολή του τοπικού κρασιού στην ανάδειξη της Χίου σε νησί της γεύσης, τονώνει και επηρεάζει άμεσα και τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας, με σημαντικότερες επιδράσεις στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων όπου η είσοδος σε αγορές ειδικών μορφών τουρισμού (γαστρονομικός- περιπατητικός) έχει κριθεί σαν σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και ευημερίας.



<http://www.ariousios.gr/>



## ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η Εταιρεία Αριούσιος Α.Ε., όπως ήδη αναφέραμε, είναι μια ελληνική εταιρία παραγωγής χιώτικου κρασιού. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται σε ένα χωριό της Χίου στη θέση «Σοφού», στον οικισμό του Εγρηγόρου στη Β.Δ. Χίο, περίπου 59 χλμ από την πόλη και είναι κτισμένο σε μία προνομιακή θέση με θέα το απέραντο Αιγαίο. Το οινοποιείο αυτό έχει την δυνατότητα να παράγει 300 τόνους κρασιού ενώ σήμερα η δυναμική του φτάνει τους 150 τόνους και λειτούργησε για πρώτη φορά το 2008. Είναι κατασκευασμένο με σύγχρονο τρόπο αντίληψης, σε τρία επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου και του υπογείου παλαίωσης. Διαθέτει ολοκληρωμένο και σύγχρονο εργαστήριο αναλύσεων κρασιού και είναι πιστοποιημένο με HACCP-ISO:9001.

#### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΠΑΡΟΧΕΣ

Η Αριούσιος Α.Ε. εκτός από την παραγωγή και πώληση διαφόρων ειδών κρασιού, φρόντισε να προσελκύσει τους επισκέπτες του νησιού, παρέχοντας τους την δυνατότητα να επισκεφτούν το οινοποιείο και να δουν από κοντά τον τρόπο παραγωγής του κρασιού αλλά και τους χώρους αποθήκευσης τους. Έχουν την δυνατότητα δηλαδή να κατεβούν στα κελάρια με τα δρύινα βαρέλια και να δουν και μια μικρή συλλογή παραδοσιακών αγροτικών εργαλείων και αντικειμένων. Επιπλέον στο χώρο των οινοποιητικών εγκαταστάσεων λειτουργεί η αίθουσα γευσιγνωσίας και οινογνωσίας «Αριουσία Χώρα». Εκεί οι επισκέπτες μπορούν να παρακολουθήσουν οπτικοακουστικό υλικό για την ιστορία του τόπου και του κρασιού, να γευθεί τα κρασιά μας σε συνδυασμό με τοπικές νοστιμιές και να απολαύσει, τις απογευματινές ώρες, ένα ποτήρι κρασί, τον καφέ ή και το γλυκό του, σε ένα φιλόξενο περιβάλλον, καθώς μπροστά του απλώνεται η εξαιρετική θέα του τοπίου της Β.Δ. Χίου. Τέλος στο συγκεκριμένο χώρο λειτουργεί και κατάστημα λιανικής πώλησης κρασιού αλλά και αντικειμένων που σχετίζονται με αυτό.

## ΤΕΛΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

«Αριούσιος Αυστηρός», Ερυθρός ξηρός, 750ml



Στην περιοχή που παρήγαγε το θαυμαστό κρασί της Χίου κατά την αρχαιότητα, καλλιεργούνται οι τοπικές ποικιλίες Χιώτικο κρασερό και Αγιαννίτης από τις οποίες παράγεται αυτό το κρασί με την ισορροπημένη γεύση, το ελκυστικό πορφυρό χρώμα και το άρωμα κόκκινων φρούτων και Βανίλιας.

«Γλυκάζων», ερυθρός ημίγλυκος, 750ml



Κρατώντας την παράδοση του περίφημου «Κουρουνιώτικου κρασιού», ο Αριούσιος ΓΛΥΚΑΖΩΝ παράγεται από λιαστά σταφύλια της ποικιλίας Χιώτικο κρασερό που καλλιεργούνται στις πλαγιές της Αμανής με την πλούσια ηλιοφάνεια και την αύρα του Αιγαίου Πελάγους, ο συνδυασμός των οποίων δίνει εξαιρετικά αποτελέσματα. Χρώμα ερυθρό με κεραμιδί

ανταύγειες, αρώματα ξηρού σύκου και δαμάσκηνου, σταφίδας και βανίλιας, στόμα πλούσιο με όμορφη ισορροπία ανάμεσα στο γλυκό και την οξύτητα και μακρά επίγευση.

### «Αριουσία Χώρα», λευκός ξηρός, 750ml



Χρώμα κιτρινοπράσινο που υποδηλώνει φρεσκάδα και άριστη τεχνική οινοποίησης, με έντονα αρώματα λευκόσαρκων φρούτων, καθώς και πράσινου μήλου και lime, χάρη στις ποικιλίες από όπου προέρχεται, Αθήρι και Ασύρτικο.

Στην γεύση η ευχάριστη οξύτητα δίνει νεύρο και προσωπικότητα στον οίνο αυτό, που, επίσης, έχει δυνατό σώμα, χαρακτηριστικό άλλωστε της ποικιλίας Ασύρτικο.

### «Οινάνθης», λευκός ξηρός, 750ml



Οίνος από τις ποικιλίες Μπιγλέρι, Μοσχάτο και Σαββατιανό.

Κιτρινοπράσινο χρώμα που υποδηλώνει νεότητα και φρεσκάδα. Φρουτώδη αρώματα και

αρώματα Λευκών λουλουδιών. Δροσερή οξύτητα και ισορροπημένη γεύση.

### «Πρωτολάτης», Ημίγλυκος Ερυθρός, 187,5ml



Πρωτολάτης είναι ο τόπος που πρώτος καλωσορίζει τις ακτίνες του ζωοδότη ήλιου! Είναι ο τόπος που παράγει αυτό το κρασί με το κόκκινο χρώμα, τη γλυκιά γεύση, το λεπτό άρωμα. Συνδυασμός αισθήσεων, από τις ποικιλίες χιώτικο κρασερό και αγιαννίτης. Ιδανικός σύντροφος για χαλάρωση και ρομαντικές αποδράσεις!

### «Αμανίτης», Λευκός Ξηρός, 187,5ml



Αίσθηση δροσιάς και φρεσκάδας, αρμονικά δεμένη με την αρωματική και φρουτώδη γεύση. Λευκό κρασί, με εξαιρετικά διαυγές χρώμα, από τις ποικιλίες μπιγλέρι, σαββατιανό και μοσχάτο. Ένας ισορροπημένος συνδυασμός για όσους προτιμούν τη συντροφιά των λευκών κρασιών.

## «Έξη», κόκκινος ξηρός, 187,5ml



Απολαυστική συνθήθεια. Συνδυασμός ερυθρών σταφυλιών με βαθύ πορφυρό χρώμα και αρώματα που προσδιορίζουν την περιοχή στην οποία καλλιεργούνται. Από τους αμπελώνες της Αριούσιος, στη Β. Χίο.

Οι **ονομασίες** των κρασιών αυτών δεν είναι καθόλου τυχαίες καθώς ο **Όμηρος** αναφέρει στα συγγράμματα του τον Αριούσιο οίνο και τις μεγάλες εξαγωγές κρασιού που γίνονταν από την Χίο, καταγράφοντας μάλιστα και τις συγκεκριμένες ονομασίες, κάτι που θέλησαν οι άνθρωποι του Αριούσιου οίνου να το χρησιμοποιήσουν. Κάτι αντίστοιχο έχει συμβεί και με το **σήμα** της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. καθώς πρόκειται, όπως είδαμε παραπάνω (σελ.52), για έναν αμφορέα. Ο συγκεκριμένος τύπος αμφορέα έχει διασωθεί σε ναυάγιο από αρχαιολόγους, σε παράλια του νησιού, έχοντας επάνω το έμβλημα του νησιού που κάποτε ήταν η σφήγκα. Σύμφωνα λοιπόν με τους αρχαιολόγους, στους συγκεκριμένους αμφορείς γινόταν η μεταφορά του κρασιού με τις περίφημες τριήρεις. Τα ευρήματα από το ναυάγιο φυλάσσονται στο μουσείο της Βολισσού. Έτσι η ιστορία έδωσε έμπνευση στην ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. τόσο για τα ονόματα όσο και για το σήμα της εταιρίας.

<http://www.ariousios.gr>

Συνέντευξη-συζήτηση με έναν εκ των ιδιοκτητών της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε..

## ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η Αριούσιος Α.Ε. προμηθεύεται τα σταφύλια (ά ύλη) που χρησιμοποιεί από έξι αμπελώνες που είναι οι εξής:

**ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΠΑΝΑΓΙΑΣ 1:** Ο πρώτος αμπελώνας που φύτευσε η εταιρεία, με την ποικιλία Χιώτικο κρασερό, στις πλαγιές της Αμανής και σε υψόμετρο 450 μέτρων. Η αύρα του Αιγαίου τους θερινούς μήνες, η μεγάλη ηλιοφάνεια και η υψηλή εναλλαγή θερμοκρασίας μεταξύ ημέρας και νύκτας, είναι τα βασικά στοιχεία για εξαιρετικά αποτελέσματα, στην ωρίμανση και την ποιότητα των σταφυλιών. Αμπελώνας συναισθηματικά δεμένος με την υλοποίηση του οράματος, αφού οι πρώτοι μέτοχοι ξεκίνησαν από μόνοι τους να τον διαμορφώνουν με νέα τεχνολογία για την περιοχή (γραμμική φύτευση), με την πίστη ότι από εδώ ξεκινάει η νεότερη ιστορία του κρασιού της περιοχής. Γενάρης του 2001. Τρύγος αρχές Οκτωβρίου.

**ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΠΑΝΑΓΙΑΣ 2:** Γραμμικός αμπελώνας με τις ερυθρές ποικιλίες Χιώτικο Κρασερό και Αγιαννίτης. Για πρώτη φορά φυτεύεται αμπελώνας με την ποικιλία Αγιαννίτης, η οποία ήταν εγκαταλελειμμένη από τους ντόπιους και υπήρχε διάσπαρτη με ελάχιστα πρεμνά στα μικρά ιδιόκτητα αμπέλια. Επίσης, για πρώτη φορά γίνεται συστηματική φύτευση των λευκών Αιγαιοπελαγίτικων ποικιλιών Ασύρτικο και Αθήρι. Υψόμετρο 420 μέτρα και διαμόρφωση του εδάφους, λόγω κλήσης σε αναβαθμίδες. Τρύγος αρχές Οκτωβρίου.

**ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΠΑΝΑΓΙΑΣ 3:** Ιδιόκτητα αμπέλια, συνεργαζόμενα με την εταιρεία, τα οποία φυτεύτηκαν με τις οδηγίες της. Η αλλαγή νοοτροπίας στους ντόπιους έχει ήδη ξεκινήσει. Ποικιλίες τοπικές ερυθρές. Χρονολογία φύτευσης Μάρτης του 2005. Υψόμετρο 350 μέτρα Διαμόρφωση εδάφους σε αναβαθμίδες. Τρύγος μέσα προς τέλος Σεπτεμβρίου.

**ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ «ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΗΣ»:** Φυτεμένος σε υψόμετρο 150 περίπου μέτρων, πάνω από το γραφικό μοναστήρι της Ευαγγελίστριας και με θέα τον οικισμό των Αγιασμάτων. Ποικιλία Χιώτικο κρασερό. Τρύγος μέσα Σεπτεμβρίου.

**ΑΜΠΕΛΙΤΗΣ ΚΕΡΑΜΟΥ:** Το ίδιο το όνομα της τοποθεσίας φανερώνει ότι εκεί παλιά ήταν ο τόπος του αμπελιού. Στις πανέμορφες πλαγιές της περιοχής, που περικλείεται από τα χωριά της Κεράμου, των Χαλάνδρων, της Ποταμιάς και της Πισπιλούντας, τα παλιά αμπέλια μετά την εγκατάλειψη τους διαμορφώνονται από την εταιρεία, αλλά και από τους ιδιώτες καλλιεργητές, σε σύγχρονους γραμμικής φύτευσης αμπελώνες, με τις τοπικές κόκκινες και λευκές ποικιλίες. Υψόμετρο 300 περίπου μέτρα και ιδανικές γεωλογικές συνθήκες ανάπτυξης του αμπελιού. Τρύγος μέσα Σεπτεμβρίου.

ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΠΡΩΤΟΛΑΤΗΣ: Στη Βολισσό, κεφαλοχώρι της Βόρειας Χίου, στη θέση «Πρωτολάτης». εκεί που ο ήλιος ρίχνει τις πρώτες του ακτίνες και τις διατηρεί ολόκληρη την ημέρα, «κτίστηκε» ένας από τους πρώτους αμπελώνες της εταιρείας, με το Χιώτικο κρασερό και τον Αγιαννίτη, όπου το χαμηλό υψόμετρο δίνει πρώιμη ωρίμανση. Τρύγος μέσα Αυγούστου.

Οι συσκευασίες που χρησιμοποιεί προκειμένου να εμφιαλώσει τα κρασιά προμηθεύονται από την εταιρία ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε.. Τα συγκεκριμένα μπουκάλια πληρούν όλες τις προδιαγραφές προκειμένου να διατηρήσουν τα κρασιά το άρωμα, την γεύση και την άριστη ποιότητα τους.

Τα χαρτοκιβώτια που χρησιμοποιεί η Αριούσιος Α.Ε. προκειμένου να μεταφέρει τα τελικά βιομηχανικά προϊόντα στον εκάστοτε προορισμό, προμηθεύονται από την εταιρία S Pack.

Οι χάρτινες ετικέτες που βρίσκονται επάνω στα μπουκάλια προμηθεύονται από την εταιρία Label Experts ΚΑΣΤΡΟΠΟΥΛΟΣ.

Οι φελλοί που χρησιμοποιούνται στο πώμα του μπουκαλιού ώστε να σφραγισθεί σωστά η φιάλη και να μην αλλοιωθεί το κρασί προμηθεύονται από δύο εταιρίες, την T&C Margo και από την Αφοί ΚΟΚΚΑΛΙΔΟΙ Ο.Ε. .

Οι παλέτες που βοηθούν στην φόρτωση και την εκφόρτωση των κιβωτίων που περιέχουν τις φιάλες με το κρασί προμηθεύονται από την Θ. ΓΡΑΜΜΕΝΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. .

Τα καψύλλια που βρίσκονται γύρω από το στόμιο της φιάλης προμηθεύονται από την εταιρία TEXIR.

Τέλος ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι ιταλικής προέλευσης και τα υλικά για την οινοποίηση όπως για παράδειγμα φυσική γλυκαντική ύλη για την ενδεχόμενη διόρθωση της οξύτητας ή κάποια ένζυμα προμηθεύονται σε συνεργασία με τον Τριποδάκη Αντώνιο από την ΕΝΟΧΗΜΙΚΗ Α.Ε. είτε από την Βουργουνδία στο Μπορντό (Γαλλία) .

Συνέντευξη-συζήτηση με έναν εκ των ιδιοκτητών της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε..

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οι καλλιεργητές της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. ανέρχονται στα 15 άτομα που όμως την περίοδο των εργασιών πλαισιώνονται από τα μέλη του συμβουλίου προσφέροντας και αυτά προσωπική εργασία. Υπάρχει επίσης ο Υπεύθυνος αμπελώνων, ο Υπεύθυνος οινοποιείου και ο οικονομικός Υπεύθυνος.

### ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Οι **καλλιεργητές** βρίσκονται στο χώρο των αμπελώνων. Αυτοί ασχολούνται με την συγκομιδή, το κλάδεμα, το σκάψιμο και γενικότερα όλες τις πρακτικές εργασίες που χρειάζεται ο κάθε αμπελώνας την κάθε περίοδο.

Ο **υπεύθυνος αμπελώνων** έχει ως αρμοδιότητα τον συντονισμό των εργασιών στους αμπελώνες ανά περίοδο. Είναι μια συνεχής ενασχόληση καθώς οι εργασίες στον αμπελώνα διαρκούν όλο τον χρόνο διότι σε κάθε χρονική περίοδο αντιστοιχούν και κάποιες εργασίες. Για παράδειγμα το κλάδεμα στα αμπέλια πρέπει να γίνει συγκεκριμένη περίοδο, η συγκομιδή κτλ.

Ο **υπεύθυνος οινοποιείου** είναι αρμόδιος για όλες τις εργασίες από την περίοδο του τρύγου έως και την στιγμή της εμφιάλωσης του κρασιού. Συντονίζει δηλαδή τις ενέργειες για την παραλαβή των σταφυλιών στο οινοποιείο, τις ενέργειες για τον εκραγισμό του σταφυλιού, για την διεργασία συμπίεσης του, την διαδικασία της ζύμωσης και του ποιοτικού ελέγχου του οίνου. Είναι υπεύθυνος ακόμα για τον συντονισμό των προμηθειών και για την σωστή λειτουργία των μηχανημάτων του οινοποιείου.

Ο **οικονομικός υπεύθυνος** αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει τις διαδικασίες εξόφλησης των αγορών των προμηθειών που χρειάζεται κατά καιρούς η εταιρία αλλά και τις εισπράξεις από τις πωλήσεις. Χειρίζεται επίσης της πληρωμές των εργαζομένων και φροντίζει για την ομαλή λειτουργία των χρηματοοικονομικών ροών.

Συνέντευξη-συζήτηση με έναν εκ των ιδιοκτητών της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε..



## ***ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ***

### ***ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ***

Οι αγοραστές του Αριούσιου οίνου είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους επισκέπτες του νησιού και Χιώτες. Οι επισκέπτες του νησιού δείχνουν την προτίμηση τους στα ντόπια προϊόντα θέλοντας να γευτούν κάτι διαφορετικό, και το κρασί είναι μια από τις επιλογές τους. Αυτό εξάλλου αντικατοπτρίζεται και στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας κυρίως τους θερινούς μήνες.

### ***ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ***

Η εταιρία Αριούσιος Α.Ε. έχει ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών καθώς δεν μιλάμε για ένα μονοπωλιακό προϊόν, όσον αφορά το είδος και μόνο του προϊόντος. Η προέλευση του ωστόσο του προσάπτει την μοναδικότητα που χρειάζεται για να ξεχωρίσει στο χώρο της παραγωγής κρασιού. Η σύνδεση του νησιού και κυρίως των συγκεκριμένων χωριών με το κρασί και συγκεκριμένα με τον Αριούσιο Οίνο είναι μια γερή βάση όλων όσων έχουν καταφέρει οι άνθρωποι της εταιρίας. Φυσικά και ακόμη δεν μπορούμε να μιλήσουμε για μια άκρος ανταγωνιστική επιχείρηση καθώς είναι πολύ νωρίς και οι ποσότητες παραγωγής δεν αρκούν για να ανταγωνισθούν εταιρίες που βρίσκονται χρόνια στον συγκεκριμένο χώρο, όμως η ήδη υπάρχουσα δυναμική που την χαρακτηρίζει δείχνει πως κάτι τέτοιο τείνει να συμβεί μακροπρόθεσμα.

### ***ΑΝΑΛΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ***

Ο Αριούσιος οίνος έχει κερδίσει μεγάλο μέρος της ελληνικής αγοράς αλλά και του εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο η εταιρία προμηθεύει τα προϊόντα της μέσω καταστημάτων λιανικής, χονδρικής αλλά και μέσω του διαδικτύου στους καταναλωτές, ενώ όσοι βρίσκονται στο νησί έχουν ακόμη την δυνατότητα να γευτούν και να τα αγοράσουν από το ίδιο το εργοστάσιο που όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω διαθέτει αίθουσα δοκιμής αλλά και αίθουσα για αγορές κρασιών. Η εταιρία επίσης έχει φροντίσει να προμηθεύσει όλα της τα προϊόντα σε διάφορους χώρους εστίασης εντός και εκτός Χίου ώστε να γίνουν ευκολότερα γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Ενδεικτικά εκτός Χίου μπορούμε να αναφέρουμε όλα τα καταστήματα Mastiha

Shop, τα super markets Carefour Σύρου και Τήνου ενώ μέσω διαδικτύου γίνονται αγορές σε χονδρική ή λιανική πώληση καθώς και διανομή κατ'οίκων από την διεύθυνση του e-shop (Chios shop). Εκτός του Ελλαδικού χώρου υπάρχει διανομέας στην Βοστώνη (Η.Π.Α.) όπως και στην Αυστραλία με δεκάδες καταστήματα.

## ***ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ***

### ***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε.***

Η Αριούσιος Α.Ε. προκειμένου να γίνει πιο ισχυρή και πιο ανταγωνιστική στο χώρο της ποτοποιίας ακολουθεί τις ακόλουθες στρατηγικές που θα αναλύσουμε.

Η πρώτη στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι αυτή της διαφοροποίησης του προϊόντος, που μας έγινε γνωστή και στο κεφάλαιο όπου παρουσιάσαμε τα τελικά βιομηχανικά προϊόντα. Δεν είναι μόνον η προέλευση που κάνει ξεχωριστά και μοναδικά αυτά τα κρασιά αλλά και τα αρώματα που επιλέγουν να τους προσθέτουν, όπως για παράδειγμα ο Αριούσιος Αυστηρός με άρωμα κόκκινων φρούτων και βανίλιας. Η συγκεκριμένες επιλογές προσφέρουν κάτι ξεχωριστό στον καταναλωτή και διαφοροποιούν την συγκεκριμένη επιχείρηση από άλλες, αποκτώντας σταδιακά το δικό της καταναλωτικό κοινό. Μια ακόμη στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι αυτή της ανάπτυξης της αγοράς με το να προμηθεύει τα προϊόντα της σε περισσότερα σημεία εντός και εκτός Ελλάδας με αποτέλεσμα να κερδίζει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τέλος χρησιμοποιεί και την στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων καθώς προσφέρει στην αγορά ολοένα και περισσότερες ποικιλίες.



## ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗ MARKETING MARKETING MIX

### ΠΡΟΙΟΝ



Πρόκειται για το κρασί “Γλυκάζον”. Είναι ερυθρό, ημίγλυκο και πωλείται στην ποσότητα των 750ml. Παράγεται από λιαστά σταφύλια της ποικιλίας Χιώτικο κρασερό που καλλιεργούνται στις πλαγιές της Αμανής. Το Χρώμα του είναι ερυθρό με κεραμιδί ανταύγειες ενώ τα αρώματα ξηρού σύκου, δαμάσκηνου, σταφίδας και βανίλιας που περιέχει προσφέρουν μια πλούσια αίσθηση γεύσης και αρωμάτων και μια λεπτή ισορροπία ανάμεσα στο γλυκό και την οξύτητα κάνοντας το άκρως απολαυστικό και αγαπητό στους καταναλωτές. Είναι το πρώτο κρασί που παρήγαγε η εταιρία και εντάσσεται στις πρώτες επιλογές των καταναλωτών.

Η συσκευασία του είναι ένα γυάλινο μπουκάλι χωρητικότητας 750ml. Το γυάλινο μπουκάλι βοηθά στο να μην αλλοιωθεί ο οίνος και να μην χάσει το άρωμα και την αρχική του γεύση. Η ετικέτα που βρίσκεται στο πώμα του μπουκαλιού είναι κόκκινου χρώματος και με κεφαλαία χρυσά γράμματα που θυμίζουν αρχαία ελληνική γραφή αναγράφεται η επωνυμία της εταιρίας ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. . Αυτό θέλει να δηλώσει στον καταναλωτή την αξία του κρασιού αλλά και την ιστορία του, καθώς μιλάμε για ένα χιώτικο κλασσικό προϊόν που παράγεται χρόνια από τους παραγωγούς και που όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο Όμηρος το αναφέρει στα έργα του. Η κεντρική ετικέτα της φιάλης είναι μια πολύ παλιά φωτογραφία, ασπρόμαυρη, που απεικονίζει κάποιους παραγωγούς από το συγκεκριμένο χωριό να ξεκουράζονται μετά από την συλλογή σταφυλιών από τα αμπέλια. Η επιλογή της συγκεκριμένης φωτογραφίας σαφώς και δεν είναι τυχαία καθώς εδώ γίνεται ξεκάθαρη στους καταναλωτές η ιστορία του προϊόντος γιατί όπως ήδη έχουμε αναφέρει το χωριό αυτό είχε παράδοση στην παραγωγή κρασιού. Κάτω από την φωτογραφία αναγράφεται το όνομα του κρασιού με άσπρα γράμματα πάνω σε κόκκινο φόντο. Το όνομα που έχει δοθεί στο κρασί είναι ένα από τα ονόματα που έχει καταγράψει ο Όμηρος και που φέρνει την ιστορία της παραγωγής κρασιού από τους Χιώτες, από τα αρχαία χρόνια, ξανά στο προσκήνιο. Ο καταναλωτής λοιπόν που αποζητά κάτι παραδοσιακό, κλασσικό και πάνω από όλα γευστικό και άκρως ποιοτικό προϊόν δεν έχει παρά να επιλέξει να αγοράσει το συγκεκριμένο αυτό κρασί της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε..

## **ΤΙΜΗ**

Η τιμή των προϊόντων της εταιρίας βρίσκεται σε συνάφεια με την εκλεκτή ποιότητα τους. Σύμφωνα με τους υπευθύνους της εταιρίας, έχουν γίνει προσπάθειες μείωσης των τιμών με το να αλλάξουν κάποιους προμηθευτές αλλά η ποιότητα που προσφέρουν είναι τόσο καλή και δυστυχώς σε περιορισμένη ακόμη ποσότητα που δεν έχουν την δυνατότητα να μειώσουν περαιτέρω τις τιμές.

## **ΠΡΟΩΘΗΣΗ**

Η προώθηση είναι πολύ βασικό κομμάτι για κάθε επιχείρηση που θέλει να κάνει γνωστά και ελκυστικά τα προϊόντα της. Το να εισαχτεί ένα καλό προϊόν στην αγορά δεν είναι αρκετό για να πετύχει η εκάστοτε επιχείρηση τους στόχους της. Αν τον προϊόν δεν έχει την προώθηση που του αξίζει τότε θα είναι δύσκολο ίσως και αδύνατο να καταφέρει να γίνει γνωστό και να κερδίσει το μερίδιο αγοράς που του αρμόζει.

Κάτι τέτοιο είναι γνωστό και στους ιθύνοντες της εταιρίας Αριούσιος Α.Ε. όμως εξαιτίας της όχι και τόσο μεγάλης ποσότητας οίνου, επέλεξαν να μην υπάρξει διαφήμιση γιατί ήδη το προϊόν έχει μεγάλη ζήτηση και η διαφήμιση θα τους οδηγήσει στο να μην μπορούν να τροφοδοτήσουν επαρκώς την αγορά

Το διαδίκτυο είναι ο μόνος τρόπος προώθησης που επέλεξαν να υπάρχει τα τελευταία χρόνια και έτσι έχει δημιουργηθεί ιστοσελίδα της εταιρίας παρουσιάζοντας αναλυτικά τα προϊόντα αλλά και τα σημεία πώλησης τους ανά τον κόσμο.

Η ζήτηση του προϊόντος ακόμα και χωρίς την ανάλογη προώθηση έχει δείξει πως η αγάπη του κόσμου της Χίου για τον Αριούσιο αλλά και των Ελλήνων του εξωτερικού είναι άκρος αποτελεσματικά.

## **ΔΙΑΝΟΜΗ**

Όσον αφορά την διανομή του προϊόντος η επιχείρηση έχει επιλέξει να συνεργαστεί με διάφορους διανομείς για άμεση και πιο εύκολη διανομή του προϊόντος. Αναλόγως δηλαδή τον προορισμό του εμπορεύματος επιλέγεται και ο αντίστοιχος διανομέας. Υπάρχει δηλαδή ένας διανομέας για την Αυστραλία, ένας για τις Η.Π.Α., ένας για την Αττική και τέσσερις για την Χίο, την Σύρο και την Τήνο. Η επιχείρηση έχει επιλέξει να διατηρήσει σταθερές σχέσεις με τους συνεργάτες αυτούς γι' αυτό τον λόγο δεν έχει κάνει καμία αλλαγή στους διανομείς της. Το επόμενο όμως βήμα της είναι να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο διανομής ώστε να μειώσει τα έξοδα της.

## SWOT ANALYSIS

### S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
<b>ΚΑΛΕΣ</b>	<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΠΡΟΙΟΝ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΣΗ.</li> <li>• ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ.</li> <li>• ΚΑΛΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.</li> </ul>	<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ.</li> <li>• ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΤΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΝΤΑΙ.</li> <li>• ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ.</li> <li>• ΑΥΞΗΣΗ ΠΟΣΟΤΗΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.</li> </ul>
<b>ΚΑΚΕΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΜΙΚΡΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΩΝ ΛΙΓΩΝ ΧΡΟΝΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ.</li> </ul>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b> <p>ΠΙΘΑΝΗ ΜΕΙΩΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΘΩΣ ΔΕΝ ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΤΑ ΕΙΔΗ ΠΡΩΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ.</p>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΛΑΝΩΝ

Μελετώντας τα επιχειρηματικά πλάνα δύο διαφορετικών επιχειρήσεων, είχαμε την δυνατότητα να αντιληφτούμε την χρησιμότητα τους αλλά και να εντοπίσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές τους.

Όσον αφορά τις ομοιότητες τους, και οι δύο επιχειρήσεις είναι ελληνικές και πραγματεύονται ένα φυσικό παραδοσιακό προϊόν δίνοντας έμφαση στην ποιότητα του. Η πρώτη ύλη που προμηθεύονται είναι φυσικό προϊόν και το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ως επί το πλείστον καλλιεργητές. Η αγορά στόχος που απευθύνονται (Target Group) οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι κυρίως οι μόνιμοι κάτοικοι του νησιού παραγωγής τους καθώς επίσης και επισκέπτες. Επιπλέον σημαντικός αριθμός προϊόντων διανέμεται σε καταστήματα τις υπόλοιπες Ελλάδας αλλά και στο εξωτερικό με μεγάλη ανταπόκριση από τους εκεί καταναλωτές. Και στις δύο επιχειρήσεις οι τιμές των προϊόντων τους κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα με αποτέλεσμα εξαιτίας των οικονομικών δυσχερειών που επικρατούν να αντιμετωπίσουν πιθανόν στο μέλλον μείωση στις πωλήσεις τους. Ως τελευταία ομοιότητα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την επιλογή των ιθυνόντων να μην υπάρχει προώθηση για διαφορετικούς βέβαια λόγους.

Μία βασική διαφορά των δύο αυτών επιχειρήσεων που αντανακλάται και στα επιχειρηματικά πλάνα τους είναι ότι η ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ είναι μια μονοπωλιακή επιχείρηση, καθώς πραγματεύεται ένα ελληνικό προϊόν της Χίου που δεν καλλιεργείται αλλού, σε αντίθεση με την ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. που παράγει κρασί και που το μόνο στοιχείο που του προσδίδει μοναδικότητα είναι ο τόπος παραγωγής του. Έτσι ο ανταγωνισμός είναι σε διαφορετική κλίμακα για κάθε επιχείρηση. Όσον αφορά το κομμάτι της διανομής των προϊόντων, η ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ έχει δημιουργήσει δικό της δίκτυο διανομής σε αντίθεση με την ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. που συνεργάζεται με άλλες εταιρίες προκειμένου να διανέμει τα προϊόντα της. Τέλος η ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ έχει επιλέξει εκτός από το να προμηθεύει τα προϊόντα της στα διάφορα καταστήματα, να δημιουργήσει μόνη της σημεία πώλησης σε αντίθεση με την ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε. που δεν έχει προβεί στη δημιουργία αντίστοιχων καταστημάτων.

Παρά τις ομοιότητες και τις διαφορές που εντοπίσαμε στα δύο αυτά επιχειρηματικά πλάνα, δύο διαφορετικών επιχειρήσεων, συνεχίζουμε να εμμένουμε στο συμπέρασμα πως η χρήση επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί πολύτιμο εργαλείο στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μελετώντας το επιχειρηματικό πλάνο στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, μας έγινε σαφής η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα του. Αναγνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν το σύγχρονο ελληνικό περιβάλλον, τις οικονομικές διακυμάνσεις, τις πολιτικές διαταραχές, την οικονομική κρίση κα. γίνεται γνωστή η απογοήτευση των εν δυνάμει επιχειρηματιών και ο δισταγμός τους στο να ασχοληθούν με τον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και η αδυναμία πολλών επιχειρηματιών που βρίσκονται χρόνια στον χώρο να ανταπεξέλθουν.

Το επιχειρηματικό πλάνο όμως είναι ένας βασικός λόγος που ωθεί στο να δραστηριοποιηθούν οι εν δυνάμει επιχειρηματίες με μεγαλύτερη ασφάλεια και κάνοντας προδιαγεγραμμένα βήματα. Είναι η γραφική απεικόνιση της ιδέας που κάποιος θέλει να υλοποιήσει, του τι θέλει να κάνει, μετατρέποντας τις σκέψεις του σε συγκεκριμένες προτάσεις. Ιδιαίτερα για μια νέα επιχείρηση το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο, γιατί αποτελεί τον οδηγό ανάπτυξής της, βοηθά δηλαδή στο να σχηματίσει κανείς μια εικόνα της επιχείρησης, να προσδιορίσει τις ανάγκες της καθώς και να καθορίσει τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίηση πιθανών απαραίτητων αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι ο εν δυνάμει επιχειρηματίας έχοντας κατανοήσει καλύτερα την επιχείρηση του και το εξωτερικό περιβάλλον είναι σε θέση να επιλέξει τις σωστές στρατηγικές κινήσεις για να πετύχει τους στόχους του.

Παρατηρώντας το επιχειρηματικό πλάνο μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, καταλαβαίνουμε και πρακτικά την λειτουργία που έχει και επιβεβαιώνονται όλα τα παραπάνω καθώς πρόκειται για μία άκρος επιτυχημένη επιχείρηση στον χώρο που δραστηριοποιείται. Σίγουρα το ότι πραγματεύεται ένα μοναδικό προϊόν στον κόσμο της προσδίδει δύναμη αλλά αυτό μόνο δεν αρκεί για μια επιχείρηση με μεγαλεπήβολους στόχους. Ακόμη και στην περίπτωση της Αριούσιος Α.Ε., που δεν μιλάμε για ένα μονοπωλιακό προϊόν, η επίδραση του επιχειρηματικού πλάνου είναι φανερή καθώς μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα, αυτό των τεσσάρων χρόνων, κατάφερε όχι μόνο να περάσει τα σύνορα του νησιού αλλά και της Ελλάδας με μεγάλη επιτυχία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναστάσιος Πήτας, *Η Μαστίχη*, βιβλιοθήκη Κοραή  
Rhonda M. Abrams, *The successful business plan secrets & strategies*, the successful business library  
Bob de Wit et Ron Meyer, *Strategy process, content, context*, international Thomson Business Press  
David Freemantle, *The successful Manager's Guide to Business Planning*, McGraw-Hill Book Company  
Linda Pinson and Jerry Jinnett, *Anatomy of a business plan*, Dearborn a Kaplan professional company

Σημειώσεις εργαστηρίου στο μάθημα της Επιχειρηματικότητας και Δεοντολογίας με την κυρία Α. Μανιάτη

Συνέντευξη-συζήτηση με έναν εκ των ιδιοκτητών της ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε..

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.tovima.gr>  
<http://el.wikipedia.org>  
<http://businessplan.sosblog.com>  
<http://www.career.tuc.gr>  
<http://www.europe-greece.com>  
<http://www.gummastic.gr>  
<http://www.ariousios.gr/>



## **ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ**

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=440282>

<http://www.tovima.gr/files/1/2012/01/26/iobemeleti.pdf>

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF>

<http://businessplan.sosblog.com/Aenaio-IoeUo-b1/Aoeaenciaoeeu-OYaei-Business-Plan-b1-p6.htm>

<http://businessplan.sosblog.com/Aenaio-IoeUo-b1/Aoeaenciaoeeu-OYaei-Business-Plan-b1-p6.htm>

[http://www.career.tuc.gr/05\\_02.html](http://www.career.tuc.gr/05_02.html)

[www.europe-greece.com](http://www.europe-greece.com) ,

<http://www.gummastic.gr/index.php?contentid=59&langflag=>

[www.europe-greece.com](http://www.europe-greece.com)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΑΝΑ

### 1<sup>ος</sup> Οδηγός Επιχειρηματικού Σχεδίου

#### Περιεχόμενα

1. Εξώφυλλο – Σελίδα Τίτλου
2. Πίνακας Περιεχομένων
3. Συνοπτική Παρουσίαση (Executive Summary)  
Επισκόπηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (Business Overview)  
Χαρακτηριστικά Προϊόντων ή Υπηρεσιών  
Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis)  
Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης (Marketing Strategy)  
Βασικοί Στόχοι (Key Objectives) και Χρηματοοικονομική Επισκόπηση (Financial Overview)
4. Αναλυτική Περιγραφή (Detailed Plan)
  - 4.1 Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis)
  - 4.2 Προϊόντα ή Υπηρεσίες
  - 4.3 Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης (Marketing Strategy)
  - 4.4 Ανάλυση S.W.O.T. (Θετικών & Αρνητικών Στοιχείων)
  - 4.5 Δομή και Ιδιοκτησία της Επιχείρησης
  - 4.6 Διοίκηση (Management)
  - 4.7 Βασικοί Στόχοι (Key Objectives)
  - 4.8 Κίνδυνοι (Risks)
  - 4.9 Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες
    - 4.9.1 Δαπάνες Εγκατάστασης
    - 4.9.2 Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων Πρώτου Έτους
    - 4.9.3 Ταμειακή Ροή
    - 4.9.4 Ισολογισμούς
    - 4.9.5 Πηγή Χρηματοδότησης
    - 4.9.6 Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break-even Analysis)
    - 4.9.7 Απόδοση Επένδυσης
  - 4.10 Σχέδιο Δράσης
5. Επίλογος

## 2<sup>ος</sup> Οδηγός Επιχειρηματικού Σχεδίου

### 1) Παρουσίαση

Παρουσιάστε το σχέδιο. Αναφέρετε ποιος το έχει γράψει, πότε και με ποιο σκοπό. Δώστε λεπτομέρειες για το περιεχόμενο.

### 2) Περίληψη

Γράψτε την τελευταία. Παρουσιάστε τα κεντρικά σημεία του σχεδίου.

### 3) Αποστολή, Στρατηγικές κ.λ.π

Ποιες είναι οι βασικές επιδιώξεις και δραστηριότητες της επιχείρησης που σχεδιάζετε; Ποια είναι τα κύρια αντικείμενά της, οι στρατηγικές κλειδιά και οι πρωταρχικοί της στόχοι;

### 4) Παρούσα κατάσταση

Συνοψίστε τις δράσεις και τις προσπάθειες που έγιναν ως σήμερα (οικονομική κατάσταση, πωλήσεις, τεχνολογία κ.λ.π) Παρουσιάστε αυτούς που στηρίζουν την επιχείρηση.

### 5) Προσφορές προϊόντων/υπηρεσιών

Δώστε σύντομες τις περιγραφές και περιορίστε τις σε γενικεύσεις. Εξηγήστε περιληπτικά για ποιο λόγο είναι σημαντικές

### 6) Το Προφίλ της αγοράς στόχου

Μέγεθος, τμήματα, τάσεις, ανταγωνισμός και το προφίλ των χρηστών/πελατών.

### 7) Στρατηγικές marketing, Σχέδια πωλήσεων και Προβλέψεις

Πως θα προωθήσει η επιχείρηση τα προϊόντα/υπηρεσίες και πως θα τα πουλήσει στους πελάτες; Τι πωλήσεις θα επιτευχθούν στη δική της κύρια αγορά; Πως θα χειριστεί τους ανταγωνιστές της;

### 8) Τεχνολογία και R&D

Εάν υπάρχουν σχετικά, περιγράψτε τη διαδικασία, τα σχέδια, τις πηγές και τα βασικά σημεία κάθε τεχνολογικής υποστήριξης.

### 9) Σχέδια λειτουργίας/κατασκευής

Καλύψτε τις ενέργειες κατανομής και υπηρεσιών καθώς και της κατασκευής.

Τονίστε μόνο τα κεντρικά στοιχεία. Αναφέρετε τους οργανισμούς, τις πηγές, τα κόστη κ.λ.π

### 10) Διαχείριση και διοίκηση

Παρουσιάστε την προτεινόμενη ομάδα διοίκησης. Αναφέρετε τους τρόπους διοίκησης και τα βασικά κόστη.

### 11) Οικονομικοί προϋπολογισμοί

Χρησιμοποιήστε απλούς πίνακες για να παρουσιάσετε τους οικονομικούς προϋπολογισμούς π.χ. ταμειακή ροή, ισολογισμοί κ.λ.π. Τοποθετήστε τις λεπτομερείς αναλύσεις σε παραρτήματα.

### 12) Απαιτούμενα κεφάλαια και Προτάσεις

Εάν είναι εφαρμόσιμο, συνοψίστε τα απαιτούμενα κεφάλαια, τις πιθανές πηγές, τις επιθυμητές προθεσμίες και για τους επενδυτές την ανταπόδοση της επένδυσής τους Να είστε ρεαλιστικοί!!

### 13) Εφαρμογή

Αναφέρετε τα σημεία των κύριων αποφάσεων, το χρονοδιάγραμμα και τις απαιτούμενες δράσεις για το management ή όσες άλλες χρειάζονται για την πρόοδο του σχεδίου.

### 14) Συμπεράσματα

Δείξτε γιατί θα επιτύχει η επιχείρηση και γιατί θα πρέπει να υποστηριχτεί  
Παραρτήματα

Χρησιμοποιήστε τα παραρτήματα στο τέλος του σχεδίου για να  
Παρουσιάστε σημαντικές πληροφορίες και λεπτομερή σχέδια. Έτσι θα αποφύγετε  
να διακόψετε τη ροή του σχεδίου ή να το φορτώσετε με εκτενείς λεπτομέρειες