





Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας

Επιχειρηματικό Σχέδιο
για την Ίδρυση και Ανάπτυξη Επιχείρησης
&
Οργάνωση και Ανάπτυξη Γυναικείων Συνεταιρισμών

Επιστημονική Επιμέλεια - Συγγραφή
Παναγιώτης Λαμπρόπουλος - Οικονομολόγος

**Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας
Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και Ανάπτυξη Επιχείρησης
& Οργάνωση και Ανάπτυξη Γυναικείων Συνεταιρισμών**

Συγγραφέας: **Παναγιώτης Λαμπρόπουλος**

Επιμέλεια Έκδοσης: Ματίνα Χ. Παπαγιαννοπούλου
Φιλολογική Επιμέλεια: Ευγενία Σταματελοπούλου
Διορθώσεις: Ρούλα Παπαρούνη

Σχεδιασμός – Παραγωγή:
Αθήνα, Μάιος 2008

Σχήμα: 17x24
Σελίδες: 124
ISBN: 978-960-6737-04-6

Το Έργο: "Επιστημονικός σύμβουλος στις δράσεις παροχής υπηρεσιών εξειδικευμένης κατάρτισης υπέρ του γυναικείου πληθυσμού που θα υλοποιηθούν από τη Γ.Γ.Ι." υλοποιήθηκε από το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος "Απασχόληση & Επαγγελματική Κατάρτιση" του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας. Συγχρηματοδότηση κατά 75% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και 25% από το Ελληνικό Δημόσιο στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ.

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση του σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Κέντρου Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.)

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.)
Χαρ. Τρικούπη 51 & Βαλτετσίου, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 3898000, fax: 210 3898079
E-mail: kethi@kethi.gr
www.kethi.gr

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	9
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ	15
2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ	16
2.1 Εργαλείο 1: Η επιχειρηματική ιδέα.....	17
3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑ	18
4. Η ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	19
5. Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	20
5.1 Εισαγωγή στην έρευνα αγοράς	21
5.2 Διερεύνηση περιβάλλοντος	22
5.3 Εργαλείο 2: Διερεύνηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης	23
5.4 Διερεύνηση της αγοράς.....	24
5.5 Εργαλείο 3: Διερεύνηση της αγοράς της επιχείρησης	25
5.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας	28
5.7 Εργαλείο 4: Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση	29
5.8 Καταναλωτές - τμηματοποίηση της αγοράς	30
5.9 Εργαλείο 5: Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς	31
5.10 Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών	32
5.11 Εργαλείο 6: Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών	33
6. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	35
6.1 Εργαλείο 7: Μεθοδολογία ανάπτυξης πολιτικής προϊόντος	36
7. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	37
7.1 Το προϊόν	38
7.2 Η τιμολόγηση του προϊόντος	39
7.3 Εργαλείο 8: Ανάλυση κόστους παραγωγής και τιμολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών	40
7.4 Η προώθηση, η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις	44
7.5 Εργαλείο 9: Ενέργειες προβολής και προώθησης	45
7.6 Ο τόπος	47
7.7 Εργαλείο 10: Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης	48

8. Ο ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	50
8.1 Εργαλείο 11: Ο αναγκαίος εξοπλισμός της επιχείρησης.....	51
8.2 Εργαλείο 12: Προϋπολογισμός επένδυσης	55
8.3 Εργαλείο 13: Χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης	56
9. ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	57
9.1 Εργαλείο 14: Το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό	58
10. Ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	61
10.1 Εργαλείο 15: Το κόστος υλοποίησης της επένδυσης και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.....	62
10.2 Εργαλείο 16: Το χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης	62
10.3 Εργαλείο 17: Τα έσοδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.....	62
10.4 Εργαλείο 18: Τα αποτελέσματα χρήσης.....	63
10.5 Εργαλείο 19: Ισολογισμός	63
10.6 Εργαλείο 20: Ταμειακές ροές	63
10.7 Εργαλείο 21: Αξιολόγηση της επιχειρηματικής προσπάθειας	64
Β' ΜΕΡΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	71
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	73
1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	74
1.1 Η έννοια της τοπικής ανάπτυξης και ο ρόλος των γυναικών	74
1.2 Μια προσέγγιση του όρου «επιχειρηματικότητα»	76
1.3 Η βιωσιμότητα.....	77
2. Η ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	78
3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ...	82
3.1 Ορισμός του/της συμβούλου επιχειρηματικότητας.....	82
<i>Εργαλείο 1: Ο «Χαρτοφύλακας» του/της συμβούλου.....</i>	83
3.2 Διαδικασίες και μεθοδολογία συμβουλευτικής.....	84
3.3 Ο/Η σύμβουλος επιστρέφει στην ομάδα την αναγκαία πληροφορία.....	85
3.4 Ο/Η σύμβουλος επιστρέφει στο άτομο ή στην ομάδα τον τρόπο (μεθοδολογία).....	87
<i>Εργαλείο 2: Ένα τυπικό πρόγραμμα πρώτης συνάντησης (εργαστηρίου) με ομάδα γυναικών.....</i>	87
<i>Εργαλείο 3: Τυπικά βήματα για την ίδρυση του γυναικείου συνεταιρισμού.....</i>	88
4. ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ...	89
4.1 Χώροι εργασίας του/της συμβούλου επιχειρηματικότητας	89
4.2 Επαγγελματικά καθήκοντα και λειτουργίες	89

4.3	Γνώσεις και δεξιότητες	90
5.	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	91
	<i>Εργαλείο 4: Μεθοδολογία διερεύνησης διαθέσιμων πόρων και</i>	
	<i>ανάπτυξης προϊόντων</i>	93
6.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΠΟΙΩΝΤΑΣ	
	ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	101
	Βήμα 1: Καταγραφή όλων των ωφελημάτων που προσφέρει το προϊόν ή	
	η υπηρεσία στον καταναλωτή	101
	Βήμα 2: Καταγραφή των χαρακτηριστικών των καταναλωτών, για τους οποίους	
	το προϊόν ή η υπηρεσία είναι περισσότερο χρήσιμα	103
	Βήμα 3: Καθορισμός του κατά πόσο αυτή η ομάδα που έχουμε σκιαγραφήσει	
	είναι μια αγορά, την οποία μπορούμε να προσεγγίσουμε και να	
	αναπτύξουμε με κέρδος	103
	Βήμα 4: Ανάπτυξη επαφών με αυτούς τους καταναλωτές, ανάπτυξη μιας θετικής	
	σχέσης, ώστε να προτιμήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας	104
7.	Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	105
7.1	Επιχειρηματικός σχεδιασμός και επιχειρηματικό σχέδιο	105
7.2	Το πρόγραμμα μάρκετινγκ του συνεταιρισμού	106
7.3	Έρευνα και ανάλυση της αγοράς	106
7.4	Στρατηγική μάρκετινγκ	107
7.5	Πρόγραμμα δράσης	107
7.6	Τα λειτουργικά προγράμματα και οι στόχοι του συνεταιρισμού	109
7.7	Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός	110
8.	ΤΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	111
8.1	Η συνεταιριστική μερίδα	111
8.2	Το κόστος έναρξης και το επενδυτικό σχήμα	111
	<i>Εργαλείο 5: Ανάλυση κόστους επένδυσης και χρονικής κλιμάκωσης</i>	
	<i>δαπανών</i>	112
8.3	Η χρηματοδότηση του κόστους έναρξης και το χρηματοδοτικό σχήμα	114
8.4	Χρηματοδότηση των γυναικείων συνεταιρισμών	115
9.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	116
9.1	Σύσταση και μέλη συνεταιρισμού	116
9.2	Οργάνωση του συνεταιρισμού	116
	<i>Εργαλείο 6: Καθορισμός ρόλων μέσα στο συνεταιρισμό</i>	117
9.3	Διοίκηση του συνεταιρισμού	118
	<i>Εργαλείο 7: Πίνακας οργάνωσης και διοίκησης του συνεταιρισμού</i>	119

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	120
---------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΥΠΕΡ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	121
---	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο παρών Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας που αποτελείται από δύο αυτοτελή μέρη: α) Επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχείρησης και β) Οργάνωση και ανάπτυξη γυναικείων συνεταιρισμών, εκδίδεται στο πλαίσιο του Έργου: «Επιστημονικός Σύμβουλος στις Δράσεις Παροχής Υπηρεσιών Εξειδικευμένης Πληροφόρησης, Συμβουλευτικής και Κοινωνικής Στήριξης, Προκατάρτισης και Κατάρτισης υπέρ του γυναικείου πληθυσμού που θα υλοποιηθούν από τη Γενική Γραμματεία Ισότητας», το οποίο εντάχθηκε στο Μέτρο 5.3 του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση» του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Οι ολοκληρωμένες παρεμβάσεις υλοποιήθηκαν με τη μορφή Περιφερειακών Σχεδίων Δράσης, εντάχθηκαν στο Έργο: «Επιχορήγηση για την παροχή Ολοκληρωμένων Παρεμβάσεων υπέρ των Γυναικών», στο οποίο τελικός δικαιούχος ήταν η Γενική Γραμματεία Ισότητας (Γ.Γ.Ι.) και είχαν ως κύριο στόχο την προώθηση των γυναικών στην αγορά εργασίας, σε μια κρίσιμη στιγμή κατά την οποία η χώρα μας καλείται να μειώσει το συνολικό ποσοστό της ανεργίας.

Κατά την υλοποίηση των Σχεδίων Δράσης παρασχέθηκαν υπηρεσίες εξειδικευμένης πληροφόρησης, συμβουλευτικής και κοινωνικής στήριξης, προκατάρτισης και κατάρτισης, με απώτερο στόχο την προώθηση στην απασχόληση άνεργων γυναικών και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας εργαζόμενων γυναικών που απειλούνται από την ανεργία.

Ο ρόλος του Κέντρου Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.) ήταν σημαντικός, καθώς, ως Επιστημονικός Σύμβουλος του Έργου, ανέλαβε να υποστηρίξει επιστημονικά το όλο εγχείρημα, μεταφέροντας τη συσσωρευμένη εμπειρία και τεχνογνωσία του, τόσο σε θέματα συμβουλευτικής των γυναικών για την απασχόληση και την κοινωνική ένταξη, όσο και σε θέματα ευαισθητοποίησης-δικτύωσης σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Με βάση τα παραπάνω, τα Περιφερειακά Σχέδια Δράσης κλήθηκαν όχι μόνο να διευκολύνουν την ένταξη ή επανένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας, αλλά και να συμβάλουν στην ενεργοποίηση και ενδυνάμωσή τους σε όλους τους τομείς της ζωής. Στην κατεύθυνση αυτή, το Κ.Ε.Θ.Ι. στήριξε πολύπλευρα τα Σχέδια Δράσης για να αναπτύξουν σταθερή και μακρόχρονη συνεργασία με όλους τους τοπικούς επαγγελματικούς και κοινωνικούς φορείς. Στήριξε, έτσι, τις ίδιες τις γυναίκες και την αποτελεσματική συμβολή τους στην περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη της χώρας.



◀ Α΄ ΜΕΡΟΣ ▶

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ





ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια αρκετά διαδεδομένη αντίληψη ανάμεσα στις γυναίκες επιχειρηματίες είναι ότι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, με άλλα λόγια, η προσπάθεια πρόβλεψης και σχεδιασμού της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης, που γίνεται στη βάση υποθέσεων, είναι μια διαδικασία αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα για την ενεργό εμπλοκή και συμμετοχή τους.

Θα είμασταν βέβαια άδικοι, αν δε σημειώναμε το γεγονός, ότι ο σχεδιασμός προϋποθέτει γνώσεις και πάνω από όλα χρόνο, στοιχεία που αποτελούν συνήθως πολυτέλεια, για κάποιον/-α που προσπαθεί να σταθεί σε μια αγορά. Όμως, αρκετοί θα ήταν εκείνοι οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις που πιθανώς να είχαν ακολουθήσει άλλη πορεία από εκείνη του κλεισίματος, αν είχαν φροντίσει, πριν ακόμα μπουν σε μια επώδυνη περιπέτεια, να εξετάσουν με προσοχή όλα τα ενδεχόμενα. Επίσης, αν είχαν μελετήσει το πώς μπορεί να εξελιχθεί μετά από δύο ή/και πέντε χρόνια αυτή η ιδέα, που κάποια στιγμή τους φάνηκε μοναδική. Με άλλα λόγια, όλα θα ήταν διαφορετικά, αν είχαν κάνει σωστό προγραμματισμό, καθώς ο επιχειρησιακός σχεδιασμός δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μια διαδικασία προγραμματισμού που απαιτεί από την επιχειρηματία να προβλέψει πώς τα γεγονότα θα εξελιχθούν στο μέλλον.

Αν οι υποθέσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η επιχειρηματίας είναι σωστές, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν τα αποτελέσματα του σχεδίου να είναι τα προσδοκώμενα. Βεβαίως με την πάροδο του χρόνου, κάποιες αρχικές προβλέψεις και υποθέσεις θα αλλάξουν, ενώ το σχέδιο θα προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Είναι, όμως, δυνατόν να γίνουν προβλέψεις και σχέδια, ειδικότερα μακροχρόνια, στηριζόμενοι/-ες μόνο σε αποτελέσματα που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, όταν μάλιστα μια φαινομενικά τυχαία, μια μικρή αιτία είναι ικανή να παράγει τεράστια απρόβλεπτα αποτελέσματα;

Πολλοί/-ές, ξεκινώντας από αυτό το απλό γεγονός, καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι οι μακροχρόνιες προβλέψεις και τα μακροπρόθεσμα σχέδια είναι καταδικασμένα στην αποτυχία, καθώς αν και οι οικονομολόγοι, θεωρούν τη συμπεριφορά του καταναλωτή ορθολογική και δεδομένη, άρα μακροχρόνια προβλέψιμη, (οπότε σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ενός σχεδίου, όταν αυτό στηρίζεται σε σωστές υποθέσεις, είναι γενικά εξασφαλισμένη) αδυνατούν να εξηγήσουν γιατί, για παράδειγμα, μια βδομάδα αγοράζει κανείς κρέας και την άλλη κοτόπουλο, αφού οι τιμές και το εισόδημα παραμένουν σταθερά. Άραγε είναι ορθολογική μια τέτοια συμπεριφορά; Έτσι αρκετοί/-ές είναι αυτοί/-ές που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η οικονομική συμπεριφορά του καταναλωτή είναι μη προβλέψιμη.

Αν έτσι είναι τα πράγματα, το ζητούμενο είναι η επιχείρηση να κατορθώσει να λειτουργήσει σε ένα δυναμικό περιβάλλον, το οποίο είναι από τη φύση του χαοτικό, όπου οι ισορροπίες συνεχώς μεταβάλλονται. Σε αυτή την περίπτωση, αυτό που χρειάζεται μια επιχείρηση είναι η άμεση λήψη στρατηγικών αποφάσεων, με την έννοια των περισσότερων δυνατών εναλλακτικών λύσεων. Αυτό μεταφράζεται για το μικρό επιχειρηματία «πολλοί άσσοι στο μανίκι». Από αυτή την άποψη, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι σαν την προσπάθεια σχηματισμού ενός παιδικού παζλ πολλαπλών εικόνων, όπου εμείς θα δώσουμε τα υλικά. Επομένως, καλούμε την επιχειρηματία να φτιάξει όχι μόνο όσο ποιο πολλά κομμάτια για αυτό, αλλά και να σχηματίσει όσο το δυνατό περισσότερες εικόνες και εναλλακτικές λύσεις.

Ο Οδηγός απευθύνεται:

- **Στους/τις συμβούλους απασχόλησης και επιχειρηματικότητας** με στόχο να τους/τις βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες οργάνωσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων, ώστε να μπορέσουν να κατευθύνουν τις γυναίκες που θέλουν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα, στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της μελλοντικής τους επιχείρησης.
- **Ταυτόχρονα τα εργαλεία, τα οποία είναι ενσωματωμένα στο κείμενο, απευθύνονται στις γυναίκες** εκείνες που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν τη δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα και ακολουθούν μια διαδικασία συμβουλευτικής. Τα ίδια εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιήσει και ο/η σύμβουλος με τη βοήθεια των οδηγιών που αναπτύσσονται στις πρώτες σελίδες του κειμένου.

Ο Οδηγός αυτός αποτελεί την «κεφαλοποίηση» της εμπειρίας του Κ.Ε.Θ.Ι., από τα Προγράμματα Δράσης που έχει υλοποιήσει μέχρι σήμερα¹. Από αυτή την άποψη, αποτελεί μια συλλογική εργασία, στην οποία η συμβολή του/της κάθε συναδέλφου ήταν καθοριστική.

Για τη **σύνταξη** αυτού του Οδηγού λήφθηκαν υπόψη οι παρακάτω **επισημάνσεις**, οι οποίες άλλωστε τεκμηριώνονται σε μεγάλο βαθμό από τη μέχρι τώρα εμπειρία του Κ.Ε.Θ.Ι.:

- Ο/Η σύμβουλος αρκετές φορές δεν έχει ειδική εμπειρία σε θέματα ανάπτυξης επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα εργαλεία μπορεί να λειτουργήσουν κυρίως ως μεθοδολογικός οδηγός, αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν την ανάγκη επιμόρφωσης του/της συμβούλου σε θέματα επιχειρηματικότητας.
- Η ομάδα-στόχος των συμβουλευομένων, αποτελείται από γυναίκες που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα, σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό προσανατολίζεται κυρίως σε λύσεις αυτοαπασχόλησης. Από αυτήν την άποψη, τα εργαλεία δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά, σε περιπτώσεις μεγάλων επενδυτικών σχεδίων.
- Η συμβουλευτική διαδικασία σε θέματα επιχειρηματικότητας είναι, κυρίως, μια διαδικασία εκπαίδευσης, άρα πάντα χρειάζεται να έχουμε υπόψη μας ότι αυτή γίνεται σε ασφαλές και για τις δύο πλευρές, περιβάλλον.
- Η συμβουλευτική διαδικασία θα πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους. Συγκεκριμένα, στόχος της συμβουλευτικής της επιχειρηματικότητας είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη και εκ των προτέρων κατανόηση από τη μελλοντική επιχειρηματία των συνθηκών και των προϋποθέσεων που απαιτούνται, ώστε η μελλοντική της επιχείρηση να έχει επιτυχία, αλλά και η κατανόηση του ενδεχόμενου ότι τα επιχειρηματικά σχέδιά της μπορεί να αποτύχουν. Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα της συμβουλευτικής διαδικασίας πρέπει να αποτυπώνεται στο επιχειρηματικό σχέδιο της επιχειρηματίας.
- Την τελική ευθύνη για το σωστό σχεδιασμό και την υλοποίηση του σχεδίου την έχει πάντα η επιχειρηματίας. Τα εργαλεία, που προτείνουμε, στοχεύουν στο να βοηθήσουν το/τη σύμβουλο να οδηγήσει την υποψήφια επιχειρηματία στην κατανόηση της ανάγκης σχεδιασμού και στην απόφαση να σχεδιάζει, και όχι να λειτουργήσουν ως προκατασκευασμένη λύση, η οποία μπορεί να αποδίδει σε κάθε περίπτωση.

1. Το Α' Μέρος του Οδηγού για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας εκδόθηκε από το Κ.Ε.Θ.Ι. το 2003 με τίτλο: «*Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και Ανάπτυξη Επιχείρησης. Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας*».

1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Οι στόχοι της συμβουλευτικής είναι:

- α. *Αν είναι υποψήφια επιχειρηματίας ή ελεύθερη επαγγελματίας:*
 - Να κατανοήσει τι σημαίνει επιχειρηματίας και ελεύθερο επάγγελμα, κυρίως από νομική, φορολογική και ασφαλιστική σκοπιά. (ΠΡΟΣΟΧΗ! Δεν αποφασίζουμε για τη νομική μορφή της δραστηριότητας).
 - Να διερευνήσει τους λόγους για τους οποίους επιλέγει τη συγκεκριμένη επιχειρηματική προοπτική και πόσο αφοσιωμένη είναι σε αυτή.
 - Να συνειδητοποιήσει τις ικανότητες και τα προσόντα της, τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία της.
 - Να προσδιορίσει τους στόχους της επιχειρηματικής της ενασχόλησης.
 - Να συμφωνήσουμε για το πλαίσιο της συμβουλευτικής διαδικασίας.
- β. *Αν είναι ήδη επιχειρηματίας ή ελεύθερη επαγγελματίας:*
 - Να κατανοήσει σε ποιο ακριβώς σημείο βρίσκεται σήμερα η επιχειρηματική ή επαγγελματική δραστηριότητά της και ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για περαιτέρω ανάπτυξη.
 - Να συνειδητοποιήσει τις ικανότητες και τα προσόντα της, τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία της.
 - Να συμφωνήσουμε για το πλαίσιο της συμβουλευτικής διαδικασίας.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Προσπαθούμε να κατανοήσουμε:

- Αν είναι μια συνειδητή απόφαση ή της έχει επιβληθεί από άλλους παράγοντες (π.χ. ανεργία, εργοδοσία κ.λπ.).
- Αν έχει ικανότητες και να προσδιορίσουμε ποιες είναι αυτές.
- Αν έχει χρήματα και πόσα μπορεί να συγκεντρώσει.

Διευκρινίζουμε:

- Ότι δε «δίνουμε χρήματα», ότι στηρίζεται ουσιαστικά σε δικούς της πόρους.
- Τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει η επιχειρηματίας ή η ελεύθερη επαγγελματίας (π.χ. εφορία, έναρξη επαγγέλματος, ΤΕΒΕ κ.λπ.).

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Ποιες είναι οι ικανότητές της και τι ενδεχομένως πρέπει να κάνει για να βελτιωθεί.
- Σε ποιο σημείο βρίσκεται σήμερα αυτή ή/και η επιχείρησή της (στην περίπτωση που ήδη υπάρχει).
- Τι σημαίνει να είσαι επιχειρηματίας και να κινείσαι στην ελεύθερη αγορά.

Ζητάμε να μας πει:

- Γιατί θέλει να δημιουργήσει μια επιχείρηση ή να αυτοαπασχοληθεί.

2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Οι στόχοι της συμβουλευτικής είναι:

Η υποψήφια επιχειρηματίας ή ελεύθερη επαγγελματίας:

- Να μας περιγράψει την επιχειρηματική της ιδέα.
- Να κατανοήσουμε εμείς την επιχειρηματική της ιδέα.
- Να εξετάσουμε το βαθμό «ωριμότητας» της ενδιαφερόμενης όσον αφορά στην επιχειρηματική της ιδέα.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Προσπαθούμε να κατανοήσουμε:

- Αν είναι μια συνειδητή απόφαση ή της έχει επιβληθεί από άλλους παράγοντες (π.χ. «δεν έχω τι άλλο να κάνω», «αυτό μου ήρθε στο μυαλό» κ.λπ.).

Ζητάμε συγκεκριμένες απαντήσεις στα ερωτήματα:

- Τι θέλει να παράγει (εμπορευτεί) η γυναίκα.
- Ποια είναι η διαδικασία παραγωγής/πώλησης του προϊόντος.
- Με ποιον τρόπο και πού θέλει να το παράγει.
- Σε ποιους θα το πουλάει (ποιοι θα είναι οι πελάτες της).
- Πόσο περίπου σκοπεύει να το πουλάει.
- Με ποιον τρόπο θα το πουλάει.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Αν η επιχειρηματική ιδέα είναι καινοτόμος.
- Τη σπουδαιότητα που έχει η ιδέα να είναι πρωτοποριακή.
- Αν η ιδέα δεν είναι καινοτόμος, την ανάγκη να μάθει τον τρόπο που λειτουργεί η ήδη υπάρχουσα αγορά του προϊόντος.

Ζητάμε να μας πει:

- Το λόγο για τον οποίο θέλει να ασχοληθεί με αυτή την επιχειρηματική ιδέα.

▶ 2.1 Εργαλείο 1: Η επιχειρηματική ιδέα

Σκοπός αυτού του εργαλείου είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα:

- A. Το προφίλ της υποψήφιας που φέρει την επιχειρηματική ιδέα και επιθυμεί να κάνει την επένδυση.
- B. Τι είδους επιχειρηματική ιδέα ή δραστηριότητα έχει και θέλει να αναπτύξει.
- Γ. Πώς αυτή η ιδέα ή δραστηριότητα ταιριάζει με τις δικές της ικανότητες, δεξιότητες και στόχους.

Ποια είναι η επιχειρηματική σας ιδέα, τι είδους δραστηριότητα θέλετε να αναπτύξετε; Πώς την οραματίζετε;

<p>Περιγράψτε όσο πιο συνοπτικά μπορείτε την επιχειρηματική σας ιδέα. Ειδικότερα, ενδιαφέρει να περιγράψετε σε ποιον κλάδο θα δραστηριοποιηθείτε, ποια είναι η καινοτομία (αν υπάρχει) της δικής σας δραστηριότητας, σε σχέση με άλλες που ήδη υπάρχουν, ποιοι θα είναι οι καταναλωτές (πελάτες) σας και γιατί να προτιμήσουν εσάς και όχι άλλους που ήδη αναπτύσσουν την ίδια δραστηριότητα.</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Πώς αυτή η ιδέα ή δραστηριότητα ταιριάζει με τις δικές σας ικανότητες, δεξιότητες και στόχους;

<p>Η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, για να έχει επιτυχία, πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητές μας, τις δεξιότητές μας και τους προσωπικούς μας στόχους. Σε αυτή την ενότητα, περιγράψτε πώς η προτεινόμενη δραστηριότητα ταιριάζει με τη δική σας προσωπικότητα, τις ικανότητες, δεξιότητες και τους στόχους σας. Στην περίπτωση που είστε ομάδα επιχειρηματιών, περιγράψτε το είδος της συνεργασίας που πιστεύετε ότι μπορεί να αναπτύξετε μεταξύ σας, δηλαδή πώς η μια θα βοηθά και θα συμπληρώνει την άλλη. Ενδιαφέρει, επίσης, να αναζητήσετε με ποιον τρόπο οι επιμέρους ελλείψεις, που πιθανόν υπάρχουν ανάμεσα στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και στις δικές σας δυνατότητες ή της ομάδας σας, θα ξεπεραστούν (π.χ. με ένα πρόγραμμα κατάρτισης, επιμόρφωσης, με την πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών κ.λπ.).</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑ

Ο στόχος της συμβουλευτικής είναι:

Να συμφωνήσουμε με την υποψήφια επιχειρηματία ή ελεύθερη επαγγελματία ότι:

- Η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, έτσι όπως μας την περιέγραψε, ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα, προσόντα, ικανότητες, οικονομικές δυνατότητες και στόχους της ή το αντίθετο.
- Αποδέχεται το πλαίσιο προσωπικής ανάπτυξης, με στόχο να καλυφθούν ενδεχόμενες αδυναμίες.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Βοηθάμε την υποψήφια επιχειρηματία ή ελεύθερη επαγγελματία να συνειδητοποιήσει:

- Αν η δραστηριότητα, που έχει επιλέξει να ξεκινήσει, είναι κατάλληλη για την ίδια και σε ποιο βαθμό.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Με βάση αυτή την επιχειρηματική ιδέα θα εργαστούμε στη συνέχεια της διαδικασίας.
- Ενδεχομένως αυτή η ιδέα να εμπλουτιστεί ή να αλλάξει, μετά τη διαδικασία της έρευνας αγοράς και της πολιτικής προϊόντος.

Της παρουσιάζουμε:

- Συνολικά τα επόμενα βήματα.
- Τον τρόπο συνεργασίας (π.χ. συναντήσεις, συζητήσεις).

Διευκρινίζουμε:

- Ότι αυτή η διαδικασία πρέπει να πραγματοποιηθεί από την ίδια και ότι εμείς θα αναλάβουμε αποκλειστικά το ρόλο του/της συμβούλου της μεθοδολογίας, για την εφαρμογή της επιχειρηματικής ιδέας.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν συμφωνεί με το πλαίσιο συνεργασίας μας, όπως έχει οριστεί.

4. Η ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Οι στόχοι της συμβουλευτικής είναι:

- Να διαμορφώσει η υποψήφια επιχειρηματίας μια πρώτη γνώμη του κόστους και των προοπτικών της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.
- Να συμφωνήσουμε αν αυτή η εικόνα ανταποκρίνεται στις ικανότητες και τις δυνατότητές της ή όχι.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Προτρέπουμε την υποψήφια επιχειρηματία ή ελεύθερη επαγγελματία να διεξάγει μια μικρή έρευνα, ώστε:

- Να «ορίσει ποιος είναι ο υποψήφιος πελάτης της».
- Να συγκεντρώσει το «χονδρικό κοστολόγιο» της επένδυσης.
- Να προβλέψει ένα «χονδρικό εσοδολόγιο».

ΠΡΟΣΟΧΗ: Για τη συγκέντρωση των παραπάνω στοιχείων ζητάμε από την ενδιαφερόμενη γυναίκα να διεξάγει μια μικρή έρευνα, διάρκειας περίπου μίας εβδομάδας, και στην επόμενη συνάντησή μας...

Ζητάμε να μας πει:

- Αν η εικόνα που διαμόρφωσε, κατά την έρευνά της, συμβαδίζει με τις αρχικές της σκέψεις.
- Αν εξακολουθεί να κρίνει σκόπιμη την ενασχόλησή της με αυτή την επιχειρηματική ιδέα.
- Σε αντίθετη περίπτωση, αν την ενδιαφέρει να επεξεργαστεί άλλη επιχειρηματική ιδέα (ΠΡΟΣΟΧΗ: σε αυτή την περίπτωση πηγαίνουμε πάλι στην ενότητα 2).

Της παρουσιάζουμε:

- Τα επόμενα βήματα που θα ακολουθήσουμε στη συνέχεια, ώστε να εξετάσουμε όλες τις παραμέτρους της επιχειρηματικής της ιδέας.

■ 5. ▸ Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Από την έρευνα αγοράς ξεκινά η ουσιαστική διαδικασία επεξεργασίας του επιχειρηματικού σχεδίου. Στόχος της έρευνας αγοράς είναι η συλλογή και επεξεργασία όλων εκείνων των πληροφοριών που θα βοηθήσουν τη μέλλουσα επιχειρηματία να γνωρίσει την αγορά, μέσα στην οποία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί. Παράλληλα, με το τέλος αυτής της διαδικασίας, οι πληροφορίες που θα πρέπει να έχει συλλέξει είναι οι παρακάτω:

- Ποιο είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί και με ποιους τρόπους αυτό επηρεάζει την επιχείρησή της.
- Ποια είναι η δομή της αγοράς, στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί.
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της.
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που θα κάνουν χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της.

Οι παραπάνω πληροφορίες πρέπει να συλλεχθούν και να αξιολογηθούν από την ίδια την υποψήφια. Ο ρόλος του/της συμβούλου σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να είναι καθαρά καθοδηγητικός, ενώ σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να παρεμβαίνει στα αποτελέσματα τόσο της έρευνας όσο και της αξιολόγησης των δεδομένων, καθώς επίσης και των συμπερασμάτων που έχει καταλήξει η ίδια.

Αυτό το εργαλείο (έρευνα αγοράς) αποτελείται από έξι «υποεργαλεία»:

- Εισαγωγή στην έρευνα αγοράς.
- Διερεύνηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Διερεύνηση της αγοράς.
- Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Τμηματοποίηση της αγοράς και των καταναλωτών.
- Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών.

▶ 5.1 Εισαγωγή στην έρευνα αγοράς

Οι στόχοι της συμβουλευτικής είναι:

- Να κατανοήσει η γυναίκα επιχειρηματίας ότι η έρευνα αγοράς αποτελεί βασική προϋπόθεση, στην οποία πρέπει να στηρίζει το σχεδιασμό, αλλά και οποιαδήποτε διαδικασία ανάπτυξης της μελλοντικής επιχείρησης.
- Να μάθει η γυναίκα τις βασικές ενότητες πληροφοριών που πρέπει να συλλέξει, προκειμένου να διεξάγει μια απλή έρευνα αγοράς.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Ελέγχουμε:

- Εάν η γυναίκα έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της έρευνας αγοράς.
- Εάν ενδιαφέρεται να ξεκινήσει μια διαδικασία διερεύνησης της αγοράς.
- Εάν έχει τις δυνατότητες να διεξάγει μια μικρή έρευνα.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Όσο καλή και να είναι μια ιδέα, θα πρέπει να υπάρχει μια αγορά που θα απορροφήσει το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία.
- Κάθε αγορά ή κλάδος δραστηριοποίησης έχει τους δικούς του κανόνες, τους οποίους θα πρέπει να γνωρίζει.
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες απευθύνονται σε καταναλωτές, άρα θα πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά αυτών των καταναλωτών.
- Είναι σημαντικό για τη μελλοντική επιχείρηση να διεξάγει την έρευνα αγοράς.
- Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα είναι μια σοβαρή ένδειξη του κατά πόσον πρέπει να προχωρήσει ή όχι την επιχειρηματική της ιδέα.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν έχει διεξάγει στο παρελθόν έρευνα αγοράς.
- Αν έχει κύκλο γνωστών που μπορούν να τη βοηθήσουν στην έρευνά της.
- Ποιους θεωρεί ως μελλοντικούς πελάτες της.
- Πώς έχει φανταστεί το κατάστημα ή την επιχείρησή της.
- Αν γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας αντίστοιχων επιχειρήσεων.

► 5.2 Διερεύνηση περιβάλλοντος

Με την έννοια περιβάλλον εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία της τεχνολογικής, κοινωνικής και πολιτικής πραγματικότητας, που είναι ανεξάρτητα από τη γυναίκα επιχειρηματία και που ενδεχομένως με την αλλαγή τους να επηρεάσουν την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Τα στοιχεία που συνήθως προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι αυτά που καταγράφονται στο σχετικό εργαλείο. Αυτό που πρέπει να προσέξουμε είναι ότι εδώ λαμβάνουμε υπόψη παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι μεμονωμένα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θέλει να παράγει ή να προσφέρει η μέλλουσα επιχειρηματίας και για τα οποία χρησιμοποιούμε διαφορετικά εργαλεία.

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να εξοικειωθεί η γυναίκα επιχειρηματίας με το περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί και να ελέγξει αν αυτό την επηρεάζει και με ποιο τρόπο.
- Να συνειδητοποιήσει την ανάγκη να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί.
- Να μάθουμε εάν η γυναίκα έχει γενικότερα ενδιαφέροντα και γνώσεις (οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές κ.λπ.), στοιχεία, δηλαδή, που πιστοποιούν ότι είναι κοινωνικοποιημένα στο σύγχρονο τρόπο ζωής.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Την έννοια του περιβάλλοντος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.
- Με ποιο τρόπο το περιβάλλον επηρεάζει ενδεχομένως την επιχείρησή της.

Ζητάμε να μας πει:

- Ποια στοιχεία του περιβάλλοντος, κατά τη γνώμη της, επηρεάζουν την επιχειρηματική της ιδέα.

► 5.3 Εργαλείο 2: Διερεύνηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Διερεύνηση του περιβάλλοντος, στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας

<p>Με την έννοια περιβάλλον, εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία, που είναι ανεξάρτητα από εσάς και που όμως ενδεχομένως με την αλλαγή τους να επηρεάσουν την επιχειρηματική σας δραστηριότητα.</p> <p>Τα στοιχεία που συνήθως προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι τα εξής:</p> <p>α) Τεχνολογικό περιβάλλον: Εκφράζει το επίπεδο ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνικής, καθώς και τους ρυθμούς ανανέωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων, τα οποία θα προσφερθούν στην αγορά. Το τεχνολογικό περιβάλλον, ασκεί επίδραση στους καταναλωτές με την έννοια ότι επηρεάζει τις προτιμήσεις τους, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει υπόψη το βαθμό της ικανότητας και δυνατότητας που έχουν για την απορρόφηση των νέων προϊόντων, της καινοτομίας κ.λπ., β) Δημογραφικό περιβάλλον: Αναφέρεται στη σύνθεση και δομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και σε μια σειρά από κοινωνικοδημογραφικά φαινόμενα (π.χ. αστικοποίηση, μετακινήσεις πληθυσμού, κ.λπ.), γ) Πολιτιστικό περιβάλλον: Χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά των παραγωγών και των καταναλωτών και περιλαμβάνει το βιοτικό επίπεδο (συνήθειες διατροφής, ένδυσης, ψυχαγωγίας), τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις και αξίες κ.λπ., δ) Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει τη δομή της κοινωνίας, τις κοινωνικές τάξεις, ομάδες και στρώματα, το ρόλο που αυτές διαδραματίζουν στην κοινωνία, τον τρόπο οργάνωσης της κοινωνίας, το βαθμό της πολιτικής σταθερότητας, και άλλους παρεμφερείς παράγοντες, και ε) Θεσμικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και κανονισμών νομικής υφής, οι οποίοι ρυθμίζουν την κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φυσικών και νομικών προσώπων κ.λπ.</p> <p>Μπορούμε εύκολα να σχηματίσουμε μια πρώτη εικόνα της επίδρασης των διάφορων στοιχείων του περιβάλλοντος στην επιχείρησή μας, αν σε κάθε ενότητα του παρακάτω πίνακα βάλουμε ένα βαθμό και στη συνέχεια ενώσουμε με μια γραμμή τη βαθμολογία που βάλουμε σε κάθε παράγοντα.</p>	<p>Σημειώσεις</p>
--	-------------------

Τεχνολογικό περιβάλλον

Δυσμενές			Μέτριο				Πάρα πολύ ευνοϊκό			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Δημογραφικό περιβάλλον

Δυσμενές			Μέτριο				Πάρα πολύ ευνοϊκό			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Πολιτιστικό περιβάλλον

Δυσμενές			Μέτριο				Πάρα πολύ ευνοϊκό			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον

Δυσμενές			Μέτριο				Πάρα πολύ ευνοϊκό			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Θεσμικό περιβάλλον

Δυσμενές			Μέτριο				Πάρα πολύ ευνοϊκό			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

▶ 5.4 Διερεύνηση της αγοράς

Οι πληροφορίες που συλλέγουμε, προκειμένου να διερευνήσουμε την αγορά, είναι οι παρακάτω:

- Η δομή της αγοράς.
- Το μέγεθος της αγοράς.
- Ο προσδιορισμός των ανταγωνιστών.

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να μάθει η γυναίκα επιχειρηματίας για την κατάσταση που αυτή τη στιγμή επικρατεί στην αγορά, στην οποία ενδιαφέρεται να δραστηριοποιηθεί.
- Να γνωρίσει τους ανταγωνιστές της και να τους κατατάξει σε σχέση με τις δικές της δυνατότητες.
- Να μάθει το μέγεθος της αγοράς, στην οποία θα απευθυνθεί.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Ελέγχουμε:

- Εάν η γυναίκα έχει πρόσβαση σε πηγές πληροφοριών.
- Εάν έχει την ικανότητα συλλογής και αξιολόγησης των πληροφοριών.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Την αναγκαιότητα του να γνωρίζει τους ανταγωνιστές της.
- Το όφελος του να συζητά με ανταγωνιστές της ή ανθρώπους που γνωρίζουν την αγορά, στην οποία η επιχειρηματίας απευθύνεται και να ζητά την εμπειρία τους.

Ζητάμε να μας πει:

- Εάν έχει επισκεφθεί ή επισκέπτεται συχνά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Την προτρέπουμε:

- Να διεξάγει έρευνα με τη μέθοδο της παρατήρησης σε καταστήματα ανταγωνιστών της.
- Να συλλέγει πληροφορίες, που αφορούν στο ανταγωνιστικό προϊόν, τις τιμές, τα σημεία πώλησης, τον τρόπο προβολής και προώθησής του, το κοινό στο οποίο απευθύνεται κ.λπ.

▶ 5.5 Εργαλείο 3: Διερεύνηση της αγοράς της επιχείρησης

- Η δομή της αγοράς, στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.
- Το μέγεθος της αγοράς.
- Ο ανταγωνισμός.

Η δομή της αγοράς, στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας

	Σημειώσεις
<p>Μέσω της αναζήτησης της δομής της αγοράς προσπαθούμε να γνωρίσουμε το ρόλο των επιμέρους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία της δομής της αγοράς που διερευνούμε είναι:</p> <p>Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς: αναφέρεται στον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου και στο μερίδιο της αγοράς που καταλαμβάνει κάθε μια από τις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αυτή.</p> <p>Ο βαθμός συγκέντρωσης του κύκλου εργασιών καταγράφεται από το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι 3 ή 5 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου (όσο πιο μεγάλα είναι αυτά τα ποσοστά τόσο περισσότερο η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει ολιγοπωλειακές καταστάσεις).</p> <p>Η διαφοροποίηση του προϊόντος: αναφέρεται στον αριθμό και την ποικιλία των προϊόντων που διακινούνται σε μια αγορά (ή κλάδο). Όσο πιο πολλά προϊόντα υπάρχουν τόσο ευκολότερα ένα καινούριο προϊόν θα γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές.</p> <p>Η ευκολία πρόσβασης: μπορεί να οριστεί από τον αριθμό εμποδίων που συναντά μια καινούργια επιχείρηση, προκειμένου να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά. Αυτά, συνήθως, παρουσιάζονται με τις εξής μορφές:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Νομικά εμπόδια (π.χ. κατοχύρωση πατέντας ή άλλα νομικά εμπόδια). • Συγκριτικά πλεονεκτήματα (π.χ. το κόστος λειτουργίας μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης είναι μικρότερο από αυτό μιας νέας). • Η αφοσίωση των καταναλωτών (buyer loyalty) σε συγκεκριμένα προϊόντα μιας επιχείρησης ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν. 	
(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)	

Το μέγεθος της αγοράς

<p>Η αγορά του προϊόντος μας είναι ένα μέγεθος συγκεκριμένο και μετρήσιμο, άρα αυτό που μας ενδιαφέρει σε αυτήν την περίπτωση είναι να δούμε:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το συνολικό μέγεθος της αγοράς, το οποίο συνήθως ονομάζουμε «δυναμική αγορά»². • Το μέγεθος της αγοράς που ενδιαφέρεται για τα προϊόντα μας. • Το μέγεθος της αγοράς που μπορεί να καταναλώσει τα προϊόντα μας. • Το μέγεθος της αγοράς που ήδη καταναλώνει προϊόντα παρόμοια με τα δικά μας. • Το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρησή μας μπορεί να εξυπηρετήσει. • Το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρησή μας μπορεί να προσεγγίσει με τη διαφήμιση ή με τα δίκτυα διανομής της. 	<p>Σημειώσεις</p>
--	-------------------

Το μέγεθος της πραγματικής αγοράς του προϊόντος μας ισούται με το αποτέλεσμα του παρακάτω τύπου:

$$\text{Πραγματική αγορά} = (\text{Εισαγωγές} + \text{Εσωτερική παραγωγή}) - \text{Εξαγωγές}$$

Το μέγεθος της δυναμικής αγοράς είναι ίσο με το αποτέλεσμα του παρακάτω τύπου:

$$\text{Συνολικός πληθυσμός, ο οποίος μπορεί να κάνει χρήση του προϊόντος μας} \times \text{Μέση κατανάλωση ανά άτομο}$$

Ο ανταγωνισμός

<p>Η αναγνώριση των ανταγωνιστών είναι σημαντική και πρέπει να γίνει, πριν ακόμα ξεκινήσει οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, διότι παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του τμήματος αγοράς, στο οποίο κάποιος θα προσπαθήσει να δραστηριοποιηθεί. Βασικές πληροφορίες, που είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε για τους ανταγωνιστές, είναι οι παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το μερίδιο αγοράς κάθε ανταγωνιστή. • Πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών. • Τις οικονομικές δυνατότητες των ανταγωνιστών που επηρεάζουν και τη δυνατότητά τους να καταναλώνουν σε διαφήμιση και προγράμματα προβολής. • Την δυνατότητα κάθε ανταγωνιστή να παράγει νέες ιδέες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. 	<p>Σημειώσεις</p>
--	-------------------

2. Το δυναμικό μέγεθος της αγοράς το υπολογίζουμε, αν λάβουμε υπόψη μας το σύνολο των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία μας και το πολλαπλασιάσουμε με τη μέση κατανάλωση ανά καταναλωτή σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. μήνα).

Προσδιορισμός του ανταγωνισμού

Η μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προγραμματίζουμε να αναπτύξουμε αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα. Επειδή όμως αυτές οι περιπτώσεις μοναδικότητας σπανίζουν και ο καθένας από εμάς έχει να ανταγωνισθεί πλειάδα προϊόντων του ίδιου χώρου, θα πρέπει να είμαστε ενήμεροι του ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά. Για τον προσδιορισμό του ανταγωνισμού συμπληρώνουμε τους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας στοιχείων ανταγωνιστή	Τος ανταγωνιστής	Παρατηρήσεις
Επωνυμία		
Διεύθυνση		
Χρόνια στο επάγγελμα		
Μερίδιο αγοράς		
Στρατηγική τιμών		
Χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών		

Πίνακας ισχυρών και αδύναμων σημείων μας, ως προς τον ανταγωνιστή (ως τέτοια μπορούμε να θεωρήσουμε την τοποθεσία εγκατάστασης, τη φήμη, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε, τις τιμές των προϊόντων κ.λπ.)	
Ισχυρά σημεία	Αδύναμα σημεία
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

► 5.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση σχετίζονται με το σύστημα αναγκών των καταναλωτών. Κάθε προϊόν ικανοποιεί μια ανάγκη, άρα η ένταση ή η αλλαγή αυτής της ανάγκης διαμορφώνει και την αύξηση ή μείωση της ζήτησης για το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία.

Οι ανάγκες με τη σειρά τους επηρεάζονται από μια σειρά εξωτερικούς, σε σχέση με τον επιχειρηματία, παράγοντες (π.χ. οικονομική κατάσταση, εισόδημα του καταναλωτή κ.λπ.), αλλά και από μια σειρά παραγόντων που εξαρτώνται από τον ίδιο τον επιχειρηματία (π.χ. τιμή προϊόντος, διαφήμιση κ.λπ.).

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

Να γνωστοποιήσουμε στην ενδιαφερόμενη:

- Τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση κάθε ενός από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα παράγει ή θα προσφέρει.
- Τον τρόπο με τον οποίο κάθε παράγοντας επηρεάζει τη ζήτηση.
- Τον τρόπο να ελίσσεται έναντι αυτών των παραγόντων.
- Τη μέθοδο πρόβλεψης αυτών των παραγόντων.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Βοηθάμε την υποψήφια επιχειρηματία να κατανοήσει:

- Τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των δικών της προϊόντων.
- Τη διαφορετική στάση που παρατηρείται από διαφορετικές ομάδες καταναλωτών απέναντι στα ίδια προϊόντα.

Διερευνάμε:

- Εάν τα παραπάνω είναι αντιληπτά από τη γυναίκα.

Ζητάμε να μας πει:

- Εάν η ίδια ως καταναλώτρια επηρεάζεται ως προς την αγορά διαφόρων προϊόντων από μια σειρά παράγοντες.
- Να περιγράψει αυτά τα προϊόντα και τους παράγοντες.

Την προτρέπουμε:

- Να συζητήσει με τον κύκλο των γνωστών της τους παράγοντες που θεωρούν ότι θα επηρέαζαν την αύξηση ή τη μείωση της ζήτησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που σκέφτεται να παράγει.
- Να συζητήσει με αντίστοιχους επιχειρηματίες τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

► 5.7 Εργαλείο 4: Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση

Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας

<p>Κάθε προϊόν ικανοποιεί μία ανάγκη, άρα η ένταση και η αλλαγή αυτής της ανάγκης διαμορφώνει και την αύξηση ή τη μείωση της ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι ανάγκες με τη σειρά τους επηρεάζονται από μια σειρά εξωτερικούς, σε σχέση με τον επιχειρηματία, παράγοντες (π.χ. οικονομική κατάσταση, εισόδημα του καταναλωτή, κ.λπ.), αλλά και από μια σειρά εσωτερικούς, που εξαρτώνται από τον επιχειρηματία (π.χ. τιμή προϊόντος, διαφήμιση κ.λπ.).</p> <p>Οι συνηθισμένοι παράγοντες που λαμβάνουμε υπόψη μας είναι: η τιμή του προϊόντος, το εισόδημα των καταναλωτών, η τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων, οι δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, οι προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή τιμών ή εισοδήματος, ο πληθυσμός.</p> <p>Μπορούμε εύκολα να έχουμε μια πρώτη εικόνα της επίδρασης των διαφόρων παραγόντων, αν συμπληρώσουμε τον παρακάτω πίνακα και στη συνέχεια, ενώσουμε με μια γραμμή τη βαθμολογία που βάλουμε σε κάθε παράγοντα.</p>	Σημειώσεις

Τιμή του προϊόντος

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Εισόδημα των καταναλωτών

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Προτιμήσεις των καταναλωτών

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή των τιμών και του εισοδήματος

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Πληθυσμός

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Είδος του προϊόντος

Καθόλου				Μέτρια			Πάρα πολύ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

► 5.8 Καταναλωτές - τμηματοποίηση της αγοράς

Το αναμενόμενο αγοραστικό κοινό των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης έχει συζητηθεί και με την ευκαιρία του εργαλείου για την επιχειρηματική ιδέα.

Εδώ, θα επικεντρωθούμε περισσότερο στην ανάγκη τμηματοποίησης των καταναλωτών και γνώσης των χαρακτηριστικών κάθε επιμέρους τμήματος.

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι να μάθει η γυναίκα επιχειρηματίας:

- Να αναγνωρίζει τους μελλοντικούς καταναλωτές των προϊόντων ή υπηρεσιών της.
- Να τμηματοποιεί τους καταναλωτές της.
- Να υπολογίζει το μέγεθος της αγοράς του κάθε τμήματος χωριστά.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Διερευνάμε:

- Εάν η γυναίκα επιχειρηματίας έχει πειστεί για την ανάγκη προσδιορισμού του μελλοντικού αγοραστικού κοινού της.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να τμηματοποιεί τους καταναλωτές.
- Την ανάγκη, μετά την τμηματοποίηση, να επιλέξει τα τμήματα καταναλωτών στα οποία αυτή θα απευθύνεται.

Ζητάμε να μας πει:

- Τα χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, φύλο, οικονομική κατάσταση κ.λπ.) του «τυπικού καταναλωτή».

Την προτρέπουμε:

- Να διεξάγει έρευνα με τη μέθοδο της παρατήρησης σε αντίστοιχες επιχειρήσεις, προκειμένου να αποκομίσει εντυπώσεις για τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών τους.
- Να συζητά με καταναλωτές, οι οποίοι πληρούν τα χαρακτηριστικά των τμημάτων του αγοραστικού κοινού που θα απευθυνθεί, προκειμένου να εξοικειωθεί με τον τρόπο συμπεριφοράς τους.

► 5.9 Εργαλείο 5: Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς

ΠΡΟΣΟΧΗ: Μπορεί να χρησιμοποιηθεί, συμπληρωματικά με αυτό το εργαλείο, και το αντίστοιχο της μέτρησης του μεγέθους της αγοράς, αλλά για κάθε επιμέρους τμήμα σε αυτή την φάση.

Καταναλωτές - πελάτες

	Σημειώσεις
<p>Ποιοι είναι οι καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών σας; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους, από άποψη φύλου, ηλικίας, μόρφωσης, τόπου κατοικίας, οικογενειακής κατάστασης κ.λπ.;</p> <p>Σε αυτή την υποενότητα πρέπει να παρουσιάσετε τους μελλοντικούς σας πελάτες. Να τους ομαδοποιήσετε ανά κατηγορίες, με βάση κριτήρια, όπως αυτά που παρουσιάσαμε ή και άλλα που εσείς θα αναφέρετε. Τέλος να κάνετε μια συνοπτική παρουσίαση των αναγκών του κάθε τμήματος και των απαιτήσεων που αυτό έχει, ως προς το δικό σας προϊόν ή υπηρεσία.</p> <p>Μην ξεχάσετε να παρουσιάσετε στοιχεία και δεδομένα, τα οποία ενδεχομένως έχετε στη διάθεσή σας και τεκμηριώνουν αυτή την ανάλυσή σας.</p>	
<p>Τα συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς είναι:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, φύλο, μέγεθος οικογένειας. 2. Γεωγραφική περιοχή. 3. Κοινωνική/οικονομική τάξη (π.χ. επιστήμονες και ανώτατα διοικητικά στελέχη, ειδικευμένοι τεχνίτες, ανειδίκευτοι εργάτες, άνεργοι, συνταξιούχοι κ.λπ.). 4. Κοινωνικές και ψυχολογικές βλέψεις (π.χ. η ανάγκη να ταυτιστεί ή να ανήκει σε ορισμένη κοινωνική ομάδα). 5. Τρόπος επιλογής αγοράς ενός προϊόντος (π.χ. το φθηνότερο δυνατό, αυτό που έχει κύρος, αυτό που έχει τις σωστές προδιαγραφές, κ.λπ.). 6. Ρυθμός χρήσης του προϊόντος (π.χ. πολλή/λίγη, τακτική/σποραδική). 	
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

► 5.10 Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών

Το εργαλείο αυτό είναι «συμπερασματικό», με την έννοια ότι συνοψίζει τα συμπεράσματα από όλα τα προηγούμενα.

Αυτά που μέχρι τώρα έχουμε συζητήσει με τη γυναίκα επιχειρηματία είναι τα παρακάτω:

- Τα χαρακτηριστικά της ίδιας.
- Την επιχειρηματική ιδέα.
- Την έρευνα αγοράς.

Επειδή στη συνέχεια θα εργαστούμε με την επιχειρηματία στη βάση των συμπερασμάτων του εν λόγω εργαλείου, θα πρέπει να επιμείνουμε ότι αυτά είναι τα ζητούμενα και ότι είναι αποδεκτά, από την πλευρά της.

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι να καταλήξει η γυναίκα ότι η επιχειρηματική της ιδέα:

- Ανταποκρίνεται στις αρχικές της σκέψεις ή όχι και τι ενδεχομένως πρέπει να αλλάξει.
- Ανταποκρίνεται στις δυνατότητες και τις ικανότητές της.
- Θα έχει εφαρμογή σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς και ποια είναι αυτά.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Βοηθάμε την υποψήφια επιχειρηματία να κατανοήσει:

- Ότι η επιλογή της επιχειρηματικής ιδέας και των τμημάτων αγοράς πρέπει να γίνει με βάση τις δικές της πραγματικές ικανότητες και δυνατότητες.
- Ότι στη βάση αυτών των συμπερασμάτων θα εργαστούμε στη συνέχεια.

Την προτρέπουμε:

- Να αξιολογήσει εκ νέου τις πληροφορίες, τα συμπεράσματα και τις αποφάσεις της.

Της ζητάμε:

- Να φθάσει στα παραπάνω συμπεράσματα η ίδια.

► 5.11 Εργαλείο 6: Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών

Επιλογή τμήματος αγοράς (καταναλωτών)

Με βάση την ανάλυση που κάνατε στην προηγούμενη ενότητα και σε συνδυασμό με την παρουσίαση που κάνατε στο εργαλείο 1 (επιχειρηματική ιδέα και επιχειρηματίας), εδώ καλείσθε να παρουσιάσετε το τμήμα των καταναλωτών που επιλέγετε ως πλέον συμφέρον για τη δική σας δραστηριότητα. Γιατί επιλέξατε αυτό και όχι κάποιο άλλο; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά αυτών των καταναλωτών, που εσείς έχετε συγκριτικό πλεονέκτημα; Ποιο είναι το μέγεθος κάθε τμήματος αγοράς, που εσείς μπορείτε να προσεγγίσετε;	Σημειώσεις

1. Περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας:

Προϊόν/υπηρεσία	Περιγραφή	Σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνεται / τι ανάγκες αυτών των καταναλωτών ικανοποιεί;
Σχέδιο/μέγεθος/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

2. Πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας έναντι αυτών των ανταγωνιστών σε σχέση με το τμήμα αγοράς που έχουμε επιλέξει (τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι η μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το εύρος των αναγκών που ικανοποιούν, αν ο καταναλωτής χρειάζεται εκπαίδευση για να χρησιμοποιήσει το προϊόν κ.λπ.).

Προϊόν/υπηρεσία	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/μέγεθος/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

3. Μειονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με το τμήμα αγοράς που έχουμε επιλέξει έναντι αυτών των ανταγωνιστών

Προϊόν/υπηρεσία	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/μέγεθος/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

4. Άλλα σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη

1.		
2.		
3.		

6. ► Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η πολιτική προϊόντος είναι η διαδικασία εκείνη, στην οποία θα στηριχθεί η ανάπτυξη του προγράμματος μάρκετινγκ. Με το εργαλείο αυτό ξεκινάει ουσιαστικά ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μέχρι τώρα, η όλη διαδικασία εστίαζε στη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων που θα βοηθήσουν την επιχείρηματία να καταλήξει στα εξής:

- Τι προϊόντα ή υπηρεσίες θα παράγει.
- Σε τι ποσότητες.
- Με τι ποιότητες.
- Σε ποιο χρονικό διάστημα.
- Σε ποιον τόπο εγκατάστασης.
- Σε ποιο αγοραστικό κοινό θα πουλάει κάθε προϊόν ή υπηρεσία.
- Τους λόγους που επιλέγει να ακολουθήσει αυτή την πολιτική προϊόντος.

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να προσδιορίσει και να καταγράψει η επιχείρηματίας με ακρίβεια την πολιτική προϊόντος που θα ακολουθήσει.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Διευκρινίζουμε:

- Ότι η πολιτική προϊόντος πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένη.
- Ότι η πολιτική προϊόντος πρέπει να ανταποκρίνεται στα όσα μέχρι τώρα έχουμε συμφωνήσει, σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς και τις ικανότητες ή δυνατότητες της γυναίκας επιχείρηματία.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Ότι η πολιτική προϊόντος που θα ακολουθήσει πρέπει να συμβαδίζει πλήρως με τα ευρήματα των προηγούμενων εργαλείων.
- Ότι η πολιτική προϊόντος θα πρέπει να διαφοροποιηθεί, αν τα δεδομένα, που μέχρι τώρα έχουμε στα χέρια μας, αλλάζουν.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν η πολιτική προϊόντος που έχουμε συμφωνήσει ανταποκρίνεται στις δικές της επιθυμίες, ενδιαφέροντα, ικανότητες και δυνατότητες.

Προσπαθούμε να επιβεβαιώσουμε ότι:

- Η πολιτική προϊόντος που έχουμε συμφωνήσει είναι αποτέλεσμα ώριμης σκέψης της ίδιας της γυναίκας και όχι αποτέλεσμα της δικής μας παρέμβασης.

▶ 6.1 Εργαλείο 7: Μεθοδολογία ανάπτυξης πολιτικής προϊόντος

Συγκεντρωτικός πίνακας προϊόντων/υπηρεσιών

Σε αυτόν τον πίνακα καταγράψτε κάποια στοιχεία από την παρουσίαση των προϊόντων/υπηρεσιών που κάνατε στην προηγούμενη ενότητα	Σημειώσεις
---	------------

Περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας:

Προϊόντα/Υπηρεσίες που θα προσφέρω	Σε ποιο τμήμα της αγοράς;	Πότε θα ξεκινήσει η παραγωγή του ³ ;	Ποιες θα είναι οι μηνιαίες ποσότητες;

3. Για παράδειγμα, 5 μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης.

7. ► ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ αποτελεί εξειδίκευση της πολιτικής προϊόντος, δηλαδή απαντά στο ερώτημα **πώς** αυτή η πολιτική θα υλοποιηθεί.

Με την πολιτική μάρκετινγκ, συγκεκριμενοποιούμε τα παρακάτω:

- Ποια ακριβώς θα είναι τα χαρακτηριστικά κάθε προϊόντος.
- Σε ποια τιμή θα πουλιέται κάθε προϊόν.
- Με ποιο τρόπο θα προωθείται.
- Τον τόπο πώλησής του.

...έτσι ώστε (και αυτό είναι το πιο σημαντικό) το συγκεκριμένο προϊόν να ανταποκρίνεται με ακρίβεια στις ανάγκες των καταναλωτών που έχουμε επιλέξει ως ομάδα-στόχο.

Οι στόχοι της συμβουλευτικής είναι:

- Να απομυθοποιήσει η γυναίκα το μάρκετινγκ και να κατανοήσει ότι είναι μέσα στις δυνατότητές της.
- Να κατανοήσει ότι, επί της ουσίας, σε κάθε καταναλωτή προσφέρεται ένα μείγμα προϊόντος που περιέχει τα 4 στοιχεία του μάρκετινγκ.
- Να κατανοήσει ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να το αναπτύξει για κάθε προϊόν ή υπηρεσία χωριστά.
- Να κατανοήσει ότι, σε τελική ανάλυση, προκειμένου να αναπτύξει το πρόγραμμα μάρκετινγκ, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πάντα τον καταναλωτή.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Παρουσιάζουμε στην υποψήφια επιχειρηματία:

- Τα επιμέρους στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμολόγηση προϊόντος, τρόπος προώθησης, τόπος πώλησης) και διευκρινίζουμε ότι θα εργαστούμε χωριστά για κάθε στοιχείο.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Ότι ο κάθε καταναλωτής (και αυτή η ίδια, ως καταναλώτρια) ουσιαστικά αποφασίζει να αγοράσει ένα προϊόν, όταν τα επιμέρους στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ παρουσιάζουν μια ισορροπία που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή.

Ζητάμε να μας πει:

Με βάση τα επιμέρους στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ, το λόγο που η ίδια επιλέγει να αγοράσει το ένα ή το άλλο προϊόν.

Διευκρινίζουμε ότι:

- Το πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να ανταποκρίνεται στα μέχρι τώρα βήματα που έχουν γίνει και να βασίζεται στην πολιτική προϊόντος που έχει επιλέξει η γυναίκα.

▶ 7.1 Το προϊόν

ΠΡΟΣΟΧΗ: Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο χρησιμοποιούμε τα εργαλεία 6 και 7.

Στόχοι είναι:

- Να καταγράψει η γυναίκα με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα προσφέρει.
- Να συμφωνήσει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των στόχων που έχει επιλέξει.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Τονίζουμε την ανάγκη:

- Να υπάρχει, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, μια πλήρης περιγραφή των χαρακτηριστικών των προϊόντων.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Ότι, όταν αναφερόμαστε στο προϊόν, αναφερόμαστε συγκεκριμένα σε κάθε προϊόν χωριστά που θα εμπορεύεται και όχι στο σύνολό τους. (ΠΡΟΣΟΧΗ! πρέπει να επιμένουμε σε αυτό το σημείο.)

Ζητάμε να μας παρουσιάσει:

- Το σύνολο των προϊόντων ή υπηρεσιών που αυτή θα παράγει ή θα εμπορεύεται.

Της παρουσιάζουμε:

- Παραδείγματα από τα «προϊόντα» που ο/η ίδιος/-α ο/η σύμβουλος «πουλάει».

▶ 7.2 Η τιμολόγηση του προϊόντος

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να αναπτύξει η γυναίκα επιχειρηματίας μια προσωπική γενική πολιτική τιμών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, η οποία να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά του τμήματος καταναλωτών που έχει επιλέξει και στις απαιτήσεις της αγοράς.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Διευκρινίζουμε την ανάγκη:

- Να μάθει η γυναίκα τον τρόπο ανεύρεσης του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.
- Να μάθει η γυναίκα τους τρόπους τιμολόγησης των προϊόντων και να εξοικειωθεί με τη χρήση τους.
- Παράλληλα, να διαμορφώσει η γυναίκα μια συνολική τιμολογιακή πολιτική, η οποία να ανταποκρίνεται στην εικόνα που θέλει να προωθήσει στην αγορά ως επιχειρηματίας.
- Να μάθει ότι είναι χρήσιμο, πριν αποφασίσει για την τελική τιμή ενός προϊόντος της. Επίσης, να ελέγχει την τιμή, ρωτώντας τη γνώμη πελατών που ανήκουν στο τμήμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνεται.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Όταν τιμολογεί, θα πρέπει να έχει στο μυαλό της συνολικά το μείγμα μάρκετινγκ και όχι μόνο το προϊόν.
- Τιμολογεί πάντα για τους καταναλωτές και όχι για τον εαυτό της.
- Τον καταναλωτή δεν τον ενδιαφέρει καθόλου το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική είναι συνάρτηση της πολιτικής προϊόντος και των στόχων που έχει θέσει η γυναίκα.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν η ίδια δίνει σημασία στην τιμή του κάθε προϊόντος και σε ποια περίπτωση.
- Αν με βάση την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων της (εργαλείο 4), η τιμή παίζει ρόλο στην ανάπτυξη των πωλήσεων και ποιος είναι αυτός.

Εφαρμόζουμε ένα παράδειγμα:

Της παρουσιάζουμε ένα οποιοδήποτε προϊόν και ζητάμε να μας πει πόσο εκείνη θα το κοστολογούσε και για ποιο λόγο.

► 7.3 Εργαλείο 8: Ανάλυση κόστους παραγωγής και τιμολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών

Ανάλυση κόστους παραγωγής

1. Χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα, βρίσκουμε το άμεσο συνολικό κόστος κάθε προϊόντος ξεχωριστά.

Προϊόν: Ποσότητα: ανά μήνα

	Πρώτες ύλες	Μονάδα μέτρησης	Απαιτούμενη ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα μέτρησης (ευρώ)	Σύνολο
1					
2					
3					
4					
A. Σύνολο πρώτων υλών					
Υλικά που χρησιμοποιούνται άμεσα στην παραγωγή (π.χ. νερό, ενέργεια κ.λπ.).					
1					
2					
3					
4					
B. Σύνολο υλικών					
Ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο απασχολείται στην παραγωγή μόνο του συγκεκριμένου προϊόντος.					
1					
2					
3					
4					
Γ. Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού					
Σύνολο άμεσου κόστους (A+B+Γ)					

(επαναλαμβάνουμε για κάθε προϊόν χωριστά)

2. Στη συνέχεια διαμορφώνουμε τον πίνακα άμεσου συνολικού κόστους παραγωγής

	Προϊόν	Μονάδες	% στο σύνολο της παραγωγής	Άμεσο συνολικό κόστος	% στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής
1					
2					
3					
4					
	Σύνολο				

3. Το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός του έμμεσου κόστους παραγωγής που πρέπει να αναφέρεται στην ίδια χρονική περίοδο για την οποία υπολογίσαμε το άμεσο κόστος παραγωγής (μήνας).

Κατηγορία κόστους	Σύνολο
Έμμεσα υλικά	
Δαπάνες γραφείων και μη παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού	
Ενοίκια	
Μεταφορικά	
Φως - νερό - τηλεφωνο	
Δαπάνες προβολής και προώθησης	
Άλλες δαπάνες	
Σύνολο έμμεσου κόστους παραγωγής	

4. Τώρα θα επιμερίσουμε το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής, σε κάθε προϊόν χωριστά, για να βρούμε το συνολικό κόστος παραγωγής και το μέσο κόστος κάθε προϊόντος. Ο επιμερισμός μπορεί να γίνει είτε έχοντας ως βάση το ποσοστό συμμετοχής κάθε προϊόντος στο σύνολο της παραγωγής, είτε το ποσοστό συμμετοχής του άμεσου κόστους παραγωγής κάθε προϊόντος στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής.

Όταν έχουμε προϊόντα, τα οποία, αν και συμμετέχουν με μικρό ποσοστό στη διαμόρφωση του συνολικού έμμεσου κόστους παραγωγής, καλύπτουν μεγάλο ποσοστό της συνολικής παραγωγής, παίρνουμε ως βάση επιμερισμού τη συμμετοχή στο σύνολο της παραγωγής. Αυτό συμβαίνει, διότι θεωρούμε αναμενόμενο αυτά τα προϊόντα να συγκέντρωσαν μεγάλο μέρος των έμμεσων δαπανών. Διαφορετικά είναι καλύτερα ως βάση επιμερισμού να χρησιμοποιούμε το ποσοστό συμμετοχής στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής.

Η τιμολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών

Συγκεντρωτικός πίνακας τιμών προϊόντων/υπηρεσιών

	Προϊόντα/υπηρεσίες που θα προσφέρω	Μηνιαίες ποσότητες	Τιμή προϊόντος/υπηρεσίας	Εκτιμώμενα έσοδα από τη διάθεση του προϊόντος/υπηρεσίας
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
	Σύνολο			

▶ 7.4 Η προώθηση, η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να αναπτύξει η γυναίκα επιχειρηματίας ένα προσωπικό πρόγραμμα προβολής και προώθησης για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει, το οποίο να ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα και τα χαρακτηριστικά της, καθώς και στα χαρακτηριστικά του τμήματος καταναλωτών που έχει επιλέξει.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Προτρέπουμε την υποψήφια επιχειρηματία:

- Να σχηματίσει και να προβάλει μια εικόνα του εαυτού της, η οποία να ανταποκρίνεται στην επιχείρηση και στη δραστηριότητά της.
- Να επεξεργάζεται τις ιδέες που έχει για διαφήμιση με γνωστούς και φίλους.

Τονίζουμε την ανάγκη:

- Να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στην ιδέα για διαφήμιση που έχει, στα προϊόντα που παράγει και το τμήμα των καταναλωτών που έχει επιλέξει. (ΠΡΟΣΟΧΗ: σε περίπτωση που η γυναίκα, για διάφορους λόγους, δεν μπορεί να αναγνωρίσει την ανάγκη για αυτού του είδους τη συνέπεια, καλό είναι να αρχίσουμε ξανά τη συζήτηση για την πολιτική προϊόντος.)

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Μπορεί και η ίδια να αναπτύξει ένα προσωπικό πρόγραμμα προβολής και προώθησης, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δικές της οικονομικές δυνατότητες.
- Η διαφήμιση είναι μόνο ένα μέρος του προγράμματος προβολής και προώθησης.
- Το πρόγραμμα προβολής και προώθησης της επιχείρησης και των προϊόντων της είναι στην ουσία πρόγραμμα προβολής και προώθησης της συνολικής επιχειρηματικής της προσπάθειας, δηλαδή του ίδιου της του εαυτού.
- Το πρόγραμμα προβολής και προώθησης πρέπει να ανταποκρίνεται και να συνάδει με τα υπόλοιπα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν σκοπεύει να φτιάξει κάρτες, διαφημιστικά έντυπα κ.λπ.
- Ένα σλόγκαν, μία λέξη, έναν τίτλο, που να ανταποκρίνεται στη δική της προσωπικότητα ως επιχειρηματία, καθώς και στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει.
- Να καταγράψει έναν κύκλο γνωστών και φίλων που θα μπορούσαν να τη στηρίξουν σε θέματα προβολής και προώθησης.

Της παρουσιάζουμε:

- Το δικό μας πρόγραμμα προβολής και προώθησης.

▶ 7.5 Εργαλείο 9: Ενέργειες προβολής και προώθησης

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στον καταναλωτή.

Εδώ, για κάθε προϊόν χωριστά ή για ενόπτες προϊόντων, θα πρέπει να σχεδιάσετε συγκεκριμένες ενέργειες, που θα στοχεύουν αφενός στη γνωστοποίηση της ύπαρξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά που σας ενδιαφέρει, αφετέρου στο να πείσουν τους καταναλωτές της αγοράς σας να καταναλώνουν τα προϊόντα σας.

Ενέργειες προβολής και προώθησης

Εδώ περιγράψτε αναλυτικά τις συγκεκριμένες ενέργειες προβολής και προώθησης που έχετε σχεδιάσει.	Σημειώσεις
Μην ξεχάσετε, επίσης, να τεκμηριώσετε τη σκοπιμότητα κάθε ενέργειας σε σχέση με το τμήμα της αγοράς που στοχεύετε να απευθυνθείτε!	
(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)	

Συγκεντρωτικός πίνακας ενεργειών προβολής και προώθησης

Ενέργεια προβολής και προώθησης	Πότε ⁴	Γιατί	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1 (π.χ. έκδοση διαφημιστικού εντύπου)						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
Σύνολο						

4. Για παράδειγμα, σε τόσους μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης.

▶ 7.6 Ο τόπος

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να βοηθήσει τη γυναίκα να αποφασίσει τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησής της, με βάση το σύνολο των στοιχείων του μάρκετινγκ, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους καταναλωτές της.
- Να σχεδιάσει τις εγκαταστάσεις της επιχείρησής της με τέτοιο τρόπο που να ανταποκρίνονται στα προϊόντα, την εικόνα και τους καταναλωτές της.
- Στην περίπτωση που ασχολείται με χονδρεμπόριο ή στο μέτρο που η παραγωγική διαδικασία το επιτρέπει, να σχεδιάσει και να αναπτύξει τα δίκτυα διανομής των προϊόντων της.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Προτρέπουμε την υποψήφια επιχειρηματία:

- Να αποφασίσει για τα χαρακτηριστικά του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησής της, αφού λάβει υπόψη της ότι αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών και ότι διαμορφώνουν την εικόνα που θα έχουν οι καταναλωτές για την επιχείρησή της.
- Να αναπτύξει εναλλακτικά σχέδια, με βάση τα άλλα στοιχεία του μάρκετινγκ, στην περίπτωση που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες τόπου εγκατάστασης της επιχείρησής της.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης είναι σημαντικός, αλλά είναι εφικτό να ξεπεράσει τυχόν προβλήματα ακαταλληλότητας του χώρου, αν αναπτύξει τα άλλα στοιχεία του μάρκετινγκ.
- Το σημαντικό είναι να μπορεί ο καταναλωτής να βρίσκει εύκολα τα προϊόντα της, όταν αυτός τα έχει ανάγκη.

Ζητάμε να μας πει:

- Τον τόπο, στον οποίο προσανατολίζεται να εγκαταστήσει την επιχείρησή της, και αν ο τόπος αυτός συνδυάζεται με τα άλλα στοιχεία του μάρκετινγκ.
- Αν το κόστος εγκατάστασης της επιχείρησης της είναι προσιτό. (ΠΡΟΣΟΧΗ: σε περίπτωση που αυτό είναι απαγορευτικό και δεν υπάρχει άλλη λύση, ξαναγυρνάμε στο εργαλείο «πολιτική προϊόντος».)

Της παρουσιάζουμε:

- Τη δυνατότητα (αν υπάρχει) να εγκαταστήσει την επιχείρησή της στο Διαδίκτυο (INTERNET).

▶ 7.7 Εργαλείο 10: Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί η περιοχή εγκατάστασης

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ποιες οι απαιτήσεις σε χώρο, εξαιτίας αυτών των χαρακτηριστικών; Υπάρχει κάποια ειδική απαίτηση να είναι κοντά ή μακριά από κατοικημένο χώρο;	Σημειώσεις
Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του τμήματος αγοράς;	
Ποια είναι η καθιερωμένη εικόνα που έχουν οι καταναλωτές γι' αυτού του είδους τις επιχειρήσεις; Χρειάζεται ο χώρος κάποια ειδική διακόσμηση ή διαμόρφωση; Υπάρχουν κάποιες ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά στο κτίριο (π.χ. πρέπει να είναι σε εμπορικό κέντρο, ισόγειο, μονοκατοικία); Η πρόσβαση είναι εύκολη; Υπάρχει τακτική συγκοινωνία; Είναι φωτεινοί οι δρόμοι τη νύχτα; Ποια είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην περιοχή εγκατάστασης; Υπάρχουν δυνητικοί πελάτες στην περιοχή εγκατάστασης; Ποια είναι η κατάσταση του ανταγωνισμού; Ποιο είναι το κόστος των ενοικίων στην περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησής σας;	
(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)	

Δαπάνες εργασιών για τη διαμόρφωση των χώρων εγκατάστασης της επιχείρησης

Η κατηγορία αυτή των δαπανών αφορά στο κόστος διαμόρφωσης των χώρων εργασίας (π.χ. κατεδαφίσεις και κατασκευή τοιχοποιίας, χωρίσματα με γυψοσανίδες ή υαλοπετάσματα, μικρής έκτασης επισκευές ή μετατροπές, επιχρίσματα, βαψίματα και γενικά βελτιώσεις ήδη υπάρχουσών κτιριακών εγκαταστάσεων, για τη χρησιμοποίησή τους στην προτεινόμενη επένδυση). Μην ξεχάσετε να προσκομίσετε και τις προσφορές ή τα προτιμολόγια από τους προμηθευτές, που είναι αναγκαία για την εκτίμηση του σχετικού κόστους.	Σημειώσεις

Είδος εργασίας	Μονάδα μέτρησης	Προμηθευτής	Διάρκεια εργασιών	Κόστος ανά μονάδα	Σύνολο
Συνολικό κόστος					

Δίκτυα διανομής και διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών

<p>Με ποιον τρόπο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας θα φθάνουν στον τελικό καταναλωτή; Θα χρησιμοποιείτε υπηρεσίες χονδρικής πώλησης; Θα χρησιμοποιείτε μεταφορικά μέσα;</p>	Σημειώσεις
(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)	

8. ▸ Ο ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να καταγραφεί ο αναγκαίος μηχανολογικός και άλλος εξοπλισμός που είναι απαραίτητος, προκειμένου να υλοποιηθεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ.
- Να κοστολογηθεί ο αναγκαίος εξοπλισμός.
- Να αναπτυχθεί ο προϋπολογισμός για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Να καταγραφεί ο αναγκαίος πρόσθετος εξοπλισμός και τα υλικά που χρειάζονται, προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση.
- Να υπολογιστεί το κόστος αυτού του πρόσθετου εξοπλισμού και των υλικών.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Βοηθάμε την υποψήφια επιχειρηματία:

- Να αντιστοιχίσει προϊόντα και υπηρεσίες με μηχανολογικό εξοπλισμό.
- Να αναγνωρίσει αν μπορεί να χειριστεί ή όχι τον αναγκαίο εξοπλισμό.
- Να αναζητήσει εναλλακτικές λύσεις αγοράς-προμήθειας του εξοπλισμού.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν έχει ήδη διεξάγει μια πρώτη έρευνα για τον τύπο και το κόστος του αναγκαίου εξοπλισμού.
- Αν αυτός ο εξοπλισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες του προγράμματος μάρκετινγκ.

Της παρουσιάζουμε:

- Τους διάφορους τρόπους κτήσης του απαραίτητου εξοπλισμού.

▶ 8.1 Εργαλείο 11: Ο αναγκαίος εξοπλισμός της επιχείρησης

Ο αναγκαίος εξοπλισμός

Περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας

Παρουσιάστε συνοπτικά την αναγκαία παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησής σας. Η επιχείρησή σας θα είναι χωρισμένη σε τμήματα; Ποια τμήματα παραγωγής θα υπάρχουν; Αν το κρίνετε αναγκαίο, παρουσιάστε την παραγωγική διαδικασία ανά τμήμα. Επίσης, εάν το κρίνετε αναγκαίο, παρουσιάστε (εφόσον υπάρχουν) και τα υπόλοιπα, βοηθητικά τμήματα της επιχείρησής σας.	Σημειώσεις
(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)	

Ο αναγκαίος εξοπλισμός

Προϊόντα/Υπηρεσίες που θα προσφέρω	Αναγκαίος εξοπλισμός για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας	Πότε θα ξεκινήσει η παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας ⁵ ;	Πότε θα γίνει η αγορά του εξοπλισμού ⁶ ;

5. Για παράδειγμα, 5 μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης.

6. Για παράδειγμα, τόσους μήνες πριν από την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ή όσος χρόνος είναι αναγκαίος για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης;

**Ο αναγκαίος εξοπλισμός
Συγκεντρωτικός πίνακας εξοπλισμού**

Είδος εξοπλισμού	Χρόνος αγοράς	Κατασκευαστής	Τεχνικά χαρακτηριστικά	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Σύνολο							

Ο αναγκαίος εξοπλισμός
Συγκεντρωτικός πίνακας πρόθετου εξοπλισμού
 (συμπεριλαμβάνονται και τα μεταφορικά μέσα)

Είδος εξοπλισμού	Χρόνος αγοράς	Κατασκευαστής	Τεχνικά χαρακτηριστικά	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Σύνολο							

▶ 8.2 Εργαλείο 12: Προϋπολογισμός επένδυσης

Κατηγορία Δαπάνης	Περιγραφή επιλέξιμης δαπάνης	Προβλεπόμενο κόστος	%
Διαμόρφωση χώρων			
1			
2			
3			
4			
5			
...			
Σύνολο			
Βασικός μηχανολογικός εξοπλισμός			
1			
2			
3			
4			
5			
...			
Σύνολο			
Λοιπός (πρόσθετος) εξοπλισμός			
1			
2			
3			
4			
5			
Σύνολο			
Άλλες δαπάνες πριν τη λειτουργία της επιχείρησης			
1			
2			
3			
4			
Σύνολο			
Δαπάνες προβολής και προώθησης			
1			
2			
3			
4			
Σύνολο			
Γενικό σύνολο δαπανών/προϋπολογισμός επένδυσης			

► 8.3 Εργαλείο 13: Χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης

Πηγές χρηματοδότησης	Κόστος (ευρώ)	%
Ίδια κεφάλαια		
Ξένα κεφάλαια (Δάνεια Τραπεζών)		
Δημόσια χρηματοδότηση (50%)		
ΣΥΝΟΛΟ		100

9. ► ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να αποφασίσει η γυναίκα επιχειρηματίας, με βάση τα παραπάνω εργαλεία, αν χρειάζεται συνεργάτες που θα συμπληρώσουν τα δικά της κενά, ικανότητες και δυνατότητες.
- Να διαπιστώσει και να καταγράψει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι ενδεχόμενοι συνεργάτες.
- Να αποφασίσει αν έχει τη δυνατότητα να προσλάβει τέτοιους συνεργάτες.
- Να υπολογίσει το μηνιαίο κόστος των συνεργατών της.
- Να αποφασίσει αν πρέπει να βρει άλλες μορφές συνεργασίας. (ΠΡΟΣΟΧΗ: αν δεν υπάρχει τρόπος επίλυσης του θέματος των συνεργατών, ξαναγυρνάμε πάλι στο εργαλείο «πολιτική προϊόντος».)

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Βοηθάμε την υποψήφια επιχειρηματία να διαπιστώσει:

- Αν, με βάση το πρόγραμμα μάρκετινγκ, έχει ανάγκη από συνεργάτες.
- Αν είναι σε θέση να συνάψει εναλλακτικές σχέσεις συνεργασίας που θα καλύψουν τις ανάγκες της.

Της παρουσιάζουμε:

- Την ιδέα να εμπιστευθεί κάποιον άλλο, γνωστό ή φίλο της σε κάποιο τομέα, όπου ή ίδια δε διαθέτει επαρκή εμπειρία (ιδίως στις πωλήσεις).

Ζητάμε να μας πει:

- Αν στον κύκλο της έχει γνωστούς και φίλους, που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν να αναπληρώσουν τυχόν ελλείψεις σε έναν ή περισσότερους τομείς της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

► 9.1 Εργαλείο 14: Το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό

Η περιγραφή, που ήδη έχετε κάνει για τα προϊόντα που θα παράγετε, καθώς και για τον εξοπλισμό που είναι αναγκαίος για τη λειτουργία της επιχείρησής σας, ίσως καθιστά αναγκαία την ύπαρξη συνεργατών, για τους οποίους θα επιβαρυνθείτε οικονομικά κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησής σας.

Από αυτή την ενότητα και στις επόμενες: «προμήθεια πρώτων υλών» και «γενικά έξοδα λειτουργίας», πρέπει να σχεδιάσετε τη λειτουργία της μελλοντικής σας επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο, ώστε από τη μια να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς στην οποία απευθύνεστε, ενώ από την άλλη τα έσοδα να καλύπτουν τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό στα παραγωγικά τμήματα της επιχείρησής σας

	Είδος εξοπλισμού	Ειδικότητα	Αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό για τη λειτουργία του εξοπλισμού
1			
2			
3			
4			
5			
	Σύνολο		

Το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό στα άλλα τμήματα της επιχείρησής σας

	Τμήμα	Ειδικότητα	Αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό για τη λειτουργία του εξοπλισμού
1			
2			
3			
4			
5			
	Σύνολο		

Συγκεντρωτικοί πίνακες προσωπικού**Πίνακας παραγωγικού προσωπικού ανά τμήμα και ειδικότητα**

Ειδικότητα	Εκπαίδευση	Αριθμός ατόμων
Σύνολο		

Πίνακας διοικητικού προσωπικού ανά τμήμα και ειδικότητα

Ειδικότητα	Εκπαίδευση	Αριθμός ατόμων
Σύνολο		

Νέες θέσεις απασχόλησης που θα δημιουργήσει η επένδυσή σας:

Το κόστος εργασίας

ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

	Ειδικότητα	Ωριαίο κόστος	Εβδομαδιαίο κόστος (40 ώρες)	Μηνιαίο κόστος (4 εβδομάδες)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
	Σύνολο			

	Ειδικότητα	Αριθμός εργαζομένων	Μηνιαίο κόστος (μισθός+εργοδοτικές εισφορές)	Ετήσιο κόστος (x 14)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
	Σύνολο			

10. ▸ Ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός βοηθά στην αξιολόγηση της οικονομικής αποδοτικότητας της επιχειρηματικής ιδέας.

Στόχοι της συμβουλευτικής είναι:

- Να απομυθοποιήσει η γυναίκα επιχειρηματίας το θέμα του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητά του.
- Να εξοικειωθεί με το χειρισμό των διαφόρων εργαλείων του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού.
- Να διακρίνει τις διαφορές ανάμεσα στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και τη λογιστική παρακολούθηση.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Διευκρινίζουμε ότι:

- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός πρέπει να συμβαδίζει με τα στοιχεία και τις πληροφορίες που μέχρι τώρα έχουν συλλεγεί σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς (άρα και τη δυνατότητα όγκου πωλήσεων), τις τιμές των προϊόντων και το κόστος του εξοπλισμού.
- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός πρέπει να συμβαδίζει με τις πραγματικές οικονομικές δυνατότητες της ίδιας.

Βοηθάμε την υποψήφια επιχειρηματία να κατανοήσει ότι:

- Ο σωστός σχεδιασμός και η παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησής της αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχειρηματικής της ιδέας.
- Η παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησής της είναι, κυρίως, δική της υπόθεση και ευθύνη.
- Για τη λογιστική παρακολούθηση της επιχείρησής της θα πρέπει (και από το νόμο) να απευθυνθεί σε εξωτερικό λογιστή.

Ζητάμε να μας πει:

- Αν αυτή προσωπικά διατηρεί «καλή σχέση» με την οικονομική διαχείριση.

Της παρουσιάζουμε:

- Τα επιμέρους στοιχεία του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και διευκρινίζουμε ότι θα επεξεργασθούμε το κάθε στοιχείο χωριστά.

▶ 10.1 Εργαλείο 15: Το κόστος υλοποίησης της επένδυσης και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης

- Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από τα εξής εργαλεία: χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης, κόστος παραγωγής των προϊόντων, κόστος προσωπικού και πρόγραμμα προβολής και προώθησης. Τα στοιχεία που έχουμε συλλέξει με τη χρήση των προηγούμενων εργαλείων αποτελούν το σημείο αφετηρίας μας.

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να προσδιοριστεί το ακριβές κόστος υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας.
- Να προσδιοριστεί το ακριβές κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.

▶ 10.2 Εργαλείο 16: Το χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης

Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από τα εξής εργαλεία: η επιχειρηματίας και το κόστος υλοποίησης της επένδυσης.

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να κατονομαστούν οι ακριβείς πηγές χρηματοδότησης του κόστους υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας.
- Να επιμεριστεί το κόστος υλοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας σε επιμέρους πηγές.

Τα βήματα της πορείας του/της συμβούλου είναι:

Διερευνούμε:

- Εάν η γυναίκα έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει επιπλέον πόρους για τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικής της ιδέας.

Της παρουσιάζουμε:

- Διάφορους τρόπους και πηγές χρηματοδότησης της επιχειρηματικής ιδέας.

▶ 10.3 Εργαλείο 17: Τα έσοδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από τα εξής εργαλεία: το μέγεθος της αγοράς, τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος και την τιμολόγηση του προϊόντος.

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να εξοικειωθεί η γυναίκα με τον υπολογισμό των εσόδων που αναμένεται να προκύψουν από την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

▶ 10.4 Εργαλείο 18: Τα αποτελέσματα χρήσης

Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από τα εξής εργαλεία: το κόστος υλοποίησης και λειτουργίας της επένδυσης και τα έσοδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (τιμολόγηση των προϊόντων).

Στόχοι του εργαλείου αυτού είναι:

- Να γνωρίσει η γυναίκα επιχειρηματίας τον τρόπο υπολογισμού των καθαρών αποτελεσμάτων (κέρδη/ζημιές) της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.
- Να εξοικειωθεί με τον προγραμματισμό αποτελεσμάτων χρήσης.

▶ 10.5 Εργαλείο 19: Ισολογισμός

Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από τα εξής εργαλεία: το κόστος υλοποίησης και λειτουργίας της επένδυσης και τα αποτελέσματα χρήσης.

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να γνωρίσει η γυναίκα τον τρόπο να υπολογίζει την εξέλιξη της περιουσίας της επιχείρησής της, με βάση τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει:

- Ότι ο ισολογισμός, δεν είναι μόνο μια λογιστική πράξη, αλλά και ένα εργαλείο με το οποίο η ίδια μπορεί να παρακολουθεί την επιχείρησή της.

▶ 10.6 Εργαλείο 20: Ταμειακές ροές

Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από μέρος των εξής εργαλείων: το κόστος λειτουργίας της επένδυσης και τα έσοδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να εξοικειωθεί η γυναίκα με τον προγραμματισμό των ταμειακών ροών της επιχείρησής της.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Η παρακολούθηση και ο προγραμματισμός των ταμειακών ροών είναι η βασική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της επιχείρησής της.
- Η αγωνία της δε θα πρέπει να είναι αν θα έχει κέρδη, αλλά αν ως επιχειρηματίας θα είναι σε θέση να καλύπτει τις υποχρεώσεις της.

▶ 10.7 Εργαλείο 21: Αξιολόγηση της επιχειρηματικής προσπάθειας

Το εργαλείο αυτό αντλεί πληροφορίες από τα εξής εργαλεία: το κόστος του εξοπλισμού και της λειτουργίας της επένδυσης, τα έσοδα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα αποτελέσματα χρήσης και τον ισολογισμό.

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι:

- Να γνωρίσει η γυναίκα τον τρόπο χρήσης των διαφόρων δεικτών αξιολόγησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:

- Το κέρδος που αναμένεται να έχει από την επιχειρηματική της δραστηριότητα θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσο με το κέρδος που θα εξασφάλιζε, αν τοποθετούσε τα χρήματά της στην τράπεζα.
- Οποιαδήποτε σύγκριση θα πρέπει να γίνεται με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου που ανήκει.
- Στο βαθμό που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επιχειρηματικής της ιδέας δεν είναι τα αναμενόμενα, θα πρέπει να ελέγξει και ενδεχομένως να αναθεωρήσει το επιχειρηματικό της σχέδιο.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

Μήνας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	έτος	%	% κλάδου
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΩΝ)															
Εμπορεύματα															
Προϊόντα															
Υπηρεσίες															
ΣΥΝΟΛΟ														100	
μείον ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ															
Πρώτες & βοηθητικές ύλες															
Έξοδα κίνησης - λειτουργίας															
Ανταλλακτικά - Εργαλεία															
Αμοιβές προσωπικού, παραγωγής															
Έξοδα συντήρησης															
Εργασίες από τρίτους															
Λοιπά έξοδα παραγωγής															
ΣΥΝΟΛΟ														100	
ίσον ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ															
περιθώριο κέρδους	μικτό κέρδος εκμετάλλευσης/σύνολο κύκλου εργασιών x 100 =														
μείον															
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας															
Έξοδα προβολής & διάθεσης															
Έξοδα έρευνας & ανάπτυξης															
ίσον ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ															
συν															
Έσοδα συμμετοχών σε άλλες επιχειρήσεις															
Άλλα έσοδα															
μείον															

Μήνας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	έτος	%	% κλάδου
Λοιπές δαπάνες															
ίσον ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ, ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ															
μείον αποσβέσεις															
ίσον ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ															
μείον τόκοι															
Μακροπρόθεσμοι															
Βραχυπρόθεσμοι															
ίσον ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΧΡΗΣΗΣ (προ φόρων)															

Προβλεπόμενος Ισολογισμός

Μήνας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	έτος	%	% κλάδου
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ															
ΠΑΓΙΑ															
Κτίρια															
Μηχανήματα															
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ															
Αποθέματα															
Απαιτήσεις															
Διαθέσιμα															
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ															
ΠΑΘΗΤΙΚΟ															
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ															
Κεφάλαιο															
Αποθεματικά															
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΙΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ															
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΙΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ															
Προμηθευτές															
Τράπεζες															
Δημόσιο															
Λοιπά															
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ															

Προβλεπόμενες ταμειακές ροές

	1ο τρίμηνο	2ο τρίμηνο	3ο τρίμηνο	4ο τρίμηνο	Σύνολο έτους
Ροές από παραγωγικές δραστηριότητες					
(+) Έσοδα από πελάτες					
(+) Άλλα έσοδα από την παραγωγική δραστηριότητα					
(-) Πληρωμές προμηθευτών					
(-) Πληρωμές υπαλλήλων					
(-) Πληρωμές τόκων					
(-) Πληρωμές φόρων					
(-) Άλλες πληρωμές λειτουργικών δαπανών					
A. Καθαρές ροές από παραγωγικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες					
(+) Έσοδα από πωλήσεις παγίων και άλλου εξοπλισμού					
(-) Αγορές παγίων και άλλου εξοπλισμού					
B. Καθαρές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες:					
(+) Έσοδα από νέα δάνεια					
(-) Αποπληρωμή δανείων					
(+) Συνεισφορές των μετόχων σε κεφάλαιο					
Γ. Καθαρές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Σύνολο A+B+Γ					
(+) Ροές από την προηγούμενη περίοδο					
(-) Ροές στο τέλος της περιόδου (για μεταφορά)					

Δείκτες απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Προκειμένου να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και την απόδοση των προσπάθειών της, η επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τους «δείκτες απόδοσης», που είναι πολύ απλά εργαλεία μέτρησης και ελέγχου.

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται πάντα σε σύγκριση με το περιβάλλον της επιχείρησης, οι δείκτες απόδοσης προκύπτουν από τα στοιχεία του κλάδου των ανταγωνιστών, αλλά και από γενικότερα στοιχεία της εθνικής οικονομίας.

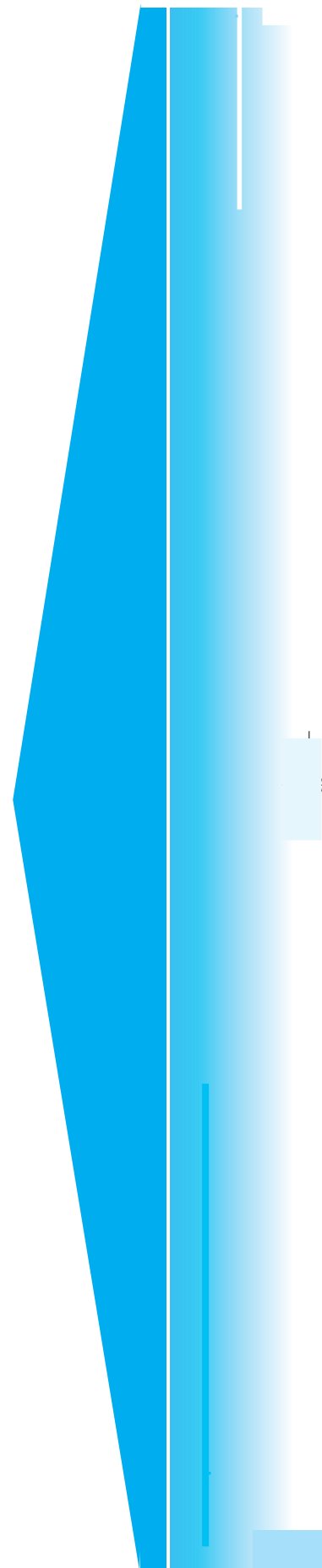
Όταν οι δείκτες είναι ίδιοι ή έχουν θετικές αποκλίσεις σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά, είναι σημαντικό μήνυμα αποδοτικότητας και βιωσιμότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι ένδειξη ότι η εν λόγω επιχείρηση έχει σημαντικά προβλήματα. Συνεπώς, είτε πρέπει να ξεκινήσουμε από την αρχή τον κύκλο σχεδιασμού της και να ελέγξουμε τις πληροφορίες που έχουμε συλλέξει, καθώς και τις υποθέσεις στις οποίες έχουμε βασιστεί, είτε να προσανατολιστούμε σε κάποια άλλη κατεύθυνση.

Οι σπουδαιότεροι δείκτες απόδοσης που εύκολα μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι:

Όνομα δείκτη	Πώς τον βρίσκουμε	Συγκρίνεται με:	Μας δείχνει:
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Βλ. ενότητα «αποτελέσματα χρήσης»	Ανταγωνιστές κλάδου	Το μέγιστο κέρδος που θα μπορούμε να αποκομίσουμε, αν διαχειριστούμε καλύτερα τις έμμεσες δαπάνες στην επιχείρησή μας
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	= καθαρά κέρδη/ίδια κεφάλαια x 100	Ανταγωνιστές κλάδου, απόδοση των χωρίς κίνδυνο επενδύσεων (τραπεζικές καταθέσεις, ομόλογα δημοσίου)	Την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων που έχουμε επενδύσει (ή θα επενδύσουμε) σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
Απασχολούμενα κεφάλαια	= ίδια κεφάλαια + μακροπρόθεσμες + βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Ανταγωνιστές κλάδου	Το σύνολο των κεφαλαίων (ιδίων και ξένων) που απασχολούμε σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων	= καθαρά κέρδη/απασ. κεφάλαια x 100	Ανταγωνιστές κλάδου	Την απόδοση του συνολικού κεφαλαίου που χρησιμοποιούμε στην επιχείρησή μας

◀ Β΄ ΜΕΡΟΣ ▶

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, το Κ.Ε.Θ.Ι. έχει αναπτύξει συνεργασίες με συνεταιρισμούς και ομάδες γυναικών από όλη την Ελλάδα. Έχει, έτσι, αποκομίσει μια σημαντική εμπειρία που διαπερνά όλα τα στάδια της ίδρυσης και της οργάνωσης ενός γυναικείου συνεταιρισμού, από τα πρώτα κίολας βήματα συγκρότησης της ομάδας μέχρι και πολλά χρόνια μετά. Αποκρυστάλλωμα αυτής της εμπειρίας είναι ο συγκεκριμένος Οδηγός. Απευθύνεται σε συμβούλους και δομές συμβουλευτικής που ενδιαφέρονται να παράσχουν υπηρεσίες στους γυναικείους συνεταιρισμούς, κυρίως όμως στο πρώτο στάδιο της ίδρυσής τους, το οποίο άλλωστε είναι αποφασιστικό για τη μετέπειτα πορεία του.

Ο Οδηγός είναι χωρισμένος σε *εννέα κεφάλαια*. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένες γενικές τοποθετήσεις σχετικά με το ζήτημα της τοπικής ανάπτυξης και το ρόλο που διαδραματίζουν οι γυναίκες σήμερα σε αυτήν. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών και ειδικότερα των γυναικείων συνεταιρισμών. Ειδική αναφορά γίνεται στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο για την οργάνωση της εργασίας του/της συμβούλου επιχειρηματικότητας που, κατά τη γνώμη μας, μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη της ανάπτυξης συλλογικών προσπαθειών από τις γυναίκες. Επίσης, επισημαίνονται οι διαδικασίες συμβουλευτικής που πρέπει να ακολουθούνται για την υποστήριξη των γυναικών. Τέλος, γίνεται προσπάθεια να καθοριστεί το επαγγελματικό προφίλ του/της συμβούλου.

Η γνώση των πόρων, τους οποίους η ομάδα έχει στη διάθεσή της κάθε στιγμή, είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της συνεταιριστικής δραστηριότητας. Επομένως, στο πέμπτο κεφάλαιο προτείνεται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία διερεύνησης και αξιολόγησης αυτών των πόρων, καθώς και τρόπων παραγωγής προϊόντων. Στη συνέχεια, στο έκτο κεφάλαιο, προτείνεται μια απλή μεθοδολογία για τη διαμόρφωση προγράμματος προσέγγισης μιας συγκεκριμένης αγοράς, η οποία θα είναι σε θέση να απορροφήσει τα προϊόντα του συνεταιρισμού. Στο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού σχεδίου του συνεταιρισμού. Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμο να τονίσουμε ότι στην παρούσα έκδοση, το α' μέρος που απευθύνεται σε συμβούλους επιχειρηματικότητας και περιλαμβάνει έναν πλήρη οδηγό συμβουλευτικής για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, συν-λειτουργεί με το συγκεκριμένο Οδηγό. Στο όγδοο κεφάλαιο, προσεγγίζεται το θέμα του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και της χρηματοδότησης του κόστους έναρξης του συνεταιρισμού, ενώ στο τελευταίο (ένατο) κεφάλαιο, παρουσιάζονται θέματα οργάνωσης και διοίκησης του γυναικείου συνεταιρισμού.

Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι δε φιλοδοξούμε με αυτό τον Οδηγό να εξαντλήσουμε το θέμα της υποστήριξης των γυναικείων συνεταιρισμών. Αντίθετα, στόχος μας είναι να γίνει μια πρώτη καταγραφή εμπειρίας, με την ελπίδα ότι αυτή θα εμπλουτιστεί στη συνέχεια και με την εμπειρία άλλων συναδέλφων που ασχολούνται με το εν λόγω ζήτημα.

1. ▸ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

▶ 1.1 Η έννοια της τοπικής ανάπτυξης και ο ρόλος των γυναικών

Η τοπική ανάπτυξη

Η αυξανόμενη πίεση της ανεργίας, τα τελευταία χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα την υλοποίηση ενός ευρύτερου, σε σύγκριση με το παρελθόν, φάσματος πιλοτικών ενεργειών για τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Οι ενέργειες αυτές σύντομα έδειξαν ότι υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες δράσης σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, οι αλλαγές στην ευρωπαϊκή (και την παγκόσμια) κοινωνία επέδρασαν με νέους τρόπους στις επιχειρήσεις και τα άτομα.

Το άνοιγμα των αγορών επιτάχυνε την κινητικότητα των επενδύσεων και τη συγκέντρωση των κεφαλαίων. Η παράλληλη διεύρυνση της χρήσης της νέας τεχνολογίας στην παραγωγή, τη διανομή και την κατανάλωση κατέστησε δυνατή τη δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς και την έλευση της κοινωνίας της γνώσης. Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα τη σημαντική ένταση του ανταγωνισμού.

Προκειμένου να ανταποκριθούν στη νέα αυτή κατάσταση, οι τοπικοί παράγοντες υποχρεώνονται πλέον να αναπτύξουν στρατηγικές με γνώμονα τις συγκεκριμένες δυνατότητες και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Οι μεταβολές των συστημάτων παραγωγής, χάρη στη χρήση της τεχνολογίας, καθιστούν πολύ ευκολότερη την ανάπτυξη του ενδογενούς δυναμικού. Η τάση αυτή ευνοεί τη μικροοικονομική ανάπτυξη και το σχηματισμό τοπικών συστημάτων παραγωγής, τα οποία συγκροτούνται από μικρές επιχειρήσεις. Διάφοροι άλλοι παράγοντες, όπως οι δημογραφικές εξελίξεις (γήρανση), οι αλλαγές του τρόπου ζωής και η αυξανόμενη αστικοποίηση, έχουν ως συνέπεια τη μεταβολή των καταναλωτικών συνθηκών. Παρατηρείται ραγδαία αύξηση του ποσοστού του οικογενειακού προϋπολογισμού που δαπανάται για: υγειονομική περίθαλψη, προσωπικές υπηρεσίες, περιβαλλοντική προστασία, αναψυχή, κατάρτιση, πολιτισμικά αγαθά, επικοινωνία και μεταφορές.

Οι παραπάνω εξελίξεις σε συνδυασμό με το αυξανόμενο ενδιαφέρον των πολιτών για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επιδίωξη ενεργού συμμετοχής στα κοινά συντελούν στην αύξηση της σημασίας που δίνεται στην τοπική διάσταση της ανάπτυξης, καθώς και στην κινητοποίηση των τοπικών δυνάμεων για την επίτευξή της.

Η τοπική ανάπτυξη είναι μια μορφή περιφερειακής ανάπτυξης, στην οποία οι τοπικοί παράγοντες (τοπικοί οργανισμοί και φορείς, τοπικές επιχειρήσεις, τοπική πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα) συνιστούν τους βασικούς μοχλούς της αναπτυξιακής διαδικασίας. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία οικονομικής ανάπτυξης και διαρθρωτικών αλλαγών που οδηγεί στη βελτίωση του επιπέδου ζωής του τοπικού πληθυσμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τοπικοί παράγοντες δε θεωρούνται μόνο τα γεωγραφικά και φυσικά χαρακτηριστικά των χωρικών μονάδων (τοπικά φυσικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, φυσικοί πόροι, ορκετός πλούτος κ.λπ.), αλλά και τα κοινωνικο-πολιτισμικά χαρακτηριστικά της τοπικής παραγωγής που σχετίζονται με την αναπτυξιακή διαδικασία. Έτσι, τοπικές κοινωνίες με μειονεκτήματα είναι δυνατόν να προωθήσουν την ανάπτυξή τους με τη βοήθεια της τεχνογνωσίας και της ανάπτυξης της τοπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, η προσπάθεια για την προώθηση

και την εφαρμογή της τοπικής ανάπτυξης εντάθηκε κυρίως σε ζώνες υποβαθμισμένες και μειονεκτικές, καθώς και σε περιόδους κρίσης.

Με επίκεντρο τον άνθρωπο και τις δραστηριότητες που αναπτύσσει στο χώρο της περιφέρειας, η **ολοκληρωμένη τοπική ανάπτυξη** συνιστά **τομή** της ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι δεν απομονώνεται ένας τομέας ή κλάδος για να ωφεληθεί ένας άλλος. Απεναντίας, δίνεται έμφαση στη μεγαλύτερη δυνατή σύνδεση μεταξύ τους, ώστε η ωφέλεια στον έναν τομέα να παράγει ευεργετικά πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στους άλλους τομείς της τοπικής οικονομίας και κοινωνίας. Έτσι, η αξιοποίηση του συνόλου των δυνατοτήτων που διαθέτει μια περιοχή από τους ίδιους τους κατοίκους της αναδεικνύεται σε κεντρικό σημείο της συγκεκριμένης αναπτυξιακής διαδικασίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας περιοχής είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξή της, ενώ το θέμα των ανθρώπινων πόρων και της αξιοποίησής τους δεν είναι αποκλειστικά αντικείμενο οικονομικών διεργασιών ή εκπαίδευσης, αλλά και κοινωνικής παρέμβασης.

Η προώθηση των σύγχρονων ιδεών περί ανάπτυξης και απασχόλησης, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας σε επίπεδο ομάδας, η δημιουργία συναισθήματος αυτοπεποίθησης, η εγκατάλειψη της παθητικής και αρνητικής στάσης κ.λπ. απαιτούν παρεμβάσεις που έχουν ανάγκη ειδικούς μηχανισμούς προσαρμοσμένους σε μια τοπική κοινωνία.

Η αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης σε μια περιοχή απαιτεί τη δημιουργία αναδιαρθρωτικών μηχανισμών, οι οποίοι θα πρέπει, *αφού συγκεκριμενοποιηθεί το αίτιο της προβληματικότητας*, να ανασυντάξουν τα μέσα και τους παραγωγικούς πόρους της περιοχής, ώστε να αποκατασταθεί η ισορροπία με τις συνθήκες της αγοράς.

Οι παράμετροι παρέμβασης αυτών των αναδιαρθρωτικών μηχανισμών είναι:

- το ενδογενές δυναμικό ανάπτυξης -όπως για παράδειγμα πόροι, δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, τεχνογνωσία, παράδοση- το οποίο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας,
- το επίπεδο των υποδομών, βασικών και εξειδικευμένων, που πρέπει να εκσυγχρονιστούν, ώστε να αποτελέσουν πόλο έλξης νέων δραστηριοτήτων,
- οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, οι οποίες αποτελούν τον κρίσιμο κρίκο στην αναπτυξιακή προσπάθεια,
- οι αναπτυξιακοί θεσμοί/φορείς: το θεσμικό πλαίσιο πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να αξιοποιηθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, ενώ οι φορείς πρέπει να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Σε αυτό το πλαίσιο είναι πλέον **πρωταγωνιστικός ο ρόλος των γυναικών** και αναγκαία η συμμετοχή τους στις διαδικασίες ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο για τους παρακάτω τουλάχιστον λόγους:

α. Η ένταξη και η συμμετοχή των γυναικών στην τοπική παραγωγική διαδικασία ενισχύει περαιτέρω τη δυναμικότητα μιας περιοχής, από τη στιγμή που ο βασικός αναπτυξιακός πόρος, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, διευρύνεται αριθμητικά αλλά και εμπλουτίζεται ποιοτικά.

β. Οι γυναίκες είναι αυτές που κατά κύριο λόγο κατέχουν τη γνώση παραγωγής προϊόντων -τα οποία πρώτα και κύρια αξιοποιούν τις δυνατότητες και τους πόρους μιας τοπικής κοινωνίας- μέσω βεβαίως της παράδοσης, της οποίας φορείς είναι κατά τεκμήριο οι ίδιες.
γ. Τέλος, οι γυναίκες έχουν θετικές αντιλήψεις και στάσεις για τη συνεργασία και την τοπική αλληλεγγύη και αυτό, κυρίως, γιατί είναι ακόμα σε σημαντικό βαθμό (σε αρκετές τοπικές κοινωνίες) φορείς παραδοσιακών συνεργατικών παραγωγικών πρακτικών.

► 1.2 Μια προσέγγιση του όρου «επιχειρηματικότητα»

Στο πλαίσιο αυτού του Οδηγού, πραγματευόμαστε το θέμα της επιχειρηματικότητας και κατ' επέκταση των αναγκαίων δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την άσκησή της με την παρακάτω οπτική:

Ορίζουμε την επιχειρηματικότητα ως την προσπάθεια, ατομική ή συλλογική, αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει το άτομο ή η ομάδα, την παραγωγή με αυτούς τους πόρους χρήσιμων προϊόντων ή υπηρεσιών και τη διάθεσή τους στην αγορά με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων, των αναγκών και των επιθυμιών του ατόμου ή της ομάδας μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς.

Έτσι, η επιχειρηματικότητα γίνεται ένα «παιχνίδι» που επιλέγουν -για μια σειρά από λόγους- να παίξουν άτομα ή ομάδες με περιορισμένους πόρους. Ακριβώς, όμως, επειδή αυτοί οι πόροι είναι περιορισμένοι, τα άτομα ή οι ομάδες πρέπει να τους διαχειριστούν με προσοχή, ώστε να έχουν από αυτούς το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και το κυριότερο να μπορούν να τους αξιοποιούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για να καταστεί αυτό δυνατό, θα πρέπει να επιλέξουν από το σύνολο της απρόσωπης αγοράς εκείνο το πολύ συγκεκριμένο τμήμα της, το οποίο θα σεβαστεί ακριβώς αυτή την ιδιαιτερότητα, δηλαδή τον περιορισμένο αριθμό πόρων αλλά και την ανάγκη αειφορικής διαχείρισής τους. Ταυτόχρονα, αυτή η αγορά θα είναι διατεθειμένη μέσα από τις διαδικασίες μιας σχέσης ισοτιμίας να ανταποδώσει στον παραγωγό το τμήμα που αυτός ζητάει.

Είναι φανερό ότι, χρησιμοποιώντας αυτή τη λογική, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην πιο απλή της μορφή, την αυτο-απασχόληση, είναι κυρίως μια «επιχειρηματικότητα ανάγκης» και έρχεται ως συνέπεια των δυσκολιών ένταξης στην αγορά εργασίας που αρκετές γυναίκες αντιμετωπίζουν. Πράγματι, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για μια άνεργη γυναίκα, παρά να δημιουργήσει μόνη της ή μαζί με την ομάδα της τις συνθήκες αυτο-απασχόλησής της. Θα λέγαμε ότι αρκετές φορές για πάρα πολλές γυναίκες η αυτο-απασχόληση είναι μονόδρομος. Προκειμένου να επιβιώσουν στην αγορά, πρέπει να κάνουν ό,τι ακριβώς κάνει και ο επιχειρηματίας, δηλαδή να προσπαθούν να βρίσκονται συνέχεια στην αγορά παίζοντας ατομικό ή και ομαδικό «παιχνίδι».

Τις περισσότερες φορές οι γυναίκες δεν έχουν χρηματικό κεφάλαιο ή έχουν την αίσθηση ότι δεν μπορούν να κάνουν τίποτα. Νιώθουν ότι δεν έχουν καμία ικανότητα, δυνατότητα, εμπειρία, γνώση για να μπουν στην αγορά, δε γνωρίζουν από παραγωγή κ.λπ.

Υπάρχουν, όμως, αρκετά ενδιαφέροντα παραδείγματα και στη χώρα μας που δείχνουν ότι βιώσιμες επιχειρήσεις δημιουργούνται από γυναίκες ή και ομάδες γυναικών, οι οποίες δεν έχουν κεφάλαια, αλλά πόρους. Για την ακρίβεια, οι γυναίκες αυτές ξεκινούν την επιχείρηση όχι με την εξεύρεση κεφαλαίων, αλλά με την παραγωγή προϊόντων αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους τους. Τα προϊόντα αυτά τα μετατρέπουν σε κεφάλαια.

► 1.3 Η βιωσιμότητα

Η βιωσιμότητα είναι ένα οικονομικό μέγεθος που σχετίζεται με τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να καλύπτει τα έξοδά της, να έχει κέρδος και να μπορεί να επενδύει για την ανάπτυξή της. Εξετάζοντας, όμως, αυτό που συμβαίνει στις τοπικές κοινωνίες, διαπιστώνουμε ότι εκτός από την κερδοφορία, που είναι απαραίτητη για την ύπαρξη της επιχείρησης, υπεισέρχεται και μια σειρά άλλων παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να φαίνονται ασήμαντοι, αλλά στις τοπικές κοινωνίες θεωρούνται πιο σημαντικοί από το κέρδος. Τέτοιοι είναι:

- Η δυνατότητα απασχόλησης των γυναικών.
- Η προοπτική που ανοίγεται μπροστά τους, να μείνουν στον τόπο τους, να συμβάλουν στην ανάπτυξή του αλλά και στην προσωπική τους ανάπτυξη, καθώς μπορούν να κερδίσουν χρήματα για τη συντήρηση της οικογένειάς τους, τις σπουδές των παιδιών τους κ.λπ.

Όταν, λοιπόν, μιλάμε για βιώσιμες δραστηριότητες, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και αυτή τη διάσταση.

Αυτό που συνήθως συμβαίνει σε τοπικές κοινωνίες που δεν έχουν κεφάλαια, είναι ότι ομάδες γυναικών αποφασίζουν συλλογικά για την τύχη τους, δημιουργούν βιώσιμες επιχειρήσεις, η εμβέλεια των οποίων αρκετές φορές ξεπερνά τα σύνορα του νομού τους και απλώνεται σε όλη την περιφέρειά τους. Έχουμε πάρα πολλά παραδείγματα, όχι μόνο ομαδικής δράσης, αλλά και ατομικής, τα οποία αποδεικνύουν ότι άτομα και ομάδες που βιώνουν συνθήκες αποκλεισμού έχουν σήμερα τη δυνατότητα να δημιουργήσουν αυτά τα ίδια τις συνθήκες άρσης του αποκλεισμού τους.

Τις περισσότερες φορές, ό,τι λείπει από τα άτομα αυτά είναι η πληροφόρηση σχετικά με παρόμοιες προσπάθειες που έχουν καλά αποτελέσματα αλλά και με την ύπαρξη μηχανισμών, οι οποίοι μπορούν να υποστηρίξουν την υλοποίηση τέτοιων επιχειρήσεων. Εάν λάβουν αυτή την πληροφόρηση, έχουν τη δυνατότητα να επαναπροσδιοριστούν ως άτομα και ως ομάδα, να βρουν το δικό τους συγκριτικό πλεονέκτημα, να το κάνουν προϊόν και να το πουλήσουν στην αγορά.

2. Η ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

Μια ιδιαίτερη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας από γυναίκες της υπαίθρου είναι η ίδρυση και λειτουργία των γυναικείων συνεταιρισμών, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη.

Η έννοια του συνεταιρισμού:

Συνεταιρισμός είναι η εθελοντική ένωση προσώπων με μεταβλητό κεφάλαιο και με μεταβλητό αριθμό μελών, η οποία έχει ως σκοπό τη βελτίωση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής τους κατάστασης, καθώς και την αντιμετώπιση των κοινών αναγκών τους με την αμοιβαία βοήθεια όλων των μελών του.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συνεταιρισμού, όπως φαίνεται και από τον ορισμό, είναι:

- Ο αριθμός των συνεταίρων (μελών), ο οποίος είναι μεταβλητός.
- Το κεφάλαιο του συνεταιρισμού, το οποίο επίσης είναι μεταβλητό.
- Ο σκοπός του συνεταιρισμού, δηλαδή η οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική προαγωγή των μελών του.

Οι γυναικείοι συνεταιρισμοί δημιουργούνται κυρίως στον αγροτικό χώρο -είναι σπάνιες οι περιπτώσεις συνεταιρισμών σε μεγάλα αστικά κέντρα- και είναι ένας εύκολος και φιλικός τρόπος ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για τις γυναίκες αυτών των περιοχών, καθώς απαιτεί πολύ μικρό κεφάλαιο έναρξης.

Το Κ.Ε.Θ.Ι., όλα αυτά τα χρόνια, ανέπτυξε μια ισχυρή σχέση συνεργασίας με δεκάδες γυναικείους συνεταιρισμούς σε όλη την Ελλάδα, οι οποίοι έχουν αρκετά μεγάλη εμπειρία, αλλά και με ομάδες γυναικών που σήμερα κάνουν τα πρώτα βήματά τους.

Βασικές αρχές των συνεταιρισμών:

Εθελοντική συμμετοχή

Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοιχτές σε όλα τα άτομα, οι οποίες έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής των μελών στις δραστηριότητές τους, αλλά με σαφή κατανόηση της ευθύνης του κάθε μέλους στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού.

Δημοκρατική διοίκηση

Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις. Ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία θέτουν τους στόχους και τις πολιτικές τους. Όλα τα μέλη έχουν ισότιμη θέση στο συνεταιρισμό, ανεξάρτητα από τον αριθμό των μεριδίων που αυτά διαθέτουν.

Οικονομική συμμετοχή

Όλα τα μέλη του συνεταιρισμού συμμετέχουν ισότιμα στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού.

Αυτονομία και ανεξαρτησία

Οι συνεταιρισμοί είναι ανεξάρτητες οργανώσεις, τις οποίες διαχειρίζονται τα μέλη τους. Οι οποιασδήποτε σχέσεις και συμφωνίες με άλλες οργανώσεις, τοπικούς αυτοδιοικητικούς ή και

κυβερνητικούς φορείς γίνονται σε τέτοια βάση, ώστε πάντα να διατηρούν την αυτονομία και την ανεξαρτησία τους.

Εκπαίδευση και πληροφόρηση

Οι συνεταιρισμοί εκπαιδεύουν τα μέλη τους με σκοπό την απρόσκοπτη ανάπτυξη τόσο των μελών τους ξεχωριστά, όσο και του συνεταιρισμού συνολικά. Πληροφορούν, επίσης, την τοπική κοινωνία για τους σκοπούς και τους στόχους του συνεταιρισμού.

Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί αναπτύσσουν τη μεταξύ τους συνεργασία με στόχο τη γενικότερη ανάπτυξη της συνεταιριστικής ιδέας.

Ευθύνη για την κοινότητα

Οι συνεταιρισμοί προσανατολίζονται στη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινότητάς τους με την ανάπτυξη δράσεων και πολιτικών που εγκρίνονται από τα μέλη τους.

Μια πιο προσεκτική ματιά μπορεί να μας δώσει μια σειρά από ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις, τόσο για τις κοινωνικές και οικονομικές προϋποθέσεις δημιουργίας τους, όσο και για τις προϋποθέσεις ανάπτυξής τους.

Γεωγραφικά οι συνεταιρισμοί εξαπλώνονται σε όλη τη χώρα, όμως δεν έχουμε ομοιόμορφη κατανομή τους ανάμεσα στις διάφορες περιοχές. Έτσι, ενώ έχουμε μια ισχυρή παρουσία τους σε περιοχές όπως η Μαγνησία, η Λέσβος και το Ηράκλειο -όπου σήμερα δραστηριοποιούνται πάνω από τριάντα (30) γυναικείοι συνεταιρισμοί- έχουμε ελλιπή εκπροσώπηση σε άλλες, όπως η Πελοπόννησος, τα Δωδεκάνησα ή τα Ιόνια νησιά.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί, στις περιοχές αυτές (π.χ. Λέσβος και Μαγνησία), η θέση των γυναικών στην τοπική κοινωνία, παραδοσιακά, είναι σημαντική για μια σειρά από λόγους, γεγονός που τις διευκολύνει να προβούν σε ένα σημαντικό ομαδικό βήμα. Αυτή η εκτίμηση μπορεί να επιβεβαιωθεί με μια γρήγορη επισκόπηση και στις άλλες περιοχές, στις οποίες λειτουργούν γυναικείοι συνεταιρισμοί. Συνήθως εμφανίζονται σε χωριά, όπου η παρουσία των γυναικών στην τοπική κοινωνία είναι ισχυρή και σημαντική, καθώς επίσης και η συμβολή τους στη διατήρηση της παράδοσης. Βέβαια, αυτό δεν επαρκεί. Οι παραδόσεις των περιοχών αποτελούν συνθήκη όχι όμως ικανή από μόνη της και τις περισσότερες φορές όχι αναγκαία, προκειμένου να αναπτυχθεί ένας γυναικείος συνεταιρισμός.

Σε αρκετές περιοχές, όπου αναπτύσσονται συνεταιρισμοί, μπορεί κάποιος να παρατηρήσει ότι προϋπάρχει μια ιδιαίτερη συνήθεια άτυπων συνεταιρισμών στις αγροτικές εργασίες ή τις εργασίες του νοικοκυριού. Για παράδειγμα, σε πολλά χωριά της Λέσβου οι γυναίκες εφάρμοζαν -και σε μεγάλο βαθμό εφαρμόζουν και σήμερα- την εξής πρακτική: όλες μαζί βοηθούσαν κυκλικά η μία την άλλη στην παραγωγή διαφόρων σπιτικών παρασκευασμάτων. Αντίστοιχες συνήθειες συναντάμε στο μάζεμα της ελιάς, όχι μόνο στη Λέσβο, αλλά και σε χωριά της Μακεδονίας (κυρίως προσφύγων από τα Μικρασιατικά παράλια και τον Ελλήσποντο). Αυτός είναι ένας αρκετά αποτελεσματικός τρόπος επιμερισμού σε περισσότερες γυναίκες του χειρωνακτικού κόστους για εκείνες τις αγροτικές εργασίες που έχουν ανάγκη από πολλά χέρια, με τελικό αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων.

Ένα επιπλέον στοιχείο που βοηθά στην ανάπτυξη των γυναικείων συνεταιρισμών είναι η ευ-

νοϊκή επίδραση των διαφόρων προγραμμάτων. Εδώ, όμως, πρέπει να σημειώσουμε ότι στο βαθμό που δεν υπάρχουν οι υποκειμενικές προϋποθέσεις και που πρώτα και κύρια δεν εκφράζονται μέσα από τη διάθεση των ίδιων των ενδιαφερόμενων γυναικών για αυτοοργάνωση και συνεργασία, αρκετές φορές οι πόροι σπαταλούνται σε παρεμβάσεις και μελέτες -που τις περισσότερες φορές γίνονται ερήμην των γυναικών- με ελάχιστα έως και μηδενικά αποτελέσματα. Πράγματι, αυτό είναι ίσως το πιο αποφασιστικό σημείο για τη σύσταση ενός συνεταιρισμού που εγγυάται τη συνέχεια της όποιας προσπάθειας.

Δεν είναι λίγες οι φορές που διάφοροι φορείς, οι οποίοι είχαν εντάξει στα προγράμματά τους και τη δημιουργία συνεταιρισμών από γυναίκες, ουσιαστικά επέβαλαν -με διάφορους τρόπους και με πλέον συνηθισμένο τη δημιουργία υπέρμετρων προσδοκιών στις γυναίκες- το συνεταιρισμό, καλύπτοντας έτσι τους δικούς τους στόχους, δημιουργώντας όμως αρκετά προβλήματα στις τοπικές κοινωνίες και στις ίδιες τις γυναίκες. Πρέπει να σημειώσουμε ότι λίγες προσπάθειες έχουν καταγραφεί για δημιουργία γυναικείων συνεταιρισμών σε τουριστικά αναπτυγμένες περιοχές. Αντίθετα, θα λέγαμε ότι η ύπαρξη μιας σημαντικής τουριστικής βιομηχανίας σε μια περιοχή μάλλον λειτουργεί αποτρεπτικά.

Τα κυριότερα είδη συνεταιρισμών είναι τα ακόλουθα:

Αγροτικοί: Τα μέλη τους είναι αγρότες και οι δραστηριότητες συγκεντρώνονται στην παραγωγή και διάθεση αγροτικών προϊόντων.

Αστικοί: Προσφέρουν υπηρεσίες σε καταναλωτικές και προμηθευτικές ομάδες ατόμων, με κύρια δραστηριότητά τους την προαγωγή-προώθηση των κοινών επαγγελματικών συμφερόντων των μελών τους.

Αγροτοβιομηχανικοί: Συγκεντρώνουν τη δραστηριότητά τους όχι μόνο στην παραγωγή των αγροτικών προϊόντων, αλλά προχωρούν στη βιομηχανοποίησή τους και στην εμπορία των αγαθών αυτών.

Η δημιουργία και πολύ περισσότερο η λειτουργία και ανάπτυξη των γυναικείων συνεταιρισμών έχει πολλαπλές θετικές επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία και οικονομία, όπως:

1. Μπορεί να αποτελέσει ένα σοβαρό ενισχυτικό μηχανισμό για την τοπική οικονομία, αφού μια τέτοια επιτυχημένη προσπάθεια έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του οικογενειακού εισοδήματος και τη μείωση της ανεργίας.

- Ένας «τυπικός» γυναικείος συνεταιρισμός κάνει «τζίρο» δεκάδες ή και εκατοντάδες ευρώ το χρόνο, ενώ αρκετοί είναι σήμερα αυτοί που εξασφαλίζουν τη δυνατότητα σε πολλά από τα μέλη τους να έχουν ένα σταθερό εισόδημα.
- Σε πάρα πολλά χωριά της πατρίδας μας, ο γυναικείος συνεταιρισμός είναι πλέον η μεγαλύτερη επιχείρηση.

2. Με δεδομένο, ακόμα, ότι το σύνολο των συνεταιρισμών ασχολείται με την αξιοποίηση τοπικών και παραδοσιακών προϊόντων χρησιμοποιώντας πόρους που βρίσκονται στην περιοχή τους, τα παράγωγα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας είναι επίσης εμφανή.

Ένα ποσοστό, που αρκετές φορές φτάνει και το 85% της προστιθέμενης αξίας των νέων προϊόντων, δημιουργείται και διαχέεται στην τοπική κοινωνία.

3. Δεν πρέπει να παραλείψουμε και τις γενικότερα ευεργετικές κοινωνικές επιπτώσεις αυτής της προσπάθειας, καθώς ενισχύουν ακόμα περισσότερο τη θέση των γυναικών στην τοπική κοινωνία δημιουργώντας τις βάσεις για γενικότερη κοινωνική ανάπτυξη και υγεία σε αυτήν. Οι προοπτικές των γυναικείων συνεταιρισμών της χώρας μας είναι αρκετά καλές και αυτό οφείλεται τόσο σε αντικειμενικούς-εξωτερικούς, όσο και σε υποκειμενικούς παράγοντες.

Αντικειμενικοί παράγοντες:

- Η στροφή που σημειώνεται στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, οι οποίοι αρχίζουν να αναζητούν αγνά-ποιοτικά προϊόντα, ανάγκη την οποία βεβαίως τα προϊόντα των συνεταιρισμών καλύπτουν.
- Η ολοένα αυξανόμενη φήμη που αποκτά η χώρα μας, ως τόπος γαστρονομικής απόλαυσης.
- Η ολοένα αυξανόμενη τουριστική κίνηση και μάλιστα από επισκέπτες που αντικειμενικά ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες καταναλωτών.
- Η ίδια η ύπαρξη του γυναικείου συνεταιρισμού που από μόνος του αποτελεί πόλο έλξης για τους καταναλωτές.

Υποκειμενικοί παράγοντες:

- Το μεράκι και η αφοσίωση των γυναικών-μελών των συνεταιρισμών στην επιτυχία των σκοπών του συνεταιρισμού τους.
- Η σημαντική εμπειρία και ο πλούτος γνώσεων που διαθέτουν στην παραγωγή των τοπικών παραδοσιακών προϊόντων.
- Η διάθεση που έχουν να παράσχουν εργασία, τις περισσότερες φορές χωρίς πληρωμή, προκειμένου να υλοποιηθούν κάθε φορά οι στόχοι του συνεταιρισμού τους.

Από ό,τι όλα δείχνουν, αυτή η προσπάθεια, η οποία για συγκεκριμένους κοινωνικούς, πολιτιστικούς, πολιτικούς και άλλους λόγους εξελίσσεται στη χώρα μας, μπορεί να αποτελέσει, και σε μεγάλο βαθμό αποτελεί, καλή πρακτική επιχειρηματικότητας και μάλιστα γυναικείας επιχειρηματικότητας, όχι μόνο για την Ελλάδα, αλλά για το σύνολο των χωρών της Ε.Ε.

3. ► Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

► 3.1 Ορισμός του/της συμβούλου επιχειρηματικότητας

Καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη συνεταιριστικών δραστηριοτήτων των γυναικών διαδραματίζει ο/η σύμβουλος επιχειρηματικότητας ή αλλιώς «**σύμβουλος ανάπτυξης**».

*Θα μπορούσαμε να ορίσουμε το/τη **σύμβουλο επιχειρηματικότητας** ως το άτομο (ή την ομάδα με διακριτούς ρόλους του κάθε μέλους της), το οποίο γίνεται αποδέκτης ενός αιτήματος αλλαγής που ένα άλλο άτομο ή ομάδα εκφράζει. Ο/Η σύμβουλος παρέχει στους/τις αιτούντες/-ούσες την αναγκαία πληροφορία, καθώς και τον τρόπο (μεθοδολογία), προκειμένου να ικανοποιήσει το αίτημά τους.*

Ο/Η σύμβουλος επιχειρηματικότητας ως τοπικός/-ή εμπυχωτής/-τρια:

- Θα διευκολύνει τις τοπικές κοινωνίες να κατανοήσουν τη θέση τους, θα ενεργοποιήσει τη σκέψη τους και θα τις εμπλέξει σε διαδικασίες ανάπτυξης.
- Θα προσφέρει στην τοπική κοινωνία δεξιότητες και γνώσεις αναφορικά με τη διαδικασία, στην οποία αυτή η κοινότητα έχει εμπλακεί, με σκοπό την υποστήριξη συγκεκριμένων στόχων της. Δηλαδή θα ενεργήσει ως υποστηρικτικός μηχανισμός για την επίτευξη των στόχων της κοινότητας.
- Θα προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες στο πλαίσιο των στόχων της κοινότητας και θα υποστηρίξει τα κατάλληλα άτομα για να αποκτήσουν τις απαραίτητες ικανότητες.
- Θα έχει διοικητικές ικανότητες, τόσο για την υλοποίηση συγκεκριμένων σχεδίων, όσο και για την κινητοποίηση των τοπικών κοινωνιών.
- Θα έρχεται σε επαφή με οργανισμούς που λειτουργούν στην περιοχή του/της και θα γνωρίζει όλα τα σχετικά ζητήματα της δράσης τους.
- Θα βοηθήσει στην ανάπτυξη κοινών πρωτοβουλιών που καλύπτουν περισσότερες από μία κοινότητες.
- Θα έρχεται σε επαφή με άλλες ομάδες εμπυχωτών της περιοχής του/της, με στόχο την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών.

Με βάση τα παραπάνω, **οι επαγγελματικές δεξιότητες** που πρέπει, κατά τη γνώμη μας, να διαθέτει ο/η σύμβουλος ανάπτυξης ή επιχειρηματικότητας είναι οι ακόλουθες:

- Ο/Η σύμβουλος ανάπτυξης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται την ύπαρξη ή όχι αιτήματος αλλαγής. Αυτό ενισχύεται σημαντικά μέσω της ενεργητικής ακρόασης.
- Πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί, λειτουργώντας ως δέκτης και όχι ως πομπός. Όπως είναι γνωστό, βασικός κανόνας μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι το μήνυμα να φεύγει από τον πομπό και να το συλλαμβάνει ο δέκτης, όχι όπως θέλει ο τελευταίος, αλλά όπως επιθυμεί ο πρώτος.
- Πρέπει να έχει τη διάθεση να συλλέγει πληροφορίες και να εμπλουτίζει συνεχώς τις γνώσεις του/της.
- Να μπορεί ακόμα να μεταφέρει στο άτομο ή στην ομάδα, από το σύνολο των γνώσεων

που έχει, εκείνες τις γνώσεις και τις πληροφορίες, οι οποίες θα τους είναι χρήσιμες και θα βοηθήσουν να καταπολεμηθούν η άγνοια και οι φόβοι.

- Ακόμα, ο/η σύμβουλος θα πρέπει να είναι έτοιμος/-η να βοηθήσει το άτομο ή την ομάδα και στα επόμενα βήματά τους. Δηλαδή, να τους παράσχει τα κατάλληλα εργαλεία και τις μεθοδολογίες και να τους εκπαιδεύσει στη χρήση τους.

Εργαλείο 1: Ο «Χαρτοφύλακας» του/της συμβούλου

Ο «χαρτοφύλακας» του/της συμβούλου περιλαμβάνει σε συνοπτική και οργανωμένη μορφή το σύνολο των πληροφοριών που πρέπει να έχει στη διάθεσή του/της, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός/-ή στην αποστολή του/της.

Περιεχόμενο	Ενδεικτική ανάλυση περιεχομένου
<p>Πληροφορίες για την οικονομική και κοινωνική κατάσταση στην περιοχική δράση του/της</p> <p>Ο/Η σύμβουλος πρέπει να έχει μια συνολική εικόνα για τα χαρακτηριστικά των γυναικών της περιοχής του/της, καθώς επίσης και για τις ιδιαίτερες ανάγκες και δυνατότητές τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δημογραφικά χαρακτηριστικά (μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή κατανομή, τόπος κατοικίας). • Κοινωνικά χαρακτηριστικά (εκπαιδευτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, κ.λπ.). • Οικονομικά χαρακτηριστικά (απασχόληση, ανεργία, επίπεδο αμοιβών, κ.λπ.). • Άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι ενδιαφέροντα και αφορούν στην ομάδα - στόχο (π.χ. ιδιαίτερες παραδόσεις και αξίες που ενδεχομένως υπάρχουν στην περιοχική, θέση της γυναίκας κ.λπ.).
<p>Υφιστάμενη οικονομική δραστηριότητα στην περιοχική παρέμβαση</p> <p>Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός/-ή στους στόχους του/της, θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση της υφιστάμενης οικονομικής δραστηριότητας στο χώρο παρέμβασης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διάρθρωση της τοπικής οικονομίας (κλάδοι δραστηριότητας, αριθμός και μέγεθος επιχειρήσεων). • Ενδεχόμενα ειδικά χαρακτηριστικά της τοπικής οικονομικής δραστηριότητας (π.χ. τοπικά προϊόντα, συγκριτικά πλεονεκτήματα κ.λπ.).
<p>Υφιστάμενες αναπτυξιακές δυνατότητες</p> <p>Αρκετά καλή εικόνα για τις αναπτυξιακές δυνατότητες της περιοχής παρέμβασης, και ειδικότερα των τομέων, στους οποίους η τοπική οικονομία φαίνεται ότι έχει δυνατότητες ανάπτυξης.</p>	<p>Με δεδομένο ότι οι αναπτυξιακές δυνατότητες μιας περιοχής εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • τους υφιστάμενους υλικούς και ανθρώπινους πόρους, • την υφιστάμενη οικονομική δραστηριότητα, • το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και τις τάσεις του, <p>ο/η σύμβουλος πρέπει να είναι γνώστης/-τρια όλων αυτών.</p>

Περιεχόμενο	Ενδεικτική ανάλυση περιεχομένου
<p>Υφιστάμενες δράσεις και πολιτικές από το Γ΄ ΚΠΣ και άλλες παρεμβάσεις (π.χ. Leader, EQUAL, Καινοτομικά κ.λπ.)</p> <p>Η ένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας υποστηρίζεται από το σύνολο των παρεμβάσεων του 3ου ΚΠΣ, αλλά και από μια σειρά άλλες πολιτικές της Ε.Ε.</p>	<p>Ο/Η σύμβουλος θα πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το σύνολο των δυνατοτήτων που έχουν εφαρμογή στην περιοχή του/της, μέσω της καταγραφής και παρακολούθησης των διαφόρων πολιτικών και δράσεων.</p>
<p>Υφιστάμενοι φορείς ανάπτυξης στην περιοχή</p> <p>Σημαντικά στοιχεία στις εισροές του συστήματος των ολοκληρωμένων παρεμβάσεων είναι η ακριβής γνώση του συνόλου των φορέων (κοινωνικών, οικονομικών, κ.λπ., εκτός αυτών που συμμετέχουν στο σχέδιο δράσης) που δραστηριοποιούνται στην περιοχή του/της.</p>	<p>Αυτοί οι φορείς μπορούν να λειτουργήσουν, μέσω των κατάλληλων παρεμβάσεων, ως ένας ευρύτερος υποστηρικτικός μηχανισμός των γυναικών, καθώς επίσης και ως ένας μηχανισμός διοχέτευσης της πληροφορίας προς την τοπική κοινωνία.</p>
<p>Παραδείγματα ανέργων και ειδικότερα γυναικών ή και ομάδων γυναικών από την περιοχή του/της, οι οποίοι/-ες ξεκίνησαν επιχειρηματικές δραστηριότητες.</p>	<p>Αυτά τα παραδείγματα θα μπορούσαν να υποκινήσουν τους/τις ανέργους/-ες για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.</p>

▶ 3.2 Διαδικασίες και μεθοδολογία συμβουλευτικής

Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε μια ανάλυση του ορισμού που δώσαμε προηγουμένως, από τη σκοπιά της υποστήριξης των διαδικασιών ίδρυσης ενός γυναικείου συνεταιρισμού.

Ο/Η σύμβουλος είναι αποδέκτης/-τρια αιτήματος (ή αιτημάτων) αλλαγής από μια ομάδα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι πάντα και προκειμένου να ξεκινήσει τη δουλειά του/της πρέπει να έχει εκφραστεί προς αυτόν/-ήν ένα αίτημα από κάποιους/-ες ενδιαφερόμενους/-ες, οι οποίοι/-ες αναζητούν τρόπους αλλαγής και βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης πραγμάτων.

Από πού προέρχεται το αίτημα;

Από ομάδες γυναικών που δραστηριοποιούνται σε κάποια περιοχή (συλλόγους γυναικών, οι οποίοι θέλουν να διαφοροποιήσουν ή να εμπλουτίσουν τη δράση τους, άτυπες ομάδες ή παρέες γυναικών).

Από παράγοντες της τοπικής αυτοδιοίκησης (δημάρχους, δημοτικούς/-ές και διαμερισματικούς/-ές συμβούλους). Εδώ, η παρέμβαση σχετίζεται με το ρόλο των τοπικών εμπυκωτών, τον οποίο κάποιος/-ες δημοτικοί/-ές ή και διαμερισματικοί/-ές σύμβουλοι αναλαμβάνουν (άτυπα) στις τοπικές κοινωνίες. Αυτοί οι άνθρωποι τις περισσότερες φορές παίζουν το ρόλο, αφενός μεν του τοπικού υποκινήτη, αφετέρου δε του «μεσολαβητή» ανάμεσα στο/τη σύμβουλο και τις τοπικές κοινωνίες. Είναι σημαντικό εδώ να τονίσουμε ότι τα άτομα αυτά αναλαμβάνουν στη συνέχεια, μετά την ίδρυση του συνεταιρισμού, την καθοδήγηση και την υποστήριξη σε τοπικό επίπεδο.

Από άλλους ενεργούς πολίτες κυρίως στα χωριά. Στην περίπτωση που δεν υπάρχουν διαθέσιμοι κάποιοι από τους παραπάνω παράγοντες, στα περισσότερα χωριά υπάρχουν πολίτες (άνδρες ή γυναίκες) που για διάφορους λόγους διαδραματίζουν έναν παρόμοιο ρόλο. Η συνεργασία μας με αυτούς τους/τις άτυπους/-ες εμπυχωτές/-τριες παίρνει περίπου τον ίδιο χαρακτήρα με τη συνεργασία που έχουμε με τους/τις δημοτικούς/-ές και διαμερισματικούς/-ες συμβούλους. Οι «**άτυποι/-ες**» **εμπυχωτές/-τριες** αποτελούν το βασικό συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο/τη σύμβουλο και τις ομάδες (κυρίως γυναικών, αλλά και μεικτές), οι οποίες ενδιαφέρονται να ενεργοποιηθούν προς κάποια κατεύθυνση (συνεταιρισμό ή γενικότερες πολιτιστικές/επιχειρηματικές κινήσεις) στην τοπική κοινωνία.

Τις περισσότερες φορές, η έκφραση του αιτήματος αλλαγής είναι η πλέον δύσκολη υπόθεση, καθώς μπορεί να είναι «ρητή», δηλαδή να λέγεται, αλλά και «άρρητη», δηλαδή να συνάγεται από τη συμπεριφορά του ατόμου ή της ομάδας.

Συνηθισμένες περιπτώσεις «άρρητου αιτήματος»

- Αρκετές φορές σε μια ομάδα ή μια κοινότητα υπάρχει μια διάχυτη διάθεση για «κάτι άλλο». Σε αυτές τις περιπτώσεις αναδεικνύονται ερωτήματα, όπως «πέστε μας τι να κάνουμε» ή υπάρχει μια ανησυχία σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση, κ.λπ.
- Άρρητο αίτημα μπορεί να υπάρχει ακόμα και στις περιπτώσεις, όπου η ομάδα εμφανίζει παθητικότητα και αδιαφορία.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις η γνώμη μας είναι ότι ο/η σύμβουλος θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο, προκειμένου να κατανοήσει ακριβώς και να συμφωνήσει με το άτομο πάνω σε μια κοινή αποδεκτή βάση - η οποία, όμως, πάντα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της δεύτερης πλευράς- τόσο για την αναγκαιότητα, όσο και για το περιεχόμενο των επιθυμητών αλλαγών.

▶ 3.3 Ο/Η σύμβουλος επιστρέφει στην ομάδα την αναγκαία πληροφορία

Τι είναι «αναγκαία πληροφορία»;

Σύμφωνα με τη θεωρία της πληροφορίας, πληροφορία είναι αυτό που δε γνωρίζει κάποιος.

- Είναι σημαντικό, λοιπόν, να είναι σε θέση ο/η σύμβουλος να παρέχει πληροφορία, η οποία μετουσιώνεται σε γνώση, καθώς επίσης και να παρέχει τρόπους άντλησης αυτής της πληροφορίας από την ομάδα.
- Επίσης, είναι σημαντικό ο/η σύμβουλος να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται ότι χρήσιμη πληροφορία για την ομάδα είναι αυτή που η τελευταία μπορεί να αξιοποιήσει με βάση τις συγκεκριμένες δυνατότητες που έχει κάθε φορά. Άρα, μπορεί να υποκινήσει την ομάδα από τη στιγμή που τα μέλη της έχουν τη δυνατότητα να εντάξουν και να δουν τον εαυτό τους σε αυτήν.
- Από αυτή την άποψη, περισσότερη σημασία έχει για την ομάδα η μεταφορά σε αυτήν γνώσης σχετικά με το τι κάνουν άλλες ομάδες και σχετικά με το **πώς και με ποιο τρόπο** άλλες ομάδες, οι οποίες βρίσκονται ή βρίσκονταν στην ίδια κατάσταση, βρήκαν τρόπους αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους.

Μερικά παραδείγματα για τις δράσεις άλλων ομάδων και ατόμων

- Ο συνεταιρισμός γυναικών στον Μεσότοπο της Λέσβου, ένας από τους πλέον πετυχημένους συνεταιρισμούς, ξεκίνησε ουσιαστικά τη δραστηριότητά του αξιοποιώντας τους «ορνούς» -αρσενικά σύκα- που μάζευε από τα χωράφια.
- Οι κάτοικοι της Γέργερης στο Νομό Ηρακλείου, η οποία το μόνο που έχει είναι πέτρες και νερό, μάζεψαν μερικές εκατοντάδες εκατομμύρια και έφτιαξαν εργοστάσιο εμφιάλωσης νερού, το οποίο σήμερα έχει ένα σημαντικό κύκλο εργασιών. Από την άλλη, ο γυναικείος συνεταιρισμός που ιδρύθηκε στο χωριό είναι ένας από τους πλέον δυναμικούς συνεταιρισμούς στην Κρήτη. Οι γυναίκες του συνεταιρισμού αξιοποιούν, ανάμεσα στα άλλα, το αγριοαγγινάρακι, τοπικό φυτό που φυτρώνει στον Ψηλορείτη, και φτιάχνουν τουρσί.
- Στην Αττική της Λήμνου τα μέλη του γυναικείου συνεταιρισμού λένε σήμερα: «μείναμε στο χωριό μας, σπουδάζουμε τα παιδιά μας, χάρη στο συνεταιρισμό».
- Οι γυναίκες στον Άγιο Αντώνιο στη Θεσσαλονίκη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα κατάφεραν να κάνουν το χωριό τους, ένα μέχρι τότε άσημο χωριό, γνωστό σε όλη την περιοχή τους αξιοποιώντας την παράδοση που έχουν και κατασκευάζοντας μια πίτα, το «περέκ».
- Το δίκτυο Guest Inn με έδρα την Αθήνα δημιουργήθηκε το 2003 από δύο γυναίκες με εμπειρία στον τουρισμό. Είναι το πρώτο ελληνικό δίκτυο που συγκεντρώνει και προωθεί κάτω από ένα κοινό σήμα ποιότητας πιστοποιημένα παραδοσιακά και αγροτουριστικά καταλύματα, παίρνοντας ως παράδειγμα την επιτυχημένη πορεία των αντίστοιχων ευρωπαϊκών δικτύων (Gites de France, BB Italia, Silence hotels, Parador, κ.ά.). Η συνεργασία αυτή έχει ως στόχο τη δυναμική προβολή αυτών των καταλυμάτων στην ελληνική και την ξένη τουριστική αγορά⁷.
- Το disabled.gr ξεκίνησε το 1985 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Από τότε ακολούθησε όλες τις γνωστές τεχνολογίες. Από το 1988 λειτουργεί ως Bulletin Board System (BBS), ύστερα ως node στο Fidonet, ADAnet, Intlnet, DDLG, κ.ά. και όταν εφευρέθηκε το web έγινε disabled.gr. Από το 2000 είναι η δημοφιλέστερη ιστοσελίδα για την αναπηρία στον κόσμο και διατηρεί την πρώτη θέση. Το disabled.gr φιλοξενεί και υποστηρίζει τη μεγαλύτερη ψηφιακή κοινότητα αναπήρων με εκατοντάδες μέλη και χιλιάδες επισκέπτες/-τριες, που αναζητούν εξειδικευμένα και γρήγορη πληροφόρηση, ενημέρωση και επικοινωνία.

Η έννοια του/της συμβούλου ξεχωρίζει από αυτήν του ηγέτη στο εξής: ενώ ο ηγέτης αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει το αίτημα αλλαγής και να οδηγήσει το άτομο ή την ομάδα στις επιθυμητές αλλαγές, ο ρόλος του/της συμβούλου είναι διαφορετικός.

Ο/Η σύμβουλος, αντιλαμβανόμενος/-η την ανάγκη ισχυροποίησης των δυνατοτήτων που το κάθε άτομο ή η ομάδα έχει, αυτοπεριορίζει το ρόλο του/της μέχρι το σημείο εκείνο, στο οποίο τις πρωτοβουλίες αλλαγών αναλαμβάνει να τις διεκπεραιώσει αυτός ή αυτοί που εκφράζουν το σχετικό αίτημα.

Αυτό γίνεται γιατί ο/η σύμβουλος γνωρίζει ότι το κάθε άτομο ή η ομάδα έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί αιτήματα αλλαγής και να αυτενεργεί, εφόσον έχει τη σχετική γνώση, τόσο για την κατεύθυνση που πρέπει να πάρει, όσο και για τον τρόπο, με τον οποίο θα κινηθεί.

7. Βλ. σχετικά: <http://www.guestinn.gr>

▶ 3.4 Ο/Η σύμβουλος επιστρέφει στο άτομο ή στην ομάδα τον τρόπο (μεθοδολογία)

Η υπόθεση που κάνουμε είναι βεβαίως ότι η ομάδα, ξεπερνώντας τους φόβους και τις όποιες αναστολές έχει εξαιτίας της έλλειψης γνώσης, συγκεκριμενοποιεί το αίτημα αλλαγής και επιλέγει την κατεύθυνση, στην οποία θέλει να κινηθεί.

Σε αυτό το στάδιο, η «παρέμβαση» του/της συμβούλου είναι η παροχή εκείνων των τρόπων και μεθόδων (που συνήθως τα ονομάζουμε **εργαλεία**), τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να ικανοποιηθεί το αίτημα μειώνοντας ταυτόχρονα τους φόβους και τις αναστολές της ομάδας. Εδώ, ουσιαστικά έχουμε να κάνουμε με μια διαδικασία εκπαίδευσης των μελών της ομάδας στη χρήση αυτών των μεθόδων, με στόχο, βεβαίως, αυτές να γίνουν κτήμα των πρώτων.

Η μεθοδολογία (τα εργαλεία):

Με βάση τα παραπάνω, η δική μας προσέγγιση σε σχέση με αυτό που ονομάζουμε επιτυχημένα βήματα για μια βιώσιμη συνεταιριστική δραστηριότητα είναι δομημένη στις παρακάτω ενότητες. Συγκεκριμένα:

- Διερεύνηση ύπαρξης των αναγκαίων «πόρων» για την ανάπτυξη επιχειρηματικής συνεταιριστικής δραστηριότητας.
- Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός.
- Η οργάνωση και διοίκηση του συνεταιρισμού.

Εργαλείο 2: Ένα τυπικό πρόγραμμα πρώτης συνάντησης (εργαστηρίου) με ομάδα γυναικών

Περιεχόμενα εργαστηρίου	
Έναρξη-εισαγωγή, παρουσίαση ενοτήτων, σκοποί και στόχοι του εργαστηρίου.	Συνοπτική παρουσίαση του εργαστηρίου, των σκοπών, των στόχων και της μεθοδολογίας του (διαφάνεια).
Η επιχειρηματικότητα	Τι είναι και πώς αντιλαμβανόμαστε την επιχειρηματικότητα;
Ποιες είναι οι ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να έχει ο/η επιχειρηματίας;	Άσκηση σε ομάδες: Καταγραφή και παρουσίαση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών από γνωστούς, συγγενείς και φίλους. Συζήτηση με βάση αυτά τα παραδείγματα για τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες του/της επιχειρηματία.
Ο/Η επιχειρηματίας και οι κίνδυνοι.	<ul style="list-style-type: none"> • Τι είναι κίνδυνος; • Ποια είναι η προσωπική διαδικασία λήψης απόφασης και εκτίμησης των κινδύνων; <p>Συζήτηση στην αίθουσα και μικρή άσκηση για την κατανόηση της αντίληψης που έχουμε για τον κίνδυνο, αλλά και τον τρόπο που αποφασίζουμε.</p>

Περιεχόμενα εργαστηρίου (συνέχεια)	
Είναι ευνοϊκό σήμερα το περιβάλλον για ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από γυναίκες; Ποιοι παράγοντες το ευνοούν; Ποιοι είναι οι ενδεχόμενοι ανασταλτικοί παράγοντες;	Εισήγηση από τον/την εκπαιδευτή/-τρια σχετικά με τις νέες τάσεις κατανάλωσης, την κοινωνία των πληροφοριών και τις ευκαιρίες που υπάρχουν για ανάπτυξη μικρών και μεσαίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
Επιχειρηματικότητα και γυναίκες	Παρουσίαση παραδειγμάτων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από γυναίκες. Συζήτηση με βάση αυτά τα παραδείγματα.
Σύνοψη και συμπεράσματα	Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσουν οι γυναίκες είναι η αξιοποίηση των πόρων. Άρα, ο/η σύμβουλος αυτό που μπορεί να κάνει είναι να βοηθήσει τις γυναίκες να αξιοποιήσουν τους πόρους, στους οποίους έχουν πρόσβαση.

Εργαλείο 3: Τυπικά βήματα για την ίδρυση του γυναικείου συνεταιρισμού

Μια τυπική διαδικασία για την ίδρυση και ανάπτυξη ενός γυναικείου συνεταιρισμού είναι η παρακάτω.

Αρχική φάση (πριν από τη σύσταση)

- Μετά από πρόσκληση ομάδας γυναικών, ή άλλων παραγόντων μιας περιοχής, γίνεται επίσκεψη σε αυτήν (συνήθως απόγευμα) και συνάντηση με την ενδιαφερόμενη ομάδα.
- Πραγματοποιείται μια πρώτη συζήτηση σχετικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, μεταφέρεται η εμπειρία άλλων περιοχών, γίνεται μια ανταλλαγή απόψεων και σκέψεων.
- Μετά από αυτή την πρώτη συνάντηση, πραγματοποιούνται άλλες δύο-τρεις συναντήσεις, μέχρι να αποφασίσουν οι συμμετέχουσες να δημιουργήσουν το συνεταιρισμό.
- Στην τελευταία συνάντηση αυτού του είδους, καλούμε την ομάδα με τα προϊόντα της σε μια άτυπη εμφάνιση σε ένα γεγονός της περιοχής (πανηγύρι, γιορτή κ.λπ.).

Σύσταση του συνεταιρισμού

Σε συνάντηση με την ομάδα γίνεται συζήτηση για το καταστατικό του συνεταιρισμού.

Λειτουργία και ανάπτυξη

- Εκπαίδευση, δικτύωση (συμμετοχή σε εκθέσεις-παζάρια), τεχνική υποστήριξη (ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ, προβολής και προώθησης).
- Αυτά πραγματοποιούνται τις περισσότερες φορές με τη συνεργασία των τοπικών εμπυχωτών/-τριών.

Άλλη υποστήριξη

Λειτουργεί «κόκκινη γραμμή» για άμεση πρόσβαση στους/τις συμβούλους, συνεχή πληροφόρηση και υποκίνηση.

4. ► ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το προτεινόμενο επαγγελματικό προφίλ του/της συμβούλου επιχειρηματικότητας λαμβάνει υπόψη του:

- Τους χώρους, στους οποίους θα μπορεί να εργαστεί.
- Τα καθήκοντα (κύρια και ειδικά) που μπορεί να αναλάβει αυτοδύναμα ή υπό την επίβλεψη, τον έλεγχο και τις οδηγίες υπεύθυνου/-ης.
- Τις γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχει ή και να αποκτήσει μέσα από μια διαδικασία εκπαίδευσης.

► 4.1 Χώροι εργασίας του/της συμβούλου επιχειρηματικότητας

Ο/Η σύμβουλος επιχειρηματικότητας, ανεξάρτητα από το εάν παρέχει εξαρτημένη εργασία ή είναι αυτοασπασχολούμενος/-η, πρέπει να λειτουργεί στη βάση της αποτελεσματικότητας. Κριτήριο, δηλαδή, της δουλειάς του/της θα πρέπει να είναι αφενός ο αριθμός των γυναικών, στις οποίες παρέχει τις υπηρεσίες του/της, αφετέρου ο αριθμός νέων δραστηριοτήτων, οι οποίες αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου του/της.

Από αυτή την άποψη, αν και ο/η σύμβουλος επιχειρηματικότητας έχει μια τυπική έδρα δραστηριότητας και τυπικές υποχρεώσεις παρουσίας σε αυτή την έδρα, στην πραγματικότητα ο χώρος εργασίας του/της είναι το σύνολο της περιφέρειάς του/της, άρα πρέπει να έχει δυνατότητα μετακίνησης.

► 4.2 Επαγγελματικά καθήκοντα και λειτουργίες

Τα επαγγελματικά καθήκοντα και οι λειτουργίες που θα αναλάβει ο/η σύμβουλος επιχειρηματικότητας περιγράφονται στη συνέχεια:

α. Υπηρεσίες οργάνωσης - λειτουργίας επιχειρήσεων

Ο/Η σύμβουλος επιχειρηματικότητας θα προσφέρει υπηρεσίες σε γυναίκες, για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών στην κατεύθυνση της αξιοποίησης υπαρχόντων πόρων. Θα παρέχει συμβουλές για την ίδρυση επιχειρήσεων και συνεταιρισμών, ή για την επέκταση ήδη υφιστάμενων δραστηριοτήτων. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών σε νέους/-ες επιχειρηματίες.

β. Υπηρεσίες ανάπτυξης επιχειρήσεων και μάρκετινγκ

Ο/Η σύμβουλος επιχειρηματικότητας θα προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης των υφιστάμενων επιχειρήσεων και συνεταιρισμών για την ανάπτυξή τους, παρέχοντας βοήθεια στους τομείς παραγωγής νέων προϊόντων, ανάπτυξης προγραμμάτων προβολής και προώθησής τους καθώς και εξεύρεσης νέων αγορών.

γ. Υπηρεσίες εξεύρεσης χρηματοδοτικών πόρων

Ο/Η σύμβουλος επιχειρηματικότητας θα παρέχει τεχνική βοήθεια στις γυναίκες για την εξεύρεση πόρων και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους μέσω της συμμετοχής τους σε προγράμματα χρηματοδότησης, εθνικά αλλά και κοινοτικά. Επίσης, μέσα στα καθήκοντά του/της είναι η συμμετοχή σε διαδικασίες εκπαίδευσής του/της, η συμμετοχή σε δίκτυα συμβούλων, η προετοιμασία των αναφορών και εκθέσεων για τη δράση του/της κ.λπ.

▶ 4.3 Γνώσεις και δεξιότητες

Για την αποτελεσματική εκπλήρωση του ρόλου του/της, ο/η σύμβουλος επιχειρηματικότητας θα πρέπει να έχει τις παρακάτω γνώσεις και δεξιότητες:

α. Γενικά χαρακτηριστικά (soft qualifications) που περιλαμβάνουν:

- Τιμιότητα, καρτερικότητα και αυτοπειθαρχία.
- Δυνατότητα εργασίας και συνεργασίας με διαφορετικούς ανθρώπους και προσωπικότητες και με διαφορετικές ομάδες μέσα στην τοπική κοινωνία.
- Δυνατότητα να θέτει προσωπικά πλάνα και στόχους.
- Δυνατότητα προσαρμογής στις διάφορες καταστάσεις που συναντά.
- Δυνατότητα συνεργασίας και προσέγγισης διάφορων κυβερνητικών και μη οργανισμών.
- Κοινωνική δραστηριότητα και παρουσία στην περιφέρεια του ΟΤΑ, στην οποία δραστηριοποιείται.
- Προϋποθέσεις ομαδικής λειτουργίας.
- Χρήση πληροφοριακών συστημάτων.
- Δυνατότητα επικοινωνίας.

β. Ειδικά χαρακτηριστικά (hard qualifications) επιχειρηματικότητας που περιλαμβάνουν:

1. Βασικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης μιας μικρής επιχείρησης

- Βασικές γνώσεις και εμπειρίες σε θέματα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Βασικές γνώσεις για την προώθηση των πωλήσεων και την προβολή της επιχείρησης.

2. Βασικές γνώσεις για τη χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης

- Χρηματοοικονομική διαχείριση ΜΜΕ.
- Λογιστική.
- Φορολογία φυσικών και νομικών προσώπων.

γ. Ειδικά χαρακτηριστικά (hard qualifications) επιχειρηματικής συμβουλευτικής

- Τεχνικοοικονομική στήριξη επιχειρήσεων και επιχειρηματιών.
- Γνώση διαδικασιών και προγραμμάτων Ε.Ε.

5. ▸ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Οι πόροι (που τους ονομάζουμε και συντελεστές παραγωγής ή μέσα παραγωγής) μπορεί να προέρχονται από τη φύση, να είναι δηλαδή υλικοί πόροι (έδαφος, πρώτες ύλες κ.λπ.). Επιπλέον, μπορεί να είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένων γνώσεων και εμπειριών που η κοινότητα διαθέτει και μέσα από τη διαδικασία της εκπαίδευσης περνάνε στη διάθεση του ατόμου (δεξιότητες, ικανότητες, παραδόσεις κ.ά.).

Στην περίπτωση ομάδων γυναικών με περιορισμένες δυνατότητες, πόρος είναι αυτό που μπορεί να χρησιμοποιήσει η ομάδα, με τα μέσα που στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή διαθέτει, έχοντας υπόψη της ότι δεν έχει τη δυνατότητα σε πρώτη φάση να τον μεγιστοποιήσει. Είναι αυτό δηλαδή που ο λαός μας πολύ σοφά λέει: «μέχρι που φτάνει το χέρι σου».

Η γνώση των πόρων, τους οποίους η ομάδα έχει στη διάθεσή της κάθε στιγμή, είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της συνεταιριστικής δραστηριότητας, διότι η έλλειψη αυτής της γνώσης κάνει αδύνατη την ανάπτυξη οποιασδήποτε συνεταιριστικής δραστηριότητας. Με αυτούς τους πόρους θα πρέπει να παράγει χρήσιμα προϊόντα, τα οποία, αν τα πουλήσει, θα της αποφέρουν τα αναγκαία έσοδα για να επαναλάβει τη διαδικασία παραγωγής και ταυτόχρονα να έχει ένα πλεόνασμα.

Όταν αναφερόμαστε σε «πόρους», πρέπει να έχουμε κατά νου:

- Τους πόρους που είναι **ανεξάρτητοι από την ομάδα**, αλλά βρίσκονται στην εγγύτητά της και που μπορεί να τους αξιοποιήσει είτε ατομικά είτε συλλογικά (εξωτερικοί πόροι).
- Τους πόρους **που κατέχει η ίδια η ομάδα** (προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες, οικονομικοί πόροι, κ.λπ.).

Οι **εξωτερικοί πόροι** είναι το σύνολο των πόρων που μας παρέχει το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούμαστε. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας πόρων είναι ότι, αν και δεν ανήκουν σε κανέναν, ο καθένας μπορεί να τους χρησιμοποιήσει αρκετές φορές ελεύθερα. Αυτοί οι πόροι συνήθως είναι οι παρακάτω:

Φυσικοί πόροι, δηλαδή πόροι, τους οποίους παρέχει το φυσικό περιβάλλον (γεωγραφική θέση, τοπογραφία, τοπίο, βλάστηση, κτηνοτροφία, κλίμα, περιοχές ιδιαίτερου κάλλους κ.λπ.).

Ανθρωπογενείς πόροι, στους οποίους περιλαμβάνονται οι πόροι που έχουν δημιουργηθεί από τους ανθρώπους, όπως η γλώσσα, η ιστορία μιας περιοχής, τα ήθη και έθιμα, η λαογραφία, ο πολιτισμός κ.λπ. Πηγή σημαντικού πλούτου για τις τοπικές κοινωνίες και τα άτομα μπορεί να αποτελέσει η αξιοποίηση της τεράστιας πολιτιστικής κληρονομιάς της κάθε περιοχής, καθώς επίσης και η αξιοποίηση των τοπικών τεχνικών παραγωγής.

Η γενική υποδομή, στην οποία περιλαμβάνονται τα μέσα, οι τρόποι και οι εγκαταστάσεις συγκοινωνίας και επικοινωνίας (οδικό δίκτυο, σιδηρόδρομοι, αεροπλάνα, πλοία, λεωφορεία, δίκτυα ηλεκτρισμού, φωτισμού και νερού, τηλέφωνα, τηλεγραφοί, ταχυδρομεία κ.λπ.).

Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι το σύνολο των παραπάνω πόρων είναι τέτοιας μορφής, που μπορούμε να τους θεωρήσουμε «ελεύθερα αγαθά», με την έννοια ότι υπάρχουν σε ένα συγκεκριμένο χώρο. Αυτό που χρειάζεται να κάνει ο παραγωγός είναι με αυτούς να συνθέσει το «προϊόν», το οποίο θα διαθέσει στην αγορά.

Παράδειγμα καταγραφής εξωτερικών πόρων, τους οποίους μπορεί να λάβει υπόψη του ο τουριστικός παραγωγός και να συνθέσει ένα τουριστικό προϊόν.

Φυσικοί πόροι

Γεωγραφική θέση - Τοπογραφία - Τοπίο - Βλάστηση - Κτηνοτροφία - Κλίμα, κ.ά.

Γενικοί παράγοντες ανθρωπίνης ύπαρξης και δραστηριότητας (ανθρωπογενείς πόροι):

Γλώσσα - Ιστορία - Ήθη και Έθιμα - Λαογραφία - Πολιτισμός - Αθλητισμός - Πολιτική - Οικονομία - Τοπικές Τεχνογνωσίες, κ.ά.

Γενική υποδομή

- Μέσα, τρόποι και εγκαταστάσεις συγκοινωνίας και επικοινωνίας (οδικό δίκτυο, σιδηρόδρομοι, αεροπλάνα, πλοία, λεωφορεία, κ.λπ.).
- Δίκτυα ηλεκτρισμού, φωτισμού και νερού, τηλεφωνα, τηλεγραφοί, ταχυδρομεία, κ.λπ.

Τουριστική υποδομή

- Μέσα υποδοχής (πρακτορεία τουρισμού, γραφεία πληροφοριών, κ.λπ.).
- Εγκαταστάσεις και υπηρεσίες φιλοξενίας.
- Ειδική υποδομή (μεταφορικά τουριστικά μέσα).
- Εγκαταστάσεις διαμονής, διατροφής, αθλητισμού, διασκέδασης, πληροφόρησης, κ.λπ. (ξενοδοχεία, εστιατόρια, κέντρα, κολυμβητήρια).

Στοιχεία φιλοξενίας και περιποίησης

Αφηρημένα:

- Το αίσθημα φιλοξενίας των κατοίκων.
- Η νοοτροπία αντιμετώπισης των επισκεπτών-τουριστών.
- Ο βαθμός εξυπηρέτησης τουριστών από το μέσο κάτοικο.

Συγκεκριμένα:

- Μορφωτικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις.
- Αξιοθέατα πάσης μορφής, ιστορικά, αρχαιολογικά μουσεία κ.λπ.
- Στοιχεία πολιτισμού, παραδόσεων και εθίμων.

🔍 Εργαλείο 4: Μεθοδολογία διερεύνησης διαθέσιμων πόρων και ανάπτυξης προϊόντων

Βήμα 1: Πίνακας καταγραφής εξωτερικών πόρων

Στον παρακάτω πίνακα μπορείτε να σημειώσετε τους εξωτερικούς πόρους, στους οποίους έχετε πρόσβαση εσείς ή κάποιο μέλος της ομάδας σας. Σκοπός αυτού του εργαλείου είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε όσο το δυνατό καλύτερα ποιοι είναι οι εξωτερικοί πόροι, στους οποίους έχουμε πρόσβαση.

Πόροι	Περιγραφή πόρων
Φυσικοί πόροι 1. 2.	Εδώ γίνεται μια αναλυτική περιγραφή των πόρων, τους οποίους εντοπίζουμε στην αντίστοιχη πλευρά.
Ανθρωπογενείς πόροι 1. 2.	
Γενική υποδομή 1. 2.	

Βήμα 2: Πίνακας καταγραφής πόρων της ομάδας (εσωτερικών πόρων)

Στον παρακάτω πίνακα μπορείτε να σημειώσετε τους εσωτερικούς πόρους, τους οποίους διαθέτει η ομάδα σας.

Πόροι	Περιγραφή πόρων
Ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες 1. 2.	Εδώ γίνεται μια αναλυτική περιγραφή των πόρων, τους οποίους εντοπίζουμε στην αντίστοιχη πλευρά.
Ειδικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας 1. 2.	
Οικονομικοί πόροι 1. 2.	
Άλλοι πόροι 1. 2.	

Βήμα 3: Πρώτη προσέγγιση για την αξιολόγηση των συνολικών πόρων της ομάδας

Πόροι	Τι προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να παραχθούν με αυτούς τους πόρους (ή με συνδυασμό τους);	Συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά
Εξωτερικοί πόροι Φυσικοί πόροι 1. 2. Ανθρωπογενείς πόροι 1. 2. Γενική υποδομή 1. 2. Εσωτερικοί πόροι Ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες 1. 2. Ειδικά χαρακτηριστικά 1. 2.	Εδώ καταγράφουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που μπορούν να παραχθούν με βάση τους πόρους ή με συνδυασμό αυτών.	Εδώ καταγράφουμε το συγκριτικό πλεονέκτημα, που μπορεί να έχει στην αγορά το προϊόν ή η υπηρεσία που μπορούμε να παράγουμε με τους διαθέσιμους πόρους.

Βήμα 4: Ανάπτυξη προϊόντος

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ακολουθεί μια διαδικασία, η οποία ξεκινάει από τη σύλληψη και τη δημιουργία της ιδέας για αυτό το προϊόν και τελειώνει με την προώθησή του στην αγορά. Ένα τυπικό μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι το παρακάτω:

Δημιουργία ιδεών

Πριν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος χρειάζονται κάποιες αρχικές ιδέες για νέα προϊόντα, μία από τις οποίες θα αποτελέσει και το νέο προϊόν. Η δημιουργία αυτών των ιδεών αποτελεί και τη βάση της σωστής ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Για την ανάπτυξή τους μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον παρακάτω πίνακα:

Οι ιδέες για νέα προϊόντα μπορεί να προέρχονται από:			
Πόροι	υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά, τα οποία μπορεί να παράγει η ομάδα	την ανάγκη για ικανοποίηση προσωπικών ή συλλογικών επιθυμιών και αναγκών της κοινότητας	προϊόντα της παραδοσιακής οικοτεχνίας και παραγωγής
<p>Εξωτερικοί πόροι</p> <p>Φυσικοί πόροι</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>Ανθρωπογενείς πόροι</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>Γενική υποδομή</p> <p>1.</p> <p>2.</p>			
<p>Εσωτερικοί πόροι</p> <p>Ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>Ειδικά χαρακτηριστικά</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>.....</p>			

Αξιολόγηση ιδεών - Επιλογή τελικής ιδέας

Η δυνατότητα ενός πόρου να αποτελέσει πηγή πλούτου⁸ και συγκριτικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τα παρακάτω βασικά του χαρακτηριστικά:

- α) Πρέπει να είναι **αξιοποιήσιμος**, με την έννοια της δυνατότητας εκμετάλλευσης ευκαιριών, τις οποίες έχει στη διάθεσή της η ομάδα τη συγκεκριμένη στιγμή, και παραγωγής προϊόντων ή και υπηρεσιών.
- β) Πρέπει **να είναι σπάνιος** ανάμεσα στους υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές.
- γ) **Δε θα πρέπει να είναι δυνατή** η πλήρης αντιγραφή του.

8. Βλ.: Σύστημα Διάγνωσης και Αξιολόγησης των Ιδιαίτερων Ικανοτήτων των Επιχειρήσεων - Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

Ανάπτυξη προϊόντος - κατασκευή πρωτοτύπου

Η γρήγορη ανάπτυξη μοντέλων ή πρωτοτύπων μπορεί να ελαττώσει κατά πολύ το κόστος ανάπτυξης και τον αναπτυξιακό κύκλο του προϊόντος. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τεστ της αγοράς, πριν το προϊόν μπει στο τελικό στάδιο της παραγωγής και της εμπορευματοποίησης. Η γρήγορη ανάπτυξη μοντέλων θα είναι πετυχημένη, αν, και μόνο αν, ισχύουν τα παρακάτω:

- Κάθε πρωτότυπο δίνει απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Το πρωτότυπο είναι όσο λεπτομερές και πολύπλοκο χρειάζεται, για να παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες.
- Υπάρχουν πολλαπλές ιδέες, οπότε η ανάπτυξη πολλαπλών πρωτοτύπων είναι αναγκαία.
- Λαμβάνονται αποφάσεις κατά την ανάπτυξη του πρωτοτύπου και δεν αναμένεται η τελική του μορφή.

Έλεγχος Αγοράς

Κάθε νέο προϊόν θα πρέπει να περάσει από κάποιο μικρό ή μεγάλο τεστ αγοράς, ώστε να καταγραφούν οι αντιδράσεις της αγοράς και έτσι να γίνουν οι τελικές αλλαγές ή βελτιώσεις στο προϊόν ή και στον τρόπο ανάπτυξής του.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος, τον οποίο αρκετοί συνεταιρισμοί στα πρώτα τους βήματα χρησιμοποιούν προκειμένου να ελέγξουν την αγορά των προϊόντων τους, είναι η συμμετοχή τους σε τοπικές γιορτές, πανηγύρια, κ.λπ. Αρκετές φορές, ακόμα και πριν συσταθούν ως συνεταιρισμοί, παράγουν περιορισμένες ποσότητες διάφορων προϊόντων, τα οποία επιδεικνύουν στους/τις επισκέπτες/-τριες του γεγονότος ζητώντας και καταγράφοντας τη γνώμη τους για αυτά.

Πρόωθηση προϊόντος

Σε κάθε περίπτωση, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της διαδικασίας καθορισμού της πολιτικής προϊόντων, θα πρέπει να εκπληρώνουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Θα πρέπει να παρέχουν στον καταναλωτή-πελάτη ένα βασικό όφελος.** Το «βασικό όφελος» είναι αυτό που στην ουσία αγοράζει ο πελάτης και που του ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη (π.χ. όταν αγοράζουμε ένα μπουκάλι νερό, θέλουμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη της «δίψας», ή όταν αγοράζουμε ένα κινητό τηλέφωνο, αγοράζουμε στην ουσία «κινητή επικοινωνία»).
- Αυτό το βασικό όφελος καλύπτεται πάντα με ένα «**βασικό προϊόν**». Πρόκειται για τα βασικά χαρακτηριστικά ή συστατικά του προϊόντος, χωρίς τα οποία το προϊόν δεν μπορεί να υπάρχει (π.χ. τζάμια, λάστιχα ενός αυτοκινήτου).
- **Το βασικό προϊόν πρέπει να συνοδεύεται από τα αναμενόμενα χαρακτηριστικά (αναμενόμενο προϊόν)**, δηλαδή εκείνα τα χαρακτηριστικά, τα οποία θεωρεί δεδομένα ο καταναλωτής-πελάτης (π.χ. το κινητό τηλέφωνο να είναι ελαφρύ, το μπουκάλι νερό να μπορεί να μεταφερθεί εύκολα). Όταν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ξεπερνούν τις προσδοκίες του αγοραστή, τότε μιλάμε για **διευρυμένο προϊόν** (π.χ. υπολογιστής ταξιδιού σε ένα αυτοκίνητο ή δωρεάν οδική βοήθεια). Τέλος, όταν το προϊόν έχει ένα ή περισσότερα

χαρακτηριστικά, τα οποία δεν ξεπερνούν απλώς τις προσδοκίες του αγοραστή, αλλά τον ενθουσιάζουν, ονομάζεται **δυνητικό προϊόν**.

Η εκτίμηση του κόστους παραγωγής

Αρκετοί γυναικείοι συνεταιρισμοί, ιδιαίτερα στα πρώτα τους βήματα, συχνά δε λαμβάνουν υπόψη τους μια σειρά από στοιχεία του κόστους παραγωγής. Έτσι τείνουν να εκτιμούν χαμηλότερα τη δική τους εργασία, με αποτέλεσμα να είναι υπερεκτιμημένα τα όποια κέρδη υπολογίζουν. Είναι σημαντικό η ομάδα, από την πρώτη κιόλας στιγμή, να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα επιμέρους στοιχεία, τα οποία συνθέτουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων της με στόχο αργότερα να βρει τρόπους, προκειμένου -εάν είναι αναγκαίο- να το μειώσει.

Από την άλλη, η εκτίμηση του κόστους παραγωγής είναι σημαντική, ανεξάρτητα εάν ο συνεταιρισμός «πάει καλά» ή όχι, ενώ ταυτόχρονα μόνο με τη σωστή εκτίμηση του κόστους παραγωγής οι γυναίκες θα είναι σε θέση να τιμολογήσουν σωστά τα προϊόντα τους. Ο υπολογισμός του κόστους παραγωγής μπορεί να είναι χρήσιμος στα παρακάτω:

- Εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής των προϊόντων.
- Έλεγχο και μείωση του κόστους παραγωγής.
- Λήψη αποφάσεων σχετικά με την τιμή πώλησης, τον όγκο της παραγωγής και τον όγκο των πωλήσεων.

Βασικές αρχές του κόστους παραγωγής

Το **συνολικό κόστος παραγωγής (Σ.Κ.)** είναι το σύνολο των οικονομικών θυσιών, τις οποίες κάνει μια επιχείρηση, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της παραγωγής. Αυτό διακρίνεται σε συνολικό σταθερό κόστος και συνολικό μεταβλητό κόστος.

- Το **συνολικό σταθερό κόστος (Σ.Σ.Κ.)** περιλαμβάνει τις δαπάνες, τις οποίες κάνει η επιχείρηση και είναι ανεξάρτητες από το σύνολο του επιπέδου της παραγωγής (π.χ. ενοίκια, μισθοί, κ.λπ.).
- Το **συνολικό μεταβλητό κόστος (Σ.Μ.Κ.)** περιλαμβάνει εκείνες τις δαπάνες, των οποίων το ύψος εξαρτάται από το μέγεθος της παραγωγής (πρώτες ύλες, υλικά αναγκαία για την παραγωγή, κ.λπ.).

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

Μέσο κόστος (Μ.Κ.) είναι το συνολικό κόστος παραγωγής διαιρούμενο με το συνολικό προϊόν, δηλαδή είναι το σύνολο των δαπανών ανά μονάδα προϊόντος. Το **Μ.Κ.** το βρίσκουμε χρησιμοποιώντας τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Μέσο κόστος (ΜΚ)} = \text{Συνολικό κόστος} / \text{Σύνολο προϊόντων}$$

Το μέσο κόστος διακρίνεται σε **μέσο μεταβλητό (Μ.Μ.Κ.)** και **μέσο σταθερό κόστος (Μ.Σ.Κ.)**, τα οποία βρίσκουμε, αν διαιρέσουμε το συνολικό σταθερό ή μεταβλητό κόστος με το σύνολο των προϊόντων.

Μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδος υπολογισμού της τιμής βάσης για τη διάθεση ενός προϊόντος είναι η μέθοδος του «νεκρού σημείου». Με τη χρήση αυτής της μεθόδου, η οποία είναι αρκετά απλή, προσπαθούμε να βρούμε τον αριθμό των προϊόντων που πρέπει να που-

ληθούν σε μια συγκεκριμένη τιμή, έτσι ώστε να καλυφτεί το κόστος παραγωγής μας, δηλαδή το σημείο εκείνο που θα ικανοποιεί την εξίσωση:

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Συνολικό κόστος παραγωγής και άρα Κέρδος} = 0$$

Οποιοσδήποτε πωλήσεις γίνουν πάνω από αυτό τον αριθμό, θα είναι καθαρά κέρδη, ενώ το αντίστροφο, δηλαδή πωλήσεις κάτω από αυτόν τον αριθμό, είναι ζημιά. Ουσιαστικά, έτσι πειραματιζόμενοι με δύο παραμέτρους, την ποσότητα και την τιμή πώλησης κάθε μονάδας, αποκτάμε ένα μέτρο σύγκρισης με τον ανταγωνισμό.

Περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας:

Προϊόν/υπηρεσία	Περιγραφή	Ανάγκες των καταναλωτών που ικανοποιεί
Σχέδιο/μεγέθη/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Ποσότητα (μήνας)		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Πλεονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών:

Τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι: η μοναδικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, το εύρος των αναγκών που ικανοποιούν, αν ο καταναλωτής χρειάζεται εκπαίδευση για να χρησιμοποιήσει το προϊόν, κ.λπ.

Προϊόν/υπηρεσία	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/μεγέθη/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Μειονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών

Προϊόν/υπηρεσία	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/μεγέθη/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Αναγκαίες πρώτες ύλες και προμηθευτές πρώτων υλών (εσωτερικού ή εξωτερικού)

	Πρώτη ύλη	Προμηθευτής	Παρατηρήσεις
1			
2			
3			
4			

(παρακαλούμε, επαναλάβετε την περιγραφή για κάθε ένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας)

Συγκεντρωτικός πίνακας προϊόντων/υπηρεσιών

Σε αυτόν τον πίνακα περάστε κάποια στοιχεία από την παρουσίαση των προϊόντων/υπηρεσιών που κάνατε στην προηγούμενη ενότητα

Περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας:

Προϊόντα/Υπηρεσίες που θα προσφέρω	Σε ποιο τμήμα της αγοράς;	Πότε θα ξεκινήσει η παραγωγή του?;	Ποιες θα είναι οι μηνιαίες ποσότητες;

9. Για παράδειγμα, 5 μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης.

6. ▸ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου για τη λειτουργία του συνεταιρισμού ξεκινάει από τη συγκεκριμενοποίηση της αγοράς, στην οποία θα απευθυνθούμε.

Μπορούμε να θεωρήσουμε ως εξειδικευμένο τμήμα αγοράς¹⁰ εκείνο το κομμάτι των δυνητικών καταναλωτών, οι οποίοι, έχοντας κάποια πολύ συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά, είναι ιδιαίτερα «ανοιχτοί» στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες μας. Θεωρούμε, δηλαδή, ότι για κάποιο λόγο (που βεβαίως πρέπει και να τον γνωρίζουμε) αυτό το τμήμα αγοράς πιστεύει ότι έχει περισσότερο ανάγκη τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας σε σχέση με κάποιο άλλο τμήμα. Για παράδειγμα, οι Έλληνες μετανάστες στην Αυστραλία είναι ένα πολύ εξειδικευμένο τμήμα αγοράς για μια μικρή παραγωγική μονάδα, η οποία παράγει παραδοσιακά ελληνικά τοπικά προϊόντα.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι εδώ μας ενδιαφέρουν, εκτός από το μέγεθος αυτού του τμήματος αγοράς, και άλλα στοιχεία του, όπως είναι η ένταση της επιθυμίας για το προϊόν (με άλλα λόγια, η ένταση της ανάγκης), η αγοραστική του ικανότητα, κ.λπ. Αυτή η εξειδίκευση της αγοράς κάνει με τη σειρά της δυνατή την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προγράμματος για την προσέγγισή της. Επίσης, καθιστά εφικτή την ανάπτυξη ενός επιθετικού μηνύματος αγοράς, γιατί γνωρίζοντας τη συγκεκριμένη κουλτούρα αυτής της αγοράς, μπορεί κανείς να δημιουργήσει ένα μήνυμα που να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της.

Μια απλή μεθοδολογία για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος προσέγγισης μιας συγκεκριμένης αγοράς είναι η παρακάτω:

Βήμα 1: Καταγραφή όλων των ωφελημάτων που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία στον καταναλωτή

Αρκετές φορές τα ωφελήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή η ικανοποίηση που αυτό το προϊόν προσφέρει στον καταναλωτή, συγχέονται με τα χαρακτηριστικά του, δηλαδή με αυτό που είναι το προϊόν. Για παράδειγμα, αν προσφέρουμε ένα κιλό ντομάτες σε μια νέα συσκευασία, αυτό είναι χαρακτηριστικό για το συγκεκριμένο προϊόν. Αν όμως αυτή η συσκευασία βοηθάει τις ντομάτες να παραμένουν φρέσκες για περισσότερο χρόνο, αυτό είναι ωφέλεια του προϊόντος. Είναι σημαντικό να αντιλαμβανόμαστε αυτή τη διαφορά, γιατί ο καταναλωτής αγοράζει κάτι για τις ωφέλειες ακριβώς που αυτό παρέχει. Όσο περισσότερο ωφελημένος είναι τόσο πιο εύκολα το αγοράζει.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε έναν κατάλογο ελέγχου για την καταγραφή των ωφελημάτων των προϊόντων/υπηρεσιών.

10. Εδώ έχουμε να κάνουμε με μια διαφορετική προσέγγιση από ό,τι στη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι όπως την έχουμε μάθει από το μάρκετινγκ. Πράγματι, η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια διαδικασία, με την οποία επισημαίνεται μια ομάδα καταναλωτών που έχει παρόμοια γούστα και απαιτήσεις και μετά σχεδιάζεται ένα προϊόν που θα καλύπτει τις περισσότερες από τις ανάγκες αυτής της αγοράς.

Περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας

Προϊόν/υπηρεσία (χαρακτηριστικά)	Ωφέλειες
Σχέδιο/μέγεθος/χρώμα	
Υλικά	
Προδιαγραφές	
Ποιότητα	
Συσκευασία	
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	

Πλεονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών:

Τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι η μοναδικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, το εύρος των αναγκών που ικανοποιούνται, αν ο καταναλωτής χρειάζεται εκπαίδευση για να χρησιμοποιήσει το προϊόν κ.λπ.:

Προϊόν/υπηρεσία (χαρακτηριστικά)	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/μέγεθος/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Μειονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών:

Προϊόν/υπηρεσία (χαρακτηριστικά)	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/μέγεθος/χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Άλλα σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

1		
2		
3		
4		

Βήμα 2: Καταγραφή των χαρακτηριστικών των καταναλωτών, για τους οποίους το προϊόν ή η υπηρεσία είναι περισσότερο χρήσιμα

Είναι φανερό ότι η αγορά, στην οποία απευθυνόμαστε, δεν είναι όλος ο κόσμος. Αν και ο καθένας θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, υπάρχουν πάντα κάποιοι, που για ορισμένους δικούς τους λόγους έχουν μια αυξημένη επιθυμία, διάθεση ή ανάγκη να χρησιμοποιήσουν και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα του ενός ή του άλλου προϊόντος/υπηρεσίας.

Ωφέλειες	Χαρακτηριστικά των καταναλωτών που ενδιαφέρονται για αυτή την ωφέλεια

Βήμα 3: Καθορισμός του κατά πόσο αυτή η ομάδα, που έχουμε σκιαγραφήσει, είναι μια αγορά, την οποία μπορούμε να προσεγγίσουμε και να αναπτύξουμε με κέρδος

Αυτό μπορεί να γίνει, εφόσον απαντήσουμε θετικά στις παρακάτω ερωτήσεις:

- α. Μπορούμε να γνωρίσουμε τα ξεχωριστά μέλη αυτής της ομάδας των δυνητικών καταναλωτών, καθώς επίσης να αναπτύξουμε τρόπους επικοινωνίας με καθένα από αυτά;
- β. Έχουν τα μέλη αυτής της ομάδας εκείνη την ισχυρή ανάγκη, ή εκείνη την ισχυρή επιθυμία για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας;
- γ. Έχουν τα χρήματα για να πληρώσουν την τιμή που εμείς ζητάμε για το προϊόν ή την υπηρεσία;
- δ. Έχουν τα μέλη αυτής της ομάδας καταναλωτών πρόσβαση στο Διαδίκτυο ώστε να μπορούν να βρουν την «εικονική» επιχείρησή μου;
- ε. Είναι αρκετά μεγάλη αυτή η ομάδα, προκειμένου από τις πωλήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών να υπάρχουν ικανοποιητικά έσοδα;

Εάν σε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις υπάρχει έστω και ένα «όχι», τούτο είναι φανερό δείγμα ότι αυτή η ομάδα δεν μπορεί να αποτελέσει μια «συγκεκριμένη αγορά». Εάν όμως υπάρχουν θετικές απαντήσεις, τότε μπορούμε να περάσουμε στο επόμενο βήμα που είναι η επεξεργασία του σχεδίου για την προσέγγιση αυτής της αγοράς. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια προσέγγιση που ξεκινάει από αυτό που είμαστε και αναζητά τρόπους «πώλησης» των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων που αυτήν τη στιγμή έχουμε.

Βήμα 4: Ανάπτυξη επαφών με αυτούς τους καταναλωτές, ανάπτυξη μιας θετικής σχέσης, ώστε να προτιμήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν εδώ είναι:

- Πώς μπορούμε να προσελκύσουμε την προσοχή τους;
- Πώς μπορούμε να τους πείσουμε ότι έχουν ανάγκη από τις υπηρεσίες μας;
- Πώς μπορούμε να τους πείσουμε ότι είμαστε το κατάλληλο πρόσωπο για αυτούς;
- Πώς μπορούμε να τους πείσουμε, ώστε εύκολα να δοκιμάσουν τις υπηρεσίες μας;

7. ▸ Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

▶ 7.1 Επιχειρηματικός σχεδιασμός και επιχειρηματικό σχέδιο

Από την ίδια του τη φύση ο επιχειρηματικός σχεδιασμός απαιτεί από την ομάδα των γυναικών να προβλέψει πώς θα εξελιχθούν τα γεγονότα στο μέλλον. Αν οι υποθέσεις, στις οποίες θα στηριχθεί, είναι σωστές, είναι πολύ περισσότερες οι πιθανότητες τα αποτελέσματα του σχεδίου να είναι τα προσδοκώμενα, αν και με τον καιρό κάποιες αρχικές προβλέψεις και υποθέσεις θα αλλάξουν, ενώ το σχέδιο θα προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει συνήθως δύο σκοπούς. Από τη μία, είναι ένα εργαλείο στα χέρια των γυναικών, με το οποίο μπορούν να προδιαγράψουν τους στόχους τους, τα πιθανά αποτελέσματα αυτών των στόχων, αλλά και τις προϋποθέσεις υλοποίησής τους, δημιουργώντας έτσι μια εικόνα του συνεταιρισμού τους για τα επόμενα χρόνια. Από την άλλη, ένα καλογραμμένο και ευπαρουσίαστο σχέδιο εύκολα ανοίγει τις πόρτες για χρηματοδότηση, είτε από τράπεζες είτε από σχετικά προγράμματα ενίσχυσης.

Σε κάθε περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία-ενότητες (κάτι σαν παζλ) και αυτά με τη σειρά τους αποτελούνται από υποστοιχεία-υποενότητες. Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι αποτέλεσμα της ένωσης με ένα λογικό τρόπο αυτών των διαφορετικών κομματιών και αποτελεί τον άξονα δράσης.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται συνήθως από τις παρακάτω αλληλένδετες κύριες ενότητες:

- το πρόγραμμα μάρκετινγκ,
- το πρόγραμμα δράσης, και
- το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό-πρόγραμμα.

Όταν, όμως, ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να πείσει διάφορους χρηματοδότες να χρηματοδοτήσουν (με τον ένα ή τον άλλο τρόπο) την επιχείρηση, τότε στο πρόγραμμα προστίθενται και δύο άλλες ενότητες. Συγκεκριμένα:

- η περιγραφή του συνεταιρισμού, των στόχων και των μελών του,
- η περίληψη του επιχειρηματικού προγράμματος.

Σημείωση: Στο ά μέρος του παρόντος Οδηγού, μπορείτε να βρείτε ειδικά εργαλεία-οδηγούς, τα οποία απευθύνονται σε συμβούλους επιχειρηματικότητας και περιλαμβάνουν έναν πλήρη οδηγό συμβουλευτικής για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Από αυτήν την άποψη, προτείνουμε στο/τη σύμβουλο επιχειρηματικότητας να χρησιμοποιεί αυτό τον οδηγό. Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις βασικές ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

▶ 7.2 Το πρόγραμμα μάρκετινγκ του συνεταιρισμού

Πρώτος στόχος του μάρκετινγκ είναι η ανίχνευση των αναγκών του καταναλωτή, καθώς πάντα ξεκινάμε με τη βασική υπόθεση ότι κάθε υπηρεσία ή προϊόν πρέπει να ικανοποιεί μία ή περισσότερες συγκεκριμένες ανάγκες. Αφού ανιχνευθούν οι ανάγκες, το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που τις ικανοποιούν, τέτοιων μάλιστα που, όταν προσφερθούν στον καταναλωτή, αυτός να μην είναι σε θέση να τα/τις αρνηθεί.

Για να γίνει αυτό, αναπτύσσεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί άλλωστε και μια βασική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου του συνεταιρισμού, με σενάρια-εναλλακτικές λύσεις στις παρακάτω ενότητες ερωτήσεων:

- **Προϊόν:** Ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση; Πώς αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία θα είναι καλύτερα από εκείνα των ανταγωνιστών; Γιατί θα το αγοράσουν οι καταναλωτές;
- **Τιμή:** Ποια θα είναι η τιμή πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας; Πώς θα μεγιστοποιηθούν τόσο οι πωλήσεις όσο και τα κέρδη;
- **Προβολή:** Πώς θα τοποθετηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά; Πώς η τιμή του προϊόντος θα ταιριάζει με την εικόνα του; Τι είδους διαφήμιση πρέπει να γίνει για αυτό το προϊόν; Ποια θα είναι η συσκευασία του;
- **Τόπος:** Πού θα εγκατασταθεί η επιχείρηση; Ποια θα είναι τα δίκτυα διανομής που θα χρησιμοποιηθούν; Θα χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες ή όχι; Με ποιον τρόπο θα γίνεται η πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας;

Αυτά τα τέσσερα συγκροτούν τα 4Πι (από τις αντίστοιχες αγγλικές λέξεις **p**roduct = προϊόν, **p**rice = τιμή, **p**romotion = προβολή, **p**lace = τόπος) και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του μάρκετινγκ, το μείγμα μάρκετινγκ.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ συνήθως αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες:

- την **έρευνα και ανάλυση της αγοράς**,
- τη **στρατηγική μάρκετινγκ**, και
- το **πρόγραμμα δράσης**.

▶ 7.3 Έρευνα και ανάλυση της αγοράς

Πριν ξεκινήσουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα, τα μέλη του συνεταιρισμού χρειάζεται να γνωρίζουν την αγορά, μέσα στην οποία θα κινηθεί ο συνεταιρισμός. Με αυτό εννοούμε τόσο την αγορά συνολικά, που περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται και καταναλώνονται σε μια δεδομένη στιγμή σε ένα συγκεκριμένο τόπο, αλλά και ειδικότερα την αγορά του προϊόντος που ο ίδιος ο συνεταιρισμός παράγει ή σκέφτεται να αναπτύξει.

Η έρευνα και ανάλυση της αγοράς αφορά στη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών κυρίως για τα παρακάτω στοιχεία:

- το μέγεθος, τη δομή και τα χαρακτηριστικά της αγοράς,
- τα τμήματα αγοράς,

- τον ανταγωνισμό,
- το προϊόν,
- τα τμήματα αγοράς, στα οποία απευθύνεται το συγκεκριμένο προϊόν.

► 7.4 Στρατηγική μάρκετινγκ

Στη **στρατηγική μάρκετινγκ** εξετάζουμε το πώς διαφοροποιείται το προϊόν και ο συνεταιρισμός από τον ανταγωνισμό, καθώς επίσης και το πώς θα πείσουμε τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν, δημιουργώντας έτσι σε κάποιον τρίτο, ο οποίος θα διαβάσει το σχέδιό μας, την εικόνα για το πώς η επιχείρησή μας θα εμφανίζεται στην αγορά.

Οι υποενότητες (πολιτικές μάρκετινγκ), με τις οποίες συγκροτούμε τη στρατηγική μάρκετινγκ του συνεταιρισμού μας είναι οι εξής:

- ο προσδιορισμός των αγοραστών και του τμήματος (ή των τμημάτων) αγοράς, στο οποίο θα προσπαθήσουμε να μπούμε, καθώς και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών μας,
- το προϊόν ή υπηρεσία που θα προσφέρουμε, καθώς και οι λόγοι που τα κάνουν μοναδικά,
- η πολιτική τιμών που θα ακολουθηθεί,
- οι μέθοδοι πώλησης και ο τόπος εγκατάστασης του συνεταιρισμού.

Σημείο εκκίνησης για την ανάλυσή μας είναι η έρευνα και ανάλυση της αγοράς, με την οποία ήδη έχουμε εξασφαλίσει όλες εκείνες τις πληροφορίες, οι οποίες, σε συνδυασμό με την ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, μας βοηθούν να επιλέξουμε τη μια ή την άλλη στρατηγική.

► 7.5 Πρόγραμμα δράσης

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

Ορίζουμε τον προγραμματισμό ως την πνευματική διαδικασία της εκ των προτέρων σύλληψης των μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών, η οποία προσανατολίζεται σε **αντικειμενικούς σκοπούς**, αναπτύσσει **εναλλακτικές λύσεις, τρόπους και μέσα** για την επίτευξη αυτών των σκοπών, **επιλέγει και αποφασίζει** για τους πλέον συμφέροντες τρόπους και, τέλος, **υλοποιεί και ελέγχει** αυτά που έχουν αποφασιστεί.

Η διαδικασία του προγραμματισμού μπορεί να συνοψιστεί σε τέσσερα στάδια, καθένα από τα οποία απαντά σε διαφορετική ερώτηση. Σε κάθε στάδιο χρησιμοποιούμε διαφορετικά εργαλεία, όπως βλέπουμε στον ακόλουθο πίνακα:

	Ερώτηση	Απάντηση	Εργαλείο
1	Πού είμαστε τώρα;	Εσωτερική αξιολόγηση, έρευνα και ανάλυση αγοράς	Έρευνα και ανάλυση αγοράς, ανάλυση προϊόντων, τμηματοποίηση αγοράς, ανάλυση ανταγωνισμού
2	Πού θέλουμε να πάμε;	Επιλογή τμημάτων αγοράς, στόχοι πωλήσεων, οικονομικοί στόχοι	Λήψη αποφάσεων, επιλογή τμημάτων αγοράς, καθορισμός παραγωγικών στόχων (πόσα προϊόντα ή υπηρεσίες), καθορισμός οικονομικών στόχων (ποιο θα είναι το επιδιωκόμενο κέρδος, ο κύκλος εργασιών)
3	Πώς θα φτάσουμε εκεί;	Πολιτικές και στρατηγικές μάρκετινγκ	Πολιτική προϊόντος, τιμολογιακή πολιτική, πολιτική προώθησης και προβολής, επιλογή τύπου εγκατάστασης
4	Πώς το θέτουμε σε εφαρμογή;	Πρόγραμμα δράσης	Λειτουργικά προγράμματα, προγράμματα οργάνωσης και διαχείρισης

Ο προγραμματισμός έχει πάντα ένα χρονικό ορίζοντα, στον οποίο αναφέρεται και ο οποίος καθορίζει το πόσο λεπτομερής θα είναι η περιγραφή των στόχων που η επιχείρηση καλείται να υλοποιήσει.

- **Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός:** Έχει διάρκεια μεγαλύτερη από πέντε χρόνια, οι στόχοι του συνεταιρισμού είναι γενικοί και θέτει κυρίως στόχους που έχουν να κάνουν με την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την είσοδο ή τη δημιουργία νέων αγορών, κ.λπ.
- **Ο μεσοχρόνιος προγραμματισμός:** Αναφέρεται σε χρονικό διάστημα από 2 έως 5 χρόνια και αφορά σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση και παρουσίαση των στόχων του συνεταιρισμού.
- **Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός:** Σχετίζεται με το συντονισμό των διαφόρων επιμέρους δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού στο άμεσο χρονικό διάστημα με σκοπό να διασφαλίζει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά του και εξασφαλίζεται με την ανάπτυξη των βοηθητικών προγραμμάτων του συνεταιρισμού.

Αυτού του είδους τα προγράμματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες και συγκεκριμένα στα:

- λειτουργικά προγράμματα,
- προγράμματα οργάνωσης και διαχείρισης.

▶ 7.6 Τα λειτουργικά προγράμματα και οι στόχοι του συνεταιρισμού

Τα λειτουργικά προγράμματα είναι επιμέρους προγράμματα που σχετίζονται με:

- Την αγορά εξοπλισμού
- Την προμήθεια πρώτων υλών
- Την εξυπηρέτηση πελατών
- Την πρόσληψη υπαλλήλων
- Την εκπαίδευση προσωπικού κ.λπ.

Προκειμένου να είναι υλοποιήσιμα τα λειτουργικά προγράμματα που θέτει η επιχείρηση, θα πρέπει να πληρούν τουλάχιστον τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι **ρεαλιστικά**, δηλαδή να μπορούν να υλοποιηθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει ή που μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση.
- Να είναι **λειτουργικά**, να μπορούν να συσχετίζονται μεταξύ τους, **να μη συγκρούονται μεταξύ τους**, να είναι **επίκαιρα** και **αποδεκτά** από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν.

Προϋπόθεση της λειτουργικότητας των προγραμμάτων είναι η *σαφής διατύπωσή* τους. Στην πράξη, αυτό επιτυγχάνεται με τη συγκεκριμενοποίηση, η οποία βασίζεται στην περιγραφή των παρακάτω χαρακτηριστικών τους:

Του περιεχομένου τους	τι πρέπει να γίνει, πώς θα γίνει
Της χρησιμότητάς τους	γιατί πρέπει να γίνει, τι εξυπηρετεί σε σχέση με τον κύριο στόχο
Του μεγέθους τους	πόσο, ποιας αξίας
Του χρόνου υλοποίησής τους	πότε θα γίνει
Του φορέα υλοποίησής τους	ποιος θα το κάνει
Των μέσων υλοποίησής τους	με τι θα το κάνει

▶ 7.7 Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η διαχείριση των οικονομικών πόρων του συνεταιρισμού εγγυώνται όχι μόνο τη μακροπρόθεσμη του συνεταιρισμού, αλλά και την ανάπτυξή του. Κάθε χρόνο χιλιάδες είναι οι επιχειρήσεις που κλείνουν, όχι γιατί δεν έχουν πελάτες, αλλά γιατί δεν έχουν κάποιο σύστημα οικονομικής διαχείρισης. Έτσι, η ανάπτυξη πολιτικών σωστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων της μικρής επιχείρησης είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες για τον/την επιχειρηματία.

Η αποτελεσματική χρηματοοικονομική διαχείριση και ο σχεδιασμός του συνεταιρισμού ξεκινάει από τη στιγμή της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας, όταν η ομάδα των γυναικών μετράει τις δυνάμεις της και αποφασίζει αν πρέπει να προχωρήσει ή όχι και τελειώνει με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όταν, δηλαδή, η ομάδα των γυναικών μετράει τα κέρδη ή τις ζημιές του.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός έρχεται στο τέλος της αλυσίδας για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της μικρής επιχείρησης. Στηρίζεται στις στρατηγικές και τα προγράμματά της, μεταφράζει τους στόχους και τα προγράμματα σε οικονομικά μεγέθη, συγκρίνει τα αποτελέσματα με τις προσπάθειες και δίνει αποτελέσματα που η ομάδα των γυναικών μπορεί να συγκρίνει με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών, ή, ακόμα πιο απλά, με τα κέρδη που θα είχε, αν τα όποια χρήματά της τα τοποθετούσε σε ακίνδυνες επενδύσεις. Σε τελική ανάλυση, βλέπει αν όλη αυτή η ιστορία αξίζει τον κόπο.

Για να είναι αποτελεσματικός ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός του συνεταιρισμού, πρέπει να έχει σχετικά μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Αυτός εξαρτάται άμεσα από το ύψος της αναγκαίας επένδυσης (συνήθως 3-5 χρόνια), ενώ οπωσδήποτε για τον πρώτο χρόνο πρέπει να είναι όσο το δυνατόν λεπτομερής και στο σύνολό του πρέπει να δίνει πληροφορίες για τα παρακάτω:

- **το προβλεπόμενο κόστος έναρξης της επιχειρηματικής** δραστηριότητας και τις πηγές άντλησης των αναγκαίων πόρων,
- **το προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας** του συνεταιρισμού αναλυτικά ανά κατηγορία, όπως το έχουμε παρουσιάσει στην ενότητα «κόστος παραγωγής»,
- **τα προβλεπόμενα έσοδα** από την επιχειρηματική δραστηριότητα και **το νεκρό σημείο** της επιχειρηματικής δραστηριότητας (το οποίο παρουσιάσαμε στην ίδια ενότητα),
- με βάση τα παραπάνω, **το πρόγραμμα ταμειακών ροών**, και
- τα προβλεπόμενα **αποτελέσματα της δραστηριότητας** και τους **δείκτες απόδοσης** της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

8. ▶ ΤΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

▶ 8.1 Η συνεταιριστική μερίδα

Κάθε μέλος συμμετέχει στο συνεταιρισμό υποχρεωτικά με μια συνεταιριστική μερίδα και έχει μια ψήφο. Η συνεταιριστική μερίδα είναι αδιαίρετη και ίση για όλους τους συνεταιίρους.

Το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας καθορίζεται από τα ιδρυτικά μέλη (ή από τα υφιστάμενα μέλη για τους υφιστάμενους συνεταιρισμούς). Είναι προφανές ότι, αν τα μέλη φιλοδοξούν να αναπτύξουν σοβαρές δραστηριότητες και πιστεύουν ότι μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους μέσω του συνεταιρισμού, θα καθορίσουν ένα σεβαστό ποσό μερίδας. Όσο λιγότερο πιστεύουν σε αυτό που κάνουν, τόσο μικρότερα ποσά θα καταθέσουν.

Εναλλακτικά, μπορεί να αναφερθεί στο καταστατικό του νεοϊδρυόμενου συνεταιρισμού ότι τα μέλη μπορούν να αποκτήσουν πρόσθετες υποχρεωτικές μερίδες με βάση κριτήρια, τα οποία θα καθορισθούν μετά την πάροδο ορισμένου χρονικού διαστήματος, π.χ. πενταετίας, από την ίδρυση του συνεταιρισμού (προφανώς με τη διαδικασία τροποποίησης του καταστατικού).

▶ 8.2 Το κόστος έναρξης και το επενδυτικό σχήμα

Το κόστος έναρξης της δραστηριότητας του συνεταιρισμού, συνήθως, περιλαμβάνει δαπάνες που γίνονται μία φορά πριν από την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεδομένου, όμως, ότι για ένα χρονικό διάστημα μετά την έναρξη η επιχείρηση δεν έχει ακόμα έσοδα, αρκετοί/-ές επιχειρηματίες συνηθίζουν να περιλαμβάνουν σε αυτό όλα εκείνα τα έξοδα που κάνουν πριν ακόμα η επιχείρησή τους αρχίσει να έχει έσοδα.

Σε αυτή τη φάση, σημαντικό και αρκετές φορές καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ύψους του κόστους έναρξης διαδραματίζει η χρονική διάρκεια υλοποίησης της επένδυσης. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή, τόσο περισσότεροι οικονομικοί πόροι ακινητοποιούνται, με αποτέλεσμα το κόστος έναρξης να αυξάνεται. Ο προσεκτικός αναγνώστης μπορεί σε αυτό το σημείο να παρατηρήσει ότι ουσιαστικά το κόστος έναρξης ή κόστος επένδυσης απαντά στην ερώτηση «**με τι**», την οποία είχαμε συναντήσει στην ενότητα «τα λειτουργικά προγράμματα και οι στόχοι της επιχείρησης». Το κόστος έναρξης αποτελείται από τα παρακάτω επιμέρους κόστη:

- **Κόστος κτιριακών εγκαταστάσεων**, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος αγοράς (ή ενοικίασης) και διαμόρφωσης των απαραίτητων κτιριακών εγκαταστάσεων.
- **Κόστος εξοπλισμού**, στο οποίο περιλαμβάνεται το κόστος του παραγωγικού εξοπλισμού, ειδικών εγκαταστάσεων απαραίτητων για τη λειτουργία του εξοπλισμού, καθώς και άλλος απαραίτητος για τη λειτουργία της επιχείρησης εξοπλισμός (μεταφορικά μέσα, γραφεία, ηλεκτρονικός εξοπλισμός κ.λπ.).
- **Προλειτουργικές δαπάνες**, στις οποίες περιλαμβάνονται δαπάνες απαραίτητες για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης (μελέτες, άδειες, σήματα λειτουργίας), διαφήμιση, προσωπικό κ.λπ. Αρκετοί/-ές επιχειρηματίες υπολογίζουν αυτές τις δαπάνες και για τους πρώτους μήνες λειτουργίας της επιχείρησης.

- **Λοιπές δαπάνες** είναι οι δαπάνες που δεν μπορούν να τεθούν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες.
- **Απρόβλεπτες δαπάνες** είναι ένα ποσοστό, συνήθως 10% του συνόλου των υπόλοιπων δαπανών, με το οποίο θα καλύψουμε κάποιες δαπάνες που δεν έχουμε καταφέρει να εντοπίσουμε και μπορεί να εμφανιστούν στην πορεία.

Έτσι, ο πίνακας υπολογισμού του κόστους έναρξης και χρονικής κλιμάκωσης δαπανών για ένα εργαστήριο παραγωγής προϊόντων σφολιάτας μπορεί να πάρει την παρακάτω μορφή:

Εργαλείο 5. Ανάλυση κόστους επένδυσης και χρονικής κλιμάκωσης δαπανών

Στοιχεία κόστους επένδυσης σε τρέχουσες τιμές	ΣΥΝΟΛΟ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	
		1ο εξάμηνο	2ο εξάμηνο
A. Κτιριακές εγκαταστάσεις			
Αγορά κτιριακών εγκαταστάσεων			
Διαμόρφωση κτιριακών εγκαταστάσεων			
Σύνολο A			
B. Εξοπλισμός			
B1. Παραγωγικός Εξοπλισμός			
Ταχυζυμωτήριο			
Μίξερ			
Πρέσα			
Κοπήριο - Γεμιστήριο			
Σφολιατομηχανή			
Ψυκτικοί Θάλαμοι			
Υποσύνολο B1			
B2. Ειδικές εγκαταστάσεις			
Εγκατάσταση παραγωγικού εξοπλισμού			
Υποσύνολο B2			

Στοιχεία κόστους επένδυσης σε τρέχουσες τιμές	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (συνέχεια)		
	ΣΥΝΟΛΟ	1ο εξάμηνο	2ο εξάμηνο
B3. Λοιπός εξοπλισμός			
Μεταφορικά Μέσα			
Ψυγεία στους πελάτες			
Εξοπλισμός γραφείου			
Υποσύνολο B3			
Σύνολο B1+B2+B3			
Γ. Προλειτουργικές δαπάνες			
Μελέτη σκοπιμότητας			
Έκδοση άδειας λειτουργίας			
.....			
Σύνολο Γ			
Δ. Λοιπές Δαπάνες			
Διαμόρφωση χώρων εργαστηρίου			
.....			
.....			
Σύνολο Δ			
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (A+B+Γ+Δ)			
Απρόβλεπτα (10% στο συνολικό κόστος επένδυσης)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

► 8.3 Η χρηματοδότηση του κόστους έναρξης και το χρηματοδοτικό σχήμα

Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες οι συνεταιρισμοί έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα με δικούς τους πόρους. Αρκετές, όμως, είναι και οι περιπτώσεις που το αρχικό κεφάλαιο δεν επαρκεί να χρηματοδοτήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι συμπληρωματικές πηγές χρηματοδότησης, τις οποίες μπορεί να προσεγγίσει σχετικά εύκολα μια ομάδα γυναικών και είναι ιδανικές για μικρού ύψους επενδύσεις, είναι οι παρακάτω:

Πηγή χρηματοδότησης	Παρατηρήσεις
α. Επιχορηγήσεις	Υπάρχουν διάφορα εθνικά προγράμματα που επιχορηγούν (το καθένα με τις δικές του προϋποθέσεις) την έναρξη ή την επέκταση διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πάντα, όμως, υπάρχουν συγκεκριμένες προθεσμίες υποβολής των αιτήσεων και έτσι οι ενδιαφερόμενες πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένες για αυτά.
β. Δάνεια από την οικογένεια, γνωστούς και φίλους	Είναι μια καλή (και φθηνή) πηγή χρηματοδότησης, ειδικά αν πρόκειται για μικρά ποσά.
γ. Πιστώσεις προμηθευτών πάγιων	Πολλοί προμηθευτές εξοπλισμού παρέχουν χρονική πίστωση για την αποπληρωμή του εξοπλισμού, πρέπει όμως να δοθεί προσοχή στους όρους καθώς και στους τόκους που θέτουν.
δ. Τραπεζικά δάνεια	Όλες οι τράπεζες δίνουν δάνεια, για τα οποία, όμως, όταν έχουν να κάνουν ειδικά με νέους επιχειρηματίες, ζητούν εγγυήσεις και υποθήκες και θέτουν αρκετά δύσκολους όρους.

▶ 8.4 Χρηματοδότηση των γυναικείων συνεταιρισμών

Κάθε κοινοτική χρηματοδότηση ακολουθεί συγκεκριμένους στόχους και προτεραιότητες που έχουν τεθεί στο πλαίσιο **διάφορων κοινοτικών πολιτικών**, οι οποίες με τη σειρά τους βασίζονται σε διατάξεις των Συνθηκών των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες χρηματοδότησης για τους συνεταιρισμούς στο πλαίσιο διάφορων κοινοτικών πολιτικών, όπως για παράδειγμα κοινοτικά προγράμματα στους τομείς της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης, κατάρτιση ή κοινοτικά προγράμματα που υποστηρίζουν την ίδρυση κοινών επιχειρήσεων, ενώ η κοινοτική χρηματοδότηση παρέχεται συνήθως με τη μορφή επιχορηγήσεων, δανείων ή εγγυήσεων.

Για να είναι επιλέξιμος προς κοινοτική χρηματοδότηση, ένας συνεταιρισμός πρέπει να συμμορφώνεται με τους συγκεκριμένους στόχους ενός προγράμματος και να εκπληρώνει ορισμένα κριτήρια που συνδέονται με το πρόγραμμα, τα οποία ορίζονται σαφώς στις διαθέσιμες περιγραφές προγραμμάτων και στις αιτήσεις.

Πολλά από τα προγράμματα έχουν συγκεκριμένες προθεσμίες για την υποβολή αιτήσεων ή συγκεκριμένες περιόδους ή χρονικές στιγμές στη διάρκεια του έτους, κατά τις οποίες οι αιτήσεις μπορούν να υποβληθούν στους εξουσιοδοτημένους φορείς, συνήθως *μετά από πρόσκληση υποβολής προτάσεων*.

Μια τακτική, αρκετά διαδεδομένη στους/τις επιχειρηματίες, είναι ο προσανατολισμός λειτουργίας της επιχείρησής τους στην κατεύθυνση των χρηματοδοτήσεων που μπορούν να αντλήσουν από τα διάφορα προγράμματα, μετατρέποντάς την έτσι σε μηχανισμό άντλησης πόρων. Αυτό μπορεί να τους λύνει διάφορες άμεσες οικονομικές ανάγκες και να τονώνει τις χρηματοροές τους, αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά έως και αρνητικά στην επιχείρησή τους, με δεδομένο μάλιστα το γεγονός ότι πάντα η συμμετοχή σε κάθε πρόγραμμα προϋποθέτει και την οικονομική συμμετοχή με τον ένα ή τον άλλο τρόπο του/της ίδιου/-ας του/της επιχειρηματία ή της επιχείρησης.

Κατά τη γνώμη μας, ο συνεταιρισμός πρέπει να προσπαθεί και να συμμετέχει στα διάφορα προγράμματα, στη βάση ενός μέσο-μακροπρόθεσμου σχεδίου ανάπτυξης του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησής του (business plan).

Η λογική λειτουργίας των διάφορων προγραμμάτων επιτρέπει στο συνεταιρισμό να σχεδιάσει και να χρηματοδοτηθεί, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, για το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησής του, ακόμα και από τη φάση της διαμόρφωσης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής του ιδέας.

Έτσι, η πρότασή μας είναι ότι η όποια αναζήτηση-παρακολούθηση προγραμμάτων πρέπει να στηρίζεται σε ένα όσο το δυνατόν πιο αναλυτικό επιχειρηματικό σχεδιασμό, ο οποίος θα καλύπτει υπαρκτές ανάγκες και δυνατότητες τόσο του/της επιχειρηματία όσο και της επιχείρησής του/της.

9. ▸ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

▸ 9.1 Σύσταση και μέλη του συνεταιρισμού

Για τη σύσταση αγροτικού συνεταιρισμού απαιτείται η σύνταξη καταστατικού, η υπογραφή του από επτά (7) τουλάχιστον πρόσωπα και η έγκρισή του από το Ειρηνοδικείο της έδρας του συνεταιρισμού.

Μέλη του αγροτικού συνεταιρισμού μπορεί να γίνουν φυσικά πρόσωπα, τα οποία έχουν πλήρη ικανότητα για δικαιοπραξία, απασχολούνται σε οποιονδήποτε κλάδο ή δραστηριότητα της αγροτικής οικονομίας που εξυπηρετείται από τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού, πληρούν τους όρους του καταστατικού και αποδέχονται να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του.

Η συμμετοχή ή όχι στο συνεταιρισμό νομικών προσώπων, τα οποία ασκούν αγροτική επιχείρηση που μπορεί να εξυπηρετηθεί από τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού, ρυθμίζεται κάθε φορά από το καταστατικό.

Το καταστατικό ορίζει, επίσης, τους λόγους για τη μη εγγραφή ενός μέλους, καθώς και τους όρους και τις προϋποθέσεις αποχώρησης και διαγραφής του, την ελάχιστη χρονική διάρκεια παραμονής, την απόδοση των συνεταιριστικών μερίδων, τη συμμετοχή του στα συλλογικά όργανα του συνεταιρισμού, καθώς και την επιβολή κυρώσεων στην περίπτωση μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεών του.

Το ύψος της συνεταιρικής μερίδας, η οποία είναι ίση και αδιαίρετη για όλα τα μέλη, ορίζεται από το καταστατικό, όπως συμβαίνει στις περισσότερες χώρες του κόσμου.

Το καταστατικό μπορεί να προβλέπει:

- Τους όρους και τις προϋποθέσεις για την απόκτηση πρόσθετων υποχρεωτικών μερίδων για κάθε μέλος, ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών του με το συνεταιρισμό. Οι πρόσθετες αυτές μερίδες συνοδεύονται και από επιπλέον ψήφους, οι οποίες όμως συνολικά δεν μπορεί να είναι περισσότερες των τριών (3) για κάθε μέλος.
- Τους όρους και τις προϋποθέσεις για την απόκτηση προαιρετικών μερίδων από τα μέλη, τους εργαζόμενους στο συνεταιρισμό και από τρίτους. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να προβλέπει προνόμια υπέρ των προαιρετικών μερίδων, οι οποίες όμως δε συνοδεύονται από δικαίωμα ψήφου.
- Τον τρόπο μεταβίβασης ή κληροδότησης (σε περίπτωση θανάτου) της συνεταιρικής μερίδας.
- Το καταστατικό μπορεί να ορίζει ως έντοκες τις πρόσθετες υποχρεωτικές μερίδες, καθώς και το χρόνο και τρόπο απόδοσης των τόκων.

▸ 9.2 Οργάνωση του συνεταιρισμού

Όπως κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, έτσι και η συνεταιριστική απαιτεί ένα πολύπλοκο σύστημα διαφορετικών εργασιών και ενεργειών, οι οποίες, αν ομαδοποιηθούν, περιγράφουν τις **λειτουργίες του συνεταιρισμού**.

Ο συνεταιρισμός παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, άρα έχει μια λειτουργία **παραγωγής**. Ταυτόχρονα, πρέπει να πουλάει τα προϊόντα και να προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά, διαδικασίες που και οι δύο μαζί αποτελούν την **εμπορική** λειτουργία.

Επίσης, ο συνεταιρισμός έχει **οικονομικούς** πόρους, των οποίων η άριστη διαχείριση είναι ουσιαστική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητά του. Επιπλέον, αναπτύσσει και **σχεδιάζει** τη μελλοντική πορεία του, ενώ πρέπει να φροντίζει για τη σωστή **διοίκησή** του -ειδικά όταν είναι κάπως μεγαλύτερος και απασχολεί πολύ προσωπικό- προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι του.

Οι περισσότερες, αν όχι το σύνολο αυτών των εργασιών, οι οποίες αρκετές φορές ξεφεύγουν από την άμεση παραγωγική δραστηριότητα, γίνονται από τα μέλη της ομάδας, ενώ τις περισσότερες φορές τα μέλη αναλαμβάνουν κάποιο ρόλο, στηριζόμενα σε έναν εθελοντικό καταμερισμό της εργασίας. Πρέπει, όμως, να σημειώσουμε τα παρακάτω:

Οι διάφορες πιέσεις που δέχονται οι γυναίκες από την καθημερινότητά τους τις υποχρεώνουν είτε να μην αναλαμβάνουν ξεκάθαρους ρόλους, είτε, όταν το κάνουν, να μην επιμένουν στην εκπλήρωσή τους, με αποτέλεσμα το βάρος της καθημερινής λειτουργίας του συνεταιρισμού να πέφτει σε μία ή δύο γυναίκες. Τούτο, βεβαίως, έχει ως συνέπεια τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να εξαρτώνται από αυτές τις λίγες γυναίκες, γεγονός που δημιουργεί ανισορροπίες στις σχέσεις των μελών του συνεταιρισμού.

Επίσης, σημειώνουμε ότι οι παραπάνω λειτουργίες επιμερίζονται στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ενώ η συνολική εικόνα που έχουμε είναι η οργάνωση της επιχείρησης.

Εργαλείο 6. Καθορισμός ρόλων μέσα στο συνεταιρισμό

Περιεχόμενο λειτουργιών του συνεταιρισμού	Ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται	Ποιο (ποια) από τα μέλη της ομάδας καλύπτει/-ουν αυτές τις δεξιότητες/ικανότητες
Οργάνωση και διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας		
Προμήθειες υλικών και πρώτων υλών		
Μάρκετινγκ και πωλήσεις		
Ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων		
Σχεδιασμός νέων προϊόντων		
Δημόσιες σχέσεις και δικτύωση		
Χρηματοοικονομική διαχείριση		
Τήρηση λογιστικών βιβλίων		
Ασφάλεια και καθαρισμός των χώρων εργασίας		
Άλλες ανάγκες		

▶ 9.3 Διοίκηση του συνεταιρισμού

Η Διοίκηση του Συνεταιρισμού ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από τουλάχιστον τρία (3) μέλη. Αυτά εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση του Συνεταιρισμού. Η διάρκεια της θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τρία (3) χρόνια .

Το Διοικητικό Συμβούλιο, το αργότερο μέσα σε πέντε (5) ημέρες από την εκλογή του, συνέρχεται και συγκροτείται σε σώμα, εκλέγοντας στην πρώτη μετά την εκλογή του συνεδρίαση κατά απόλυτη πλειοψηφία των συγκροτούντων την απαρτία μελών του, τον/την Πρόεδρο, τον/την Αντιπρόεδρο, το/τη Γραμματέα και τον/την Ταμία. Την πρωτοβουλία για τη σύγκληση έχει ο/η Σύμβουλος που πλειοψήφησε. Σε περίπτωση αδικαιολόγητης παράλειψης η σύγκληση γίνεται από τον αμέσως επόμενο. Η κατανομή των αξιωμάτων γίνεται με μυστική ψηφοφορία. Τα ανωτέρω αξιώματα δε συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο.

Με τον καινούριο νόμο (2810/2000, άρθρο 14) δίνεται η δυνατότητα στο Διοικητικό Συμβούλιο, εφόσον προβλέπεται από το καταστατικό, να προκηρύσσει μέσω του ημερήσιου Τύπου την πρόσληψη Γενικού/-ής Διευθυντή/-τριας, ο/η οποίος/-α μπορεί να μην είναι μέλος του συνεταιρισμού. Σε αυτόν/-ήν αναθέτει με σύμβαση τη μερική ή ολική άσκηση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και τη γενική διεύθυνση και διαχείριση των υποθέσεων του συνεταιρισμού.

Προκειμένου να διοικηθεί αποτελεσματικά ένας συνεταιρισμός, η διοίκησή του πρέπει καθημερινά να απασχολείται με τις παρακάτω λειτουργίες:

- Προγραμματισμό δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού, ο οποίος ουσιαστικά απαντά στα ερωτήματα: Τι θα γίνει; Πότε θα γίνει; Με τι κόστος;
- Οργάνωση και συντονισμό των δραστηριοτήτων, με τον οποίο δίνεται απάντηση στο ερώτημα: Πώς θα γίνει;
- Προσέλκυση, ενθάρρυνση και διοίκηση των μελών, διαδικασίες που απαντούν στα ερωτήματα: Από ποιον θα γίνει; Με ποιον τρόπο θα συμμετέχουν τα μέλη ή και άλλοι/-ες στην υλοποίηση των στόχων του συνεταιρισμού;
- Έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ο οποίος ουσιαστικά άπαντα στο ερώτημα: Πώς θα ελεγχθούν τα αποτελέσματα της δραστηριότητας;

Από αυτή την άποψη είναι σημαντικό εξ αρχής τα μέλη της ομάδας να υποστηρίζονται στην ανάληψη συγκεκριμένων ρόλων μέσα στο πλαίσιο της. Οι ρόλοι αυτοί θα πρέπει να έχουν συμφωνηθεί και να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ικανότητες, δεξιότητες και προτιμήσεις τους.

Το εάν αυτοί οι ρόλοι θα είναι έμμισθοι ή όχι, αυτό εξαρτάται από τις δυνατότητες, τις οποίες έχει κάθε φορά ο συνεταιρισμός.

Εργαλείο 7. Πίνακας οργάνωσης και διοίκησης του συνεταιρισμού

Λειτουργίες του συνεταιρισμού	Προγραμματισμός (Τι θα γίνει; Πότε θα γίνει; Με τι κόστος;)	Οργάνωση και συντονισμός (Πώς θα γίνει;)	Διοίκηση και ενθάρρυνση προσωπικού (Από ποιον θα γίνει; Με ποιον τρόπο θα συμμετέχουν τα μέλη ή και άλλοι/-ες;)	Έλεγχος αποτελεσμάτων (Πώς θα ελεγχθούν τα αποτελέσματα της δραστηριότητας;)
Οργάνωση και διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας				
Προμήθειες υλικών και πρώτων υλών				
Μάρκετινγκ και πωλήσεις προϊόντων				
Ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων				
Σχεδιασμός νέων προϊόντων				
Δημόσιες σχέσεις και δικτύωση				
Χρηματοοικονομική διαχείριση				
Τήρηση λογιστικών βιβλίων				
Ασφάλεια και καθαρισμός των χώρων εργασίας				
Άλλες ανάγκες				

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αβδελίδης, Π. (1978), *Ο συνεταιρισμός στις συνθήκες του καπιταλισμού*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ) (2003), *Επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχείρησης. Οδηγός για συμβούλους επιχειρηματικότητας*, Αθήνα.
- Κοontz, H. & O' Donnel, C. (1984), *Οργάνωση και διοίκηση, μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- Λαμπρόπουλος, Π. (2008), *Επιχειρηματικότητα. Σχεδιασμός και ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην κοινωνία της πληροφορίας. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Λαμπρόπουλος, Π. (1998), *Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ.Κ. & Παπαλεξανδρή, Ν.Α. (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος, Δ. (1986), *Εισαγωγή στην οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παρατηρητής, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ





ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΥΠΕΡ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

Τα Σχέδια Δράσης περιελάμβαναν:

Ενέργειες συμβουλευτικής, πληροφόρησης και κοινωνικής ένταξης των γυναικών, καθώς και ενέργειες δικτύωσης, ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας. Με γνώμονα τις τοπικές κοινωνίες και τις ιδιαιτερότητές τους, πρότειναν καινοτόμες ενέργειες και απευθύνθηκαν στις ιδιαίτερες ανάγκες των γυναικών, με τελικό στόχο την εξασφάλιση της βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης.

Τα Σχέδια Δράσης υλοποιήθηκαν:

Από φορείς που δραστηριοποιούνται σε θέματα συμβουλευτικής για την απασχόληση, την αυτο-απασχόληση και την κοινωνική ένταξη των γυναικών σε συνεργασία με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, επαγγελματικές οργανώσεις και μη κυβερνητικούς οργανισμούς.

Τα Σχέδια Δράσης είχαν ως στόχο:

Να ενεργοποιήσουν και να κινητοποιήσουν τις γυναίκες για την αποτελεσματική διεκδίκηση των επαγγελματικών τους στόχων. Επιπλέον, να ενδυναμώσουν ομάδες γυναικών που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα ένταξης στην αγορά εργασίας και να προωθήσουν την επιχειρηματική δράση τους, ώστε να διευκολύνουν την ένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας.

Παράλληλα, σημαντική παράμετρο αποτέλεσε η συνεργασία με όλους τους τοπικούς φορείς, που ασχολούνται με θέματα σχετικά με τη γυναικεία απασχόληση, ώστε να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη στα θέματα αυτά.

Η **Γενική Γραμματεία Ισότητας (Γ.Γ.Ι.)** του Υπουργείου Εσωτερικών, Τελικός Δικαιούχος του Έργου, είναι ο αρμόδιος κυβερνητικός φορέας για την προώθηση και πραγματοποίηση της νομικής και ουσιαστικής ισότητας των δύο φύλων σε όλους τους τομείς (πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και πολιτιστικό τομέα).

Δ/νση: Δραγατσανίου 8, Πλ. Κλαυθμώνος, 10559 Αθήνα
Τηλ.: 210 3315291-5, Fax: 210 3315276
Ιστοσελίδα: www.isotita.gr

Το **Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.)**, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου που εποπτεύεται και χρηματοδοτείται από τη Γ.Γ.Ι. – Υπουργείο Εσωτερικών, εκτέλεσε χρέη Επιστημονικού Συμβούλου στις Δράσεις Παροχής Υπηρεσιών Εξειδικευμένης Πληροφόρησης, Συμβουλευτικής και Κοινωνικής Στήριξης, Προκατάρτισης και Κατάρτισης υπέρ του γυναικείου πληθυσμού, που υλοποιήθηκαν από τη Γενική Γραμματεία Ισότητας.

Στο πλαίσιο της επιστημονικής υποστήριξης, το Κ.Ε.Θ.Ι. ανέλαβε το σχεδιασμό κατευθυντήριων γραμμών για την υλοποίηση των ολοκληρωμένων παρεμβάσεων υπέρ του γυναικείου πληθυσμού και την ευθύνη για την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, κυρίως ως προς τη μεθοδολογία προσέγγισης των γυναικών. Επιπλέον, ανέλαβε την εκπόνηση μεθοδολογικών εργαλείων, τη μεταφορά εμπειρίας και τεχνογνωσίας προς τους φορείς υλοποίησης των Σχεδίων Δράσης ολοκληρωμένων παρεμβάσεων υπέρ των γυναικών, όπως και τον προσδιορισμό του προφίλ του εξειδικευμένου προσωπικού που θα απασχολούνταν κατά την υλοποίηση των παρεμβάσεων.

Δ/νση: Χαρ. Τρικούπη 51 & Βαλτετσίου, 10681 Αθήνα
Τηλ.: 210 3898000, Fax: 210 3898079
Ιστοσελίδα: www.kethi.gr

