



ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ:

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ-ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ-ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Μονάδα Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα

- ΜΟΚΕ -

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ-ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ 2012



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον η ικανότητα ενός ατόμου **να εντοπίσει και να αποκτήσει** μία θέση απασχόλησης έχει να κάνει με την καταλληλότητα των προσόντων του σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Αντίστοιχα, η δυνατότητα ενός ατόμου **να διατηρήσει** μία θέση εργασίας εξαρτάται από:

- την ικανότητα προσαρμογής του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες,
- στο βαθμό εξειδίκευσής του και
- στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η μείωση των θέσεων εργασίας, η ανεργία και η πολυπλοκότητα των εργασιακών σχέσεων, υπό το βάρος της οικονομικής ύφεσης αναγκάζει το σύγχρονο άνθρωπο να είναι πολύπλευρα ενημερωμένος, γνώστης και έτοιμος να αναλάβει επιχειρηματική πρωτοβουλία προκειμένου να είναι σε θέση να εξασφαλίσει τα «προς το ζην», αλλά και να οικοδομήσει ένα καλύτερο επίπεδο ζωής μέσω της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Η **ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων** αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες, δράσεις, και πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν στον τομέα της απασχόλησης,

της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης έτσι ώστε να αποκτηθούν τα κατάλληλα προσόντα για ευκολότερη εύρεση εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση αναφέρεται:

- στο επιχειρηματικό πνεύμα και την ικανότητα για απασχόληση
- τη δυνατότητα προσαρμογής και την ισότητα των ευκαιριών

Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στις δυνατότητες του ατόμου, να μετατρέπει τις ιδέες σε πράξεις. Εμπεριέχει την δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου, όπως και την ικανότητα σχεδιασμού, διοίκησης και διαχείρισης έργων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ένας ευρύτερος ορισμός που προτείνεται Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεως Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου είναι ο εξής: *«Επιχειρηματικότητα είναι η ανάληψη κάθε οικονομικής δραστηριότητας από ένα φυσικό πρόσωπο ή μια συνεργαζόμενη ομάδα φυσικών προσώπων ατόμων ή ένα νομικό πρόσωπο με στόχο την εξασφάλιση κέρδους, συμβάλλοντας ταυτόχρονα με τον τρόπο αυτό, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της κάθε χώρας, στην αύξηση της απασχόλησης και στην συνολικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη».*

Ένας άλλος ορισμός της επιχειρηματικότητας από το Κέντρο επιχειρηματικότητας πανεπιστημίου του Μiami) αναφέρει ότι: *«Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία (τρόπος) κατά την οποία προσδιορίζεται, αναπτύσσεται και πραγματοποιείται ένα επιχειρηματικό όραμα.*

Στο επίπεδο της Ανώτατης εκπαίδευσης, τα μαθήματα επιχειρηματικότητας προβάλλουν το πώς γίνεται η εκκίνηση (έναρξη δραστηριότητας) και η λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν την δυνατότητα δημιουργίας πραγματικού

επιχειρηματικού πλάνου καθώς και των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις μεθόδους αναγνώρισης και αξιολόγησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Ακόμη ενθαρρύνονται και υποστηρίζονται καινοτόμες επιχειρηματικές έτσει ώστε επιχειρηματικά σχέδια που έχουν διερευνηθεί από όλες τις πλευρές τους, να μπορούν να προχωρήσουν σε πρακτικό επίπεδο και να γίνουν επιχειρήσεις.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΗΘΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σχετίζεται με την έννοια της ηθικής συμπεριφοράς μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός σε παγκόσμιο επίπεδο. Η διαφορετικότητα των ορισμών συνδέεται με τη διαφορετική φιλοσοφία και τον διαφορετικό βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας και για το λόγω αυτό αναφέρονται ακολούθως διαφορετικοί ορισμοί που έχουν προταθεί κατά καιρούς:

A) “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους” (Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)

B) “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη” (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πράσινη Βίβλος, 2001)

Γ) “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα ”(WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, 1998)

Δ) “ Η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει σχέση με τον τρόπο που μια εταιρία εφαρμόζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες : τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη υποδηλώνει ότι μια εταιρία ασχολείται σοβαρά όχι μόνον με την αποδοτικότητα και ανάπτυξή της, αλλά και τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό της. Πρέπει επίσης να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους εκφραζόμενους προβληματισμούς των ενδιαφερόμενων μερών της : εργαζομένων, μετόχων, πελατών, προμηθευτών και της κοινωνίας γενικότερα”

(Novethic)

Ε) “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση της ηγεσίας μιας επιχείρησης για θεμελιώδεις αξίες και αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών κατά την εφαρμογή παγκόσμιων πολιτικών. Είναι η υιοθέτηση εκ μέρους των επιχειρήσεων της Σύμβασης του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και των εργασιακών δικαιωμάτων του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας”(Ολλανδία)

Όλοι ανεξαιρέτως οι προαναφερόμενοι ορισμοί συγκλίνουν σε ορισμένα αξιόλογα συμπεράσματα:

- Ο εθελοντικός χαρακτήρας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

- Η στενή σχέση με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και
- Αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις οι οποίες συνδυάζουν ηθική με επιχειρηματικότητα (στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης) καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων:

- 1) Ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων των εργαζομένων
- 2) Υποστήριξη της δια βίου μάθησης και απόκτηση γνώσεων
- 3) Διασφάλιση δημόσιας υγείας και υγείας των εργαζομένων
- 4) Επένδυση σε καινοτόμα προϊόντα
- 5) Δράσεις για τη βελτίωση της εικόνας των επιχειρήσεων στα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο, δεν αποτελεί αυτοσκοπό η μεγιστοποίηση των κερδών, αλλά η μεγιστοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν από τη λειτουργία της εταιρείας στα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας
- 6) Εξορθολογισμός στη χρήση παραγωγικών συντελεστών και ελαχιστοποίηση σπατάλης φυσικών πόρων
- 7) Σεβασμός των ατομικών – κοινωνικών δικαιωμάτων των εργαζομένων
- 8) Προστασία του περιβάλλοντος

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2

«Η συγκρότηση μιας μορφωμένης και αναπτυγμένης πνευματικά γενιάς ως κύρια προϋπόθεση σταθερής ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού της χώρας»

Η εκπαίδευση ως έννοια πλαισιώνει και αντανακλά το γενικότερο κοινωνικό υπόβαθρο μιας χώρας. Η εμπέδωση των θεσμών της δημοκρατίας, ισότητας, δικαιοσύνης και κράτους πρόνοιας στηρίχθηκαν στη διεύρυνση των εκπαιδευτικών ευκαιριών για όλα τα κοινωνικά στρώματα χωρίς περιορισμούς. Η θέσπιση της δωρεάν υποχρεωτικής εκπαίδευσης προσέθεσε πέρα από τον πνευματικό της ρόλο και τον κοινωνικό – οικονομικό.

Ειδικότερα, στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία μεταβλήθηκε για πάντα η τρισυπόστατη σχέση πανεπιστημίου – κράτους – οικονομίας. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει όχι μόνο να παρέχουν γνώσεις, αλλά και να δίνουν ευρύτερες διεξόδους στους νέους, ενώ συνάμα να μην αποκόπτονται από την αγορά εργασίας.

Η παγκοσμιοποίηση ως έννοια αλλά και ως πραγματικότητα απαιτεί τη διασύνδεση της αγοράς εργασίας με τον ακαδημαϊκό κόσμο με έναν τρόπο πολύπλευρο και πολύπλοκο: απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και παράλληλα ευρύτητα γνωστικών αντικειμένων. Πώς μπορεί όμως να επιτευχθεί μία τέτοια αντίρροπη σχέση στο χώρο του Πανεπιστημίου; Το τι διδάσκεται σε κάθε πανεπιστημιακό τμήμα είναι περίπου δεδομένο. Αυτό όμως που μπορεί να γίνει είναι η εισαγωγή μαθημάτων με διαφορετικό γνωστικό αντικείμενο. Και για να είμαστε σαφείς, εννοούμε μαθήματα οικονομικής κατεύθυνσης.



Μέχρι πρόσφατα το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είχε την τάση να προσανατολίζει τους νέους σε αυτό που καλείται “How to take a job” δηλαδή στην ανεύρεση εργασίας και όχι στο “How to make a job” δηλαδή στην επιχειρηματικότητα. Έτσι οι φοιτητές που εισάγονται στα τμήματα του Πανεπιστημίου είναι «αποφασισμένοι» ότι μόλις ολοκληρώσουν τις σπουδές τους θα «αναζητήσουν» μία θέση απασχόλησης, αλλά δεν είναι διατεθειμένοι να «δημιουργήσουν» απασχόληση.

Για την αλλαγή της νοοτροπίας των νέων ανθρώπων και για τη συγκρότηση μιας μορφωμένης και αναπτυγμένης πνευματικά γενιάς πρέπει να αναληφθούν δράσεις για την επέκταση, ενίσχυση της καινοτομίας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Διότι δεν πρέπει να ξεχνάμε το εξής: η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί εξωστρέφεια και εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχουμε ως χώρα. Μπορεί να μην μπορούμε να ανταγωνιστούμε της οικονομίες της Ασίας ή άλλων χωρών που προσφέρουν εργασία χαμηλού κόστους, μπορούμε όμως να επενδύσουμε στην ποιοτικά αναβαθμισμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτουμε ως χώρα.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η πιο ολοκληρωμένη και συντονισμένη δράση που έχει αναληφθεί στα πλαίσια του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών είναι η «Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας», η οποία αποτελεί μετεξέλιξη παλαιότερων προγραμμάτων επιχειρηματικότητας του ΕΚΠΑ και στοχεύει στην επέκταση, ενίσχυση και ποιοτική αναβάθμιση των παρεμβάσεων για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας των φοιτητών όλων των τμημάτων του Πανεπιστημίου.



Σκοπός είναι η αλλαγή της νοοτροπίας και η καλλιέργεια επιχειρηματικής κουλτούρας στους φοιτητές με την υλοποίηση μαθημάτων και στοχευμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα:

Παρέχονται γνώσεις για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων σε φοιτητές: Α) αναγνώριση των παραμέτρων ενός προβλήματος και η ικανότητα επίλυσής του, Β) ανάληψη και διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων σε συνθήκες αβεβαιότητας, Γ) συμμετοχή σε ομάδες εργασίας με άλλα άτομα για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Αντίστοιχες εκπαιδευτικές δράσεις υλοποιούνται και σε άλλα πανεπιστήμια της ελληνικής επικράτειας. Συνεπώς, με τη διάχυση των παραπάνω εκπαιδευτικών διαδικασιών και με την εμπέδωσή τους από μία κρίσιμη μάζα νέων αποτελούν αναγκαία και ικανή συνθήκη και προϋπόθεση για τη σταθερή ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό της Ελλάδας. Γιατί ας μην ξεχνάμε ότι οι υγιείς δυνάμεις της Ελλάδας αυτό το κρίσιμο χρονικό διάστημα είναι η νέοι και φοιτητές. Εκείνοι οι οποίοι θα κληθούν να αντιμετωπίσουν και να παλέψουν με τις πιο δύσκολες καταστάσεις κοινωνικές και οικονομικές μετά την μεταπολίτευση.

Εν κατακλείδι, χρειάζεται ως χώρα να δείξουμε ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ευαισθησία στα εφόδια και τις δεξιότητες που δίνουμε στο σύγχρονο φοιτητή εάν θέλουμε να διαμορφώσουμε ένα νέο προφίλ εργαζόμενου το οποίο είναι προαπαιτούμενο και εγγύηση για την επιστροφή της Ελλάδας σε τροχιά ανάπτυξης και ευημερίας.

Ο σύγχρονος εργαζόμενος πρέπει να είναι άρτια εξειδικευμένος, να είναι δυναμικός και επαγγελματικά ευκίνητος, έτοιμος όχι μόνο να μετακινηθεί από πόλη σε πόλη, αλλά και από χώρα σε χώρα του εξωτερικού. Θα πρέπει να ξεπεράσουμε την παρωχημένη άποψη

 Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο	 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης	 ΕΣΠΑ 2007-2013 πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
--	---	--



ότι σπουδάζουμε για να βρούμε μία θέση εργασίας εφ' όρου ζωής και να κατανοήσει ότι οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς επιβάλλουν σε όλους μας να επιμορφωνόμαστε συνεχώς και να επιδεικνύουμε προσαρμοστικότητα, συνεργατικότητα, ευελιξία και επικοινωνιακή ικανότητα, πρωτοβουλία, κριτική σκέψη και ανάληψη και διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 3

Τι Κάνει τον Καλό Πωλητή; A «Must» for all CEO's! Μία κλασική διαχρονική Έρευνα μεγάλης Αξίας, οι αποκαλύψεις της οποίας δεν περιορίζονται μόνο στην Αξιολόγηση Πωλητών, αλλά και Επιχειρηματιών και κορυφαίων Μάνατζερ. (Πηγή: Harvard Business Review από άρθρα των David Mayer & Herbert M.Greenberg)

Πριν ολοκληρώσουν ούτε μία μέρα εκπαίδευσης, οι Καλύτεροι Πωλητές διαθέτουν ήδη δύο Ασυναγώνιστα Έμφυτα Γνωρίσματα:

- Υψηλή Συναίσθηση
- Υψηλή Εγωιστική Ορμή.

Και τα δύο τους δημιουργούν την Ανάγκη να υπερνικήσουν το δισταγμό του Πελάτη να Αγοράσει και να του Πουλήσουν!

Αρκεί οι δύο τελευταίες κατηγορίες να διαθέτουν σε υψηλό βαθμό και το γνώρισμα της «Οργάνωσης», της «Αυτοπειθαρχίας» και της «Κρίσης»!

Πριν από 35 χρόνια, ο Ασφαλιστικός Κλάδος ξεκίνησε μία εντατική προσπάθεια για να αντιμετωπίσει το σημαντικό πρόβλημα του υψηλού ποσοστού αποχώρησης των Ασφαλιστών. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις εκείνης της περιόδου, το ποσοστό των Ασφαλιστών που εγκατέλειπαν μέσα στον πρώτο χρόνο απασχόλησης ξεπερνούσε το 50%, ενώ στα τρία πρώτα χρόνια απασχόλησης έφτανε σχεδόν το 80%. Αφού δαπανήθηκαν εκατομμύρια δολάρια και 35 χρόνια ερευνών, τα ποσοστά στον ασφαλιστικό κλάδο έχουν παραμείνει τα ίδια: 50% για τον πρώτο χρόνο και 80% για τα πρώτα τρία χρόνια. Τα στοιχεία αυτά ισχύουν στις Η.Π.Α. Στην Ελλάδα είναι πολύ χειρότερα!

Το κόστος είναι σχεδόν ανυπολόγιστο αν λάβουμε υπόψη:

Τα σημαντικά ποσά που δαπανούνται σε μισθούς, προμήθειες, έξοδα κ.λπ. των νέων Πωλητών - χρήματα που χάνονται, όταν στην πορεία αποτυγχάνουν.

Το Κόστος των εταιρειών σε Χρόνο, Χρήμα, και Κόπο για τη Στρατολόγηση, Επιλογή, Εκπαίδευση και Εποπτεία ανθρώπων που, από τη φύση τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να πουλήσουν.

Το Κόστος των χαμένων Πωλήσεων, της χαμένης Υπόληψης της εταιρείας, του πεσμένου Ηθικού, κ.λπ.

Τι ευθύνεται για αυτή την πολυδάπανη αναποτελεσματικότητα; Στην Ουσία το πρόβλημα πρέπει να αναζητηθεί στο ότι οι εταιρείες δεν γνωρίζουν τι είναι αυτό που κάνει ένα άτομο ικανό να πουλήσει και κάποιο άλλο όχι. Όπως σημείωνε το 1961 ο Ρόμπερτ Μακμάρι στο άρθρο του

«The Mystique of Super-Salesmanship»:

«Μεγάλο ποσοστό ανθρώπων που ασχολούνται με τις Πωλήσεις δεν μπορούν να πουλήσουν. Αν θέλουμε να μεγιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητα στις Πωλήσεις και να ελαχιστοποιήσουμε τη σπατάλη χρημάτων και ενέργειας, πρέπει να προχωρήσουμε σε μία διεισδυτική ανάλυση του τι πραγματικά είναι η Πώληση και των τρόπων που μπορεί να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά της. Αν θέλουμε πραγματικές απαντήσεις, πρέπει να διεισδύσουμε πολύ βαθύτερα: στο μυστήριο της Προσωπικότητας και της Ψυχολογίας».

Η προφανής Ανάγκη για μία αποτελεσματικότερη Μέθοδο Επιλογής Πωλητών οδήγησε την απόφασή μας να ξεκινήσουμε μία επταετή έρευνα. Το άρθρο που ακολουθεί βασίζεται στη γνώση που αποκομίσαμε σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία ενός Πωλητή. Το ότι βρισκόμαστε στο σωστό δρόμο, επιβεβαιώνεται από την αποτελεσματικότητα του εργαλείου επιλογής που



αναπτύξαμε στο πλαίσιο αυτής της έρευνας (πίνακας «Πρόβλεψη της Επιτυχίας των Πωλητών με τη Χρήση ενός Εργαλείου Μέτρησης της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής»).

Δύο Βασικά Έμφυτα Γνωρίσματα

Η βασική μας Θεωρία είναι ότι ένας καλός Πωλητής πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον δύο Βασικά Έμφυτα Γνωρίσματα:

Υψηλό βαθμό Συναίσθησης

Υψηλό βαθμό Εγωιστικής Ορμής.

Η Συναίσθηση (Empathy) αποτελεί τη θεμελιώδη «Ικανότητα» του Πωλητή να Αισθάνεται αυτό που Αισθάνεται ο Αγοραστής: -τη Στάση του, τις Ανάγκες του, τις Προσδοκίες του- ώστε να μπορεί να του Πουλήσει ένα Προϊόν ή μία Υπηρεσία. Συναίσθηση δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και συμπάθεια. Μπορεί κάποιος να γνωρίζει τι Αισθάνεται ο άλλος, χωρίς να συμφωνεί με αυτό. Ωστόσο, ένας Πωλητής δεν μπορεί να πουλήσει αποτελεσματικά χωρίς την Ανεκτίμητη και Αναντικατάστατη «Ικανότητα» να «Συνδέεται» με τον Πελάτη του μέσω της Συναίσθησης.

Μπορούμε να κάνουμε έναν παραλληλισμό για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτή τη Σύνδεση. Με τα παλιά αντιαεροπορικά όπλα, ο πολυβολητής στόχευε το αεροπλάνο, έκανε όσο καλύτερα μπορούσε τις απαραίτητες διορθώσεις, ανάλογα με την ταχύτητα και την κατεύθυνση του ανέμου και στη συνέχεια πατούσε τη σκανδάλη. Αν η βολή ήταν άστοχη, εξαιτίας ενός μικρού λάθους στους υπολογισμούς του ή γιατί το αεροπλάνο πρόλαβε να κάνει έναν ελιγμό, δεν είχε καμία σημασία αν το βλήμα πέρασε ξυστά από το αεροπλάνο ή αν πέρασε εκατοντάδες μέτρα μακριά του - το τελικό αποτέλεσμα ήταν το ίδιο: Έχανε το στόχο του.



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Το ίδιο συμβαίνει και με τον Πωλητή που δεν μπορεί να «Συνδεθεί» με τον Πελάτη. Στοχεύει όσο καλύτερα μπορεί και κάνει την κίνησή του. Αν όμως ο στόχος του - ο Πελάτης - δεν Αντιδράσει όπως περιμένει, η Πώληση χάνεται!

Από την άλλη μεριά, οι νέοι ανταεροπορικοί πύραυλοι, όταν βρεθούν κοντά στο στόχο, έλκονται από τη θερμότητα του κινητήρα του και, ανεξάρτητα από τους ελιγμούς του αεροπλάνου, το ακολουθούν και τελικά το καταρρίπτουν!

Αυτός είναι ο Πωλητής που «Συνδέεται» με τον Πελάτη του. Αισθάνεται τις Αντιδράσεις του και Προσαρμόζεται Ανάλογα. Δεν ακολουθεί απλά το Σενάριο της Πώλησης, αλλά Αλληλεπιδρά Ουσιαστικά. Αντιλαμβάνεται Τι Αισθάνεται ο Πελάτης, αλλάζει ρυθμό, παρακολουθεί τη θερμότητα των Συναισθημάτων του Πελάτη και γνωρίζει ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για να του ζητήσει να αγοράσει. Χρησιμοποιεί όλη τη Δημιουργικότητά του και την Ευκαμψία του για να φτάσει στο Στόχο και να κλείσει την Πώληση.

Ανάγκη για Νίκη. Η Εγωιστική Ορμή είναι ένα ιδιαίτερο είδος «Ισχυρού Εγώ», ενός έντονου εσωτερικού κινήτρου που τον κάνει να θέλει να επιβάλει τη θέση του στον άλλο, να πετύχει την Πώληση για να ικανοποιήσει μία εσωτερική του Ανάγκη - όχι μόνο για τα χρήματα. Πρέπει να αισθάνεται ότι επιβάλλεται για να κάνει την Πώληση. Ο Πελάτης βρίσκεται εκεί για να τον βοηθήσει να καλύψει αυτή την εσωτερική του Ανάγκη. Στην ουσία, για τον κορυφαίο Πωλητή, η Πώληση -η νίκη- του δίνει την ευκαιρία να τονώσει το Εγώ του. Η εικόνα που έχει για τον εαυτό του Βελτιώνεται Δραστικά όταν Νικά και Θρυμματίζεται όταν Αποτυγχάνει!

Εξαιτίας της φύσης των Πωλήσεων, ο Πωλητής πιο συχνά θα χάσει, παρά θα κλείσει την Πώληση. Κατά συνέπεια, το Εγώ του πρέπει να είναι ισχυρό για να αντέχει τα πλήγματα που δέχεται η Αυτοπεποίθησή του και να δέχεται την Αποτυχία ως Κίνητρο για ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια - προσπάθεια για την επιτυχία που θα ενισχύσει το Εγώ του.



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το ιδανικό λοιπόν είναι μία λεπτή ισορροπία ανάμεσα σε (α) ένα Εγώ που έχει ανάγκη την επιβεβαίωση (την Πώληση) και (β) ένα Εγώ αρκετά ισχυρό για να κινητοποιείται από την αποτυχία και να μην καταρρακώνεται εξ αιτίας της.

Η Συναίσθηση σε συνδυασμό με την Εγωιστική Ορμή (το έντονα Ισχυρό Εγώ) επιτρέπουν στον Πωλητή να στοχεύσει αποτελεσματικά και να πραγματοποιήσει την Πώληση. Διαθέτει το Κίνητρο, την Ανάγκη να Πραγματοποιήσει την Πώληση, την Εγωιστική Ορμή και τη Συναίσθηση, που αποτελούν το μέσο για να το πετύχει.

Συνύπαρξη των Βασικών Στοιχείων

Μελετώντας τη σχέση της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής με τις επιτυχημένες Πωλήσεις, θα αντιμετωπίσουμε αυτούς τους δυναμικούς παράγοντες ως ανεξάρτητα μεταξύ τους χαρακτηριστικά. Πρόκειται πράγματι για ανεξάρτητα χαρακτηριστικά, με την έννοια ότι κάποιος μπορεί να διαθέτει Συναίσθηση και να μη διαθέτει ιδιαίτερα ισχυρή Εγωιστική Ορμή ή το αντίστροφο. Ωστόσο, ως παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα Πώλησης, η Συναίσθηση και το Ισχυρό Εγώ αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοενισχύονται.

Το άτομο με υψηλή Εγωιστική Ορμή έχει το κίνητρο να αξιοποιήσει στο έπακρο όλη τη Συναίσθηση που διαθέτει. Καθώς έχει ανάγκη την Πώληση, οι πιθανότητες να επιτρέψει να εξελιχθεί η Συναίσθηση σε συμπάθεια είναι ελάχιστες. Η ανάγκη του για νίκη δεν του επιτρέπει να ταχθεί με τον Πελάτη - αντίθετα, τον ωθεί να αξιοποιήσει το χάρισμα που διαθέτει να τον κατανοεί, προκειμένου να πραγματοποιήσει την Πώληση.

Από την άλλη, το άτομο με μειωμένη Εγωιστική Ορμή είναι μάλλον απίθανο να χρησιμοποιήσει τη Συναίσθηση με αποτελεσματικό τρόπο. Καταλαβαίνει τους άλλους και ίσως γνωρίζει πολύ καλά τι πρέπει να πει για να πετύχει την Πώληση, αλλά η κατανόησή του έχει την τάση να μετατραπεί σε Συμπάθεια. Αν ο Πωλητής δεν έχει επιτακτική την ανάγκη της νίκης, η ίδια η γνώση των πραγματικών Αναγκών του υποψήφιου Πελάτη ίσως τον οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο Πελάτης δεν πρέπει να

αγοράσει και δεν υπάρχει λόγος να προσπαθήσει να τον πείσει. Γι' αυτό συχνά, όταν αξιολογούμε υποψήφιους Πωλητές, σημειώνουμε: «Το άτομο αυτό εμφανίζει ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά μάλλον δεν θα τη χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά - δεν θα τη χρησιμοποιήσει για να κλείσει την Πώληση. Δεν θέλει να θεωρηθεί πειστικός»!

Υπάρχει λοιπόν μία δυναμική σχέση μεταξύ της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής. Για τον επιτυχημένο Πωλητή απαιτείται η συνύπαρξη των δύο χαρακτηριστικών σε υψηλό βαθμό!

Ανάγκη Ισοροπίας. Απαιτείται ένα ιδιαίτερο, ισοροπημένο Εγώ, που να έχει έντονη την ανάγκη της Πώλησης και ταυτόχρονα να επιτρέπει στον Πωλητή να πλησιάσει τον Πελάτη και να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την κατανόηση των αντιδράσεων και των Αναγκών του.

Κατά συνέπεια, μπορούν να υπάρξουν διάφοροι συνδυασμοί Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής. Ένας Πωλητής μπορεί να εμφανίζει υψηλό επίπεδο Συναίσθησης και χαμηλό βαθμό Εγωιστικής Ορμής (ΕΟ) ή το αντίθετο.

Ο Πωλητής που διαθέτει υψηλό βαθμό Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής, θα βρεθεί στην κορυφή ή πολύ κοντά στην κορυφή.

Ο Πωλητής με υψηλό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά χαμηλή Εγωιστική Ορμή, μπορεί να είναι υπέροχος άνθρωπος, αλλά δεν θα είναι σε θέση να κλείσει την Πώληση αποτελεσματικά. Πρόκειται για το «καλό παιδί». Όλοι τον συμπαθούν και φαινομενικά έχει προοπτικές να εξελιχθεί σε άριστο Πωλητή. Ωστόσο δεν τα καταφέρνει. Οι Πελάτες τον Συμπαθούν, αλλά καταλήγουν να αγοράζουν από το διπλανό μαγαζί. Συχνά προσλαμβάνεται εξαιτίας της προσωπικότητάς του. Ωστόσο οι ικανότητές του στο κλείσιμο της Πώλησης είναι περιορισμένες. Θα τα πάει καλά με τον Πελάτη, θα τον καταλάβει, και θα τον φέρει ένα βήμα πριν από το κλείσιμο. Του λείπει ωστόσο αυτή η εσωτερική ανάγκη να οδηγήσει τον Πελάτη να κάνει αυτό το τελικό βήμα προς

την Αγορά. Γι' αυτό το τελευταίο στοιχείο της Πώλησης -το κλείσιμο- η Συναίσθηση από μόνη της δεν αρκεί. Ο δυναμισμός της Εγωιστικής Ορμής αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για το κλείσιμο της Πώλησης.

Από την άλλη πλευρά, Πωλητής με υψηλή Εγωιστική Ορμή αλλά περιορισμένη Συναίσθηση, θα πετύχει δυναμικά κάποιες Πωλήσεις, ωστόσο θα χάσει πολύ περισσότερες και θα κάνει ζημιά στον εργοδότη του, εξαιτίας της έλλειψης κατανόησης των ανθρώπων και της πίεσης που ασκεί στους πελάτες για να κλείσει την Πώληση.

Ο Πωλητής με χαμηλό επίπεδο Συναίσθησης και Ε.Ο. στην ουσία δεν πρέπει να είναι Πωλητής - αν και πολλοί σύγχρονοι Πωλητές εμπίπτουν στη συγκεκριμένη κατηγορία. Ο εργοδότης που θα εντοπίσει την έλλειψη των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών πριν δαπανήσει κόπο, χρόνο και χρήμα για να προσλάβει και να εκπαιδεύσει έναν άνθρωπο που δεν έχει μέσα του τα προσόντα που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία, θα γλιτώσει από πολλά προβλήματα.

Αποτυχία των Εργαλείων Επιλογής

Το ερώτημα είναι το εξής: Αφού τα δύο αυτά Έμφυτα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα είναι τόσο σημαντικά, γιατί δεν έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα αποτελεσματικές Μέθοδοι για την επιλογή κορυφαίων Πωλητών;

Επί τουλάχιστον 50 χρόνια οι ψυχολόγοι εργάζονται σκληρά στο συγκεκριμένο τομέα. Σχεδόν κάθε πλευρά της ανθρώπινης προσωπικότητας, συμπεριφοράς, στάσης και ικανότητας, έχει κάποια στιγμή μπει στο μικροσκόπιο τους. Έχουν υπάρξει αρκετά σημαντικές επιτυχίες στην ανάπτυξη διαγνωστικών εργαλείων, όπως τα τεστ IQ και δεξιοτήτων. Τα τελευταία χρόνια έχουν εξελιχθεί σε αρκετά σημαντικό βαθμό και τα τεστ προσωπικότητας, ιδιαίτερα με τη χρήση τεχνικών προβολής. Ο τομέας ο οποίος μέχρι σήμερα παρουσιάζει τις λιγότερες επιστημονικές επιτυχίες είναι τα τεστ φυσικής κλίσης, καθώς η φυσική κλίση ορίζεται από τα δυναμικά της Προσωπικότητας και όχι από τις Δεξιότητες.

Τέσσερις αιτίες. Μέχρι σήμερα, κάθε προσπάθεια αποτελεσματικής μέτρησης της Ικανότητας Πώλησης έχει αποτύχει. Οι λόγοι για αυτή την αποτυχία είναι πολλοί, ωστόσο, τέσσερις φαίνεται να είναι οι βασικές αιτίες.

1. Τα εργαλεία επιλογής επικεντρώνονταν στο Ενδιαφέρον και όχι στην Ικανότητα. Η ιδέα ότι το ενδιαφέρον κάποιου εξισούται με τις Ικανότητές του, ίσως ήταν η σημαντικότερη αιτία αποτυχίας των Εργαλείων Επιλογής. Ο λόγος ήταν ότι τα εργαλεία αναπτύχθηκαν έπειτα από Συνεντεύξεις με επιτυχημένους Πωλητές ή επιτυχημένους Επαγγελματίες, προϋποθέτοντας ότι αν το ενδιαφέρον ενός υποψήφιου Πωλητή είναι αντίστοιχο με το ενδιαφέρον ενός καταξιωμένου Πωλητή, τότε η επιτυχία είναι εξασφαλισμένη.

Αυτή η υπόθεση είναι προφανώς λανθασμένη. Σε ψυχολογική βάση, το Ενδιαφέρον δεν εξισώνεται με την Έφεση ή το Ταλέντο. Ακόμη και αν κάποιος ενδιαφέρεται ακριβώς για τα ίδια πράγματα που ενδιαφέρεται ένας πρωταθλητής (για παράδειγμα), αυτό με κανέναν τρόπο δεν αποτελεί ένδειξη ότι μπορεί να έχει τις ίδιες αθλητικές επιδόσεις. Αντίστοιχα, το γεγονός ότι κάποιος έχει τα ίδια ενδιαφέροντα με έναν επιτυχημένο Πωλητή, δεν σημαίνει ότι μπορεί να πουλήσει. Ακόμη και αν θέλει να πουλήσει, δεν σημαίνει ότι μπορεί!

2. Τα Εργαλεία Επιλογής δεν είναι Αντικειμενικά. Όταν κάποιος κάνει αίτηση για μια θέση, προφανώς θα προσπαθήσει να δώσει στον μελλοντικό του εργοδότη τις απαντήσεις που πιστεύει ότι θέλει να ακούσει. Ο υποψήφιος καταλαβαίνει ότι ο μελλοντικός του εργοδότης περιμένει να ακούσει ότι «με ενδιαφέρει περισσότερο να γίνω Πωλητής παρά βιβλιοθηκάριος», ανεξάρτητα από την πραγματική του προτίμηση ή έφεση. Γνωρίζει ότι είναι προτιμότερο να απαντήσει ότι «προτιμά να βρίσκεται με ανθρώπους παρά να διαβάζει ένα βιβλίο στο σπίτι του», ότι «προτιμά να κάνει μία παρουσίαση παρά να ακούει μουσική», ή ότι θα προτιμούσε «να συντονίζει μία συζήτηση παρά να κάνει μια βόλτα στο δάσος».

Κυκλοφορούν αρκετά βιβλία που δίνουν συμβουλές για να ξεγελάσετε τα Εργαλεία Επιλογής, αλλά και χωρίς τη βοήθειά τους ένας λογικός άνθρωπος μπορεί εύκολα να δει τι περιμένουν από αυτόν και να δώσει τις απαντήσεις που θέλει να ακούσει ο μελλοντικός του εργοδότης. Το αποτέλεσμα είναι ότι τα Εργαλεία Επιλογής επιτρέπουν μόνο την Επιλογή όσων δεν είναι αρκετά έξυπνοι να αντιληφθούν το είδος των απαντήσεων που πρέπει να δώσουν. Με άλλα λόγια, το πιθανότερο είναι να απορριφθούν επειδή δεν είναι αρκετά έξυπνοι να υποκριθούν. Φυσιολογικά όμως, ο υπεύθυνος που πραγματοποιεί τη συνέντευξη θα διακρίνει αυτού του είδους την έλλειψη εξυπνάδας πριν ακόμη από οποιοδήποτε τεστ, και μάλλον μπορεί να κάνει καλύτερη δουλειά από το μέσο όρο των Τεστ.

3. Τα Τεστ δίνουν βαρύτητα στη Συμβατικότητα και όχι στη Δημιουργικότητα και Φιλοδοξία του ατόμου. Σήμερα ακούγονται αρκετές αρνητικές κριτικές για τα Ψυχολογικά Τεστ και όσους από τους δημιουργούς τους επιδιώκουν τη Συμβατικότητα, καθώς και για τους τυποποιημένους τρόπους με τους οποίους κρίνουν τους υποψήφιους Πωλητές. Δεν έχουν να παρουσιάσουν τεκμηριωμένα αποτελέσματα! Η κριτική δεν είναι αδικαιολόγητη. Η Δημιουργική Σκέψη, το Παρορμητικό Ελεύθερο Πνεύμα, η Αυθεντικότητα, η Φαντασία και η Φιλοδοξία συχνά κρίνονται ως αρνητικοί παράγοντες από τα Τεστ Προσωπικότητας που απαιτούν άκαμπτη προσκόλληση στη Συμβατικότητα - μία προσκόλληση, που στην ουσία συνορεύει με την Παθητική Υποταγή στην Εξουσία, με το φόβο αυτού που θα μπορούσε με οποιοδήποτε τρόπο να ανατρέψει το Γραφειοκρατικό κατεστημένο. Παραδόξως, αυτό το φοβισμένο, προσεκτικό και υποταγμένο άτομο θα μπορούσε να γίνει ένας καλός δημόσιος υπάλληλος, ή ακόμη ένα αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος, όμως ποτέ δεν θα γίνει ένας Πετυχημένος Πωλητής, ένας Πετυχημένος Μάνατζερ ή ένας Πετυχημένος Επιχειρηματίας! Πολλά από αυτά τα εργαλεία Επιλογής όχι μόνον αποτυγχάνουν να επιλέξουν καλούς Πωλητές, αλλά μπορεί και να απορρίψουν τους πραγματικά κορυφαίους παραγωγούς, εξαιτίας της Δημιουργικότητας, της Παρορμητικότητας ή της Αυθεντικότητας που τους διακρίνει - Χαρακτηριστικά που τα περισσότερα Εργαλεία

Εκλαμβάνουν ως Αδυναμίες. Ζήσαμε πρόσφατα μία παρόμοια κατάσταση κατά τη διάρκεια μίας συνεργασίας με Πελάτη. Ο Πελάτης μας ήταν μία εταιρεία που ξεκίνησε ένα εντατικό πρόγραμμα πρόσληψης νέων Πωλητών. Όταν άρχισαν να καταφθάνουν τα πρώτα τεστ των υποψηφίων Πωλητών, διαπιστώσαμε ότι παρουσίαζαν κοινή εικόνα. Οι υποψήφιοι δεν έμοιαζαν αρκετά ικανοί, και όλοι για τον ίδιο λόγο - απόλυτη έλλειψη εσωτερικού κινήτρου (Εγωιστικής Ορμής). Στο μεγαλύτερο ποσοστό διέθεταν Ικανοποιητικό βαθμό Συναίσθησης και χωρίς εξαίρεση ήταν ικανοί χειριστές του λόγου, αλλά κανείς δεν είχε αυτή την έντονη εσωτερική ανάγκη για την Πώληση - το χαρακτηριστικό που αναζητούμε σε έναν παραγωγικό Πωλητή.

Αφού έφτασαν στα χέρια μας περίπου 20 τέτοια τεστ, ρωτήσαμε το Διευθυντή Πωλήσεων σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούσε για την πρώτη Επιλογή των υποψηφίων. Μάθαμε ότι οι υποψήφιοι επιλέγονταν σε πρώτο στάδιο βάσει του Τεστ που είχε σχεδιάσει η εταιρεία πριν από μερικά χρόνια, και όσοι σημείωναν υψηλή βαθμολογία έδιναν στη συνέχεια το Τεστ που είχαμε σχεδιάσει εμείς.

Το Τεστ της συγκεκριμένης εταιρείας το είχαμε αναλύσει και είχαμε διαπιστώσει ότι ήταν ένα αρκετά καλό εργαλείο για τη μέτρηση των Ικανοτήτων των Υποψηφίων στο Χειρισμό του Λόγου, και ως ένα σημείο και για την αξιολόγηση της Ευφυΐας και των Γνώσεών τους. Κατά κανόνα οι υποψήφιοι με ισχυρή Εγωιστική Ορμή δεν μπορούσαν να σημειώσουν υψηλή βαθμολογία στο συγκεκριμένο τεστ κι έτσι, ακριβώς τα άτομα που διέθεταν τα χαρακτηριστικά που αναζητούσαμε, απορρίπτονταν. Ζητήσαμε από το Διευθυντή Πωλήσεων να μη χρησιμοποιεί το τεστ της εταιρείας, αλλά να κάνει την πρώτη Επιλογή των υποψηφίων μόνο βάσει των συστάσεων και της γενικής τους εικόνας. Έπειτα από αυτή την αλλαγή, αρχίσαμε να βλέπουμε τον αναμενόμενο αριθμό υποψηφίων που ανήκαν στην κατηγορία «Α» και «Β» του πίνακα που παρουσιάζουμε- σχεδόν ένα στους πέντε.

4. Τα Τεστ Επιλογής προσπαθούν συνήθως να απομονώσουν αποσπασματικά χαρακτηριστικά και όχι να αποκαλύψουν Σφαιρικά τη Δυναμική του Υποψηφίου. Τα

περισσότερα Τεστ Προσωπικότητας προσεγγίζουν και αντιμετωπίζουν την Προσωπικότητα του Ατόμου ως ένα «Πακέτο» αποσπασματικών χαρακτηριστικών. Το αποτέλεσμα είναι να εμφανίζει κάποιος υψηλό επίπεδο «Κοινωνικότητας» και ταυτόχρονα χαμηλό επίπεδο «Αυτάρκειας» και «Κυριαρχίας». Κάποιος άλλος μπορεί να εμφανίζεται με υψηλή βαθμολογία στις «Προσωπικές Σχέσεις» αλλά χαμηλή στη «Συνεργασία». Με κάποιον τρόπο, το σύνολο (Gestalt) χάνεται. Η Προσωπικότητα, ένα δυναμικό σύνολο σύμφωνα με τους περισσότερους σύγχρονους ψυχολόγους, θάβεται σε μία σειρά αποσπασματικών και σαφώς διαχωρισμένων χαρακτηριστικών. Έτσι φτάνουμε στο σημείο να λέμε ότι ο Πωλητής, περίπου όπως και ο πρόσκοπος, πρέπει να είναι «Κοινωνικός», «Φιλικός», «Υπεύθυνος», «Τίμιος», και «Πιστός». Η επαφή με το σύνολο - την Εσωτερική Δυναμική που θα επιτρέψει στο άτομο να πουλήσει - χάνεται. Είναι προφανές ότι κάποιος μπορεί να είναι «Κοινωνικός», «Υπεύθυνος» και όλα όσα προαναφέραμε., αλλά να μην μπορεί να πουλήσει οτιδήποτε!

Στην έρευνά μας προσπαθήσαμε να παρακάμψουμε τα αποσπασματικά χαρακτηριστικά και να πάμε κατευθείαν στα βασικά δυναμικά που πιστεύουμε ότι είναι θεμελιώδη για να υπάρχει η Ικανότητα της Πώλησης: Συναίσθηση και Εγωιστική Ορμή. Αναζητώντας αυτά τα βαθύτερα, πρωταρχικά χαρακτηριστικά, αυτόματα περιορίστηκε η πιθανότητα υποκριτικών απαντήσεων, καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους υποψήφιους να προσδιορίσουν τι ακριβώς αναζητά το Τεστ. Είναι περιττό να αναφέρουμε ότι η σπουδαιότητα του παράγοντα «Ενδιαφέρον» έχει μειωθεί κάθετα, ενώ και ο παράγοντας «Συμβατικότητα» έχει υπαχθεί στα βασικά πρωταρχικά χαρακτηριστικά που αξιολογούνται. Έτσι, αντί να ξεκινήσουμε με την ερώτηση «ποια είναι τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων Πωλητών» ξεκινήσαμε με την ερώτηση «τι κάνει έναν πραγματικά καλό Πωλητή» και «πώς ανακαλύπτει κανείς αυτά τα Ανθρώπινα Χαρακτηριστικά».

Η συγκεκριμένη προσέγγιση μας οδήγησε στην Ανάπτυξη μίας θετικής μεθόδου για την πρόβλεψη της επιτυχίας των Πωλητών που προχωρά πέρα από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο έχει αναπτυχθεί μέχρι σήμερα.

Η Πλάνη της Εμπειρίας...

Πολλά στελέχη Πωλήσεων πιστεύουν ότι οι Πωλήσεις στον κλάδο τους (ή ίσως και στην εταιρεία τους) έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις. Αυτό ισχύει ως ένα βαθμό. Αναντίρρητα, ένας Πωλητής ηλεκτρονικών υπολογιστών χρειάζεται διαφορετική υποδομή και εκπαίδευση σε σύγκριση με έναν Πωλητή αυτοκινήτων. Οι διαφορές στις απαιτήσεις είναι προφανείς, και το κατά πόσο ένας υποψήφιος πληροί τις ιδιαίτερες προδιαγραφές μίας συγκεκριμένης θέσης εύκολα διαπιστώνεται, ακόμη και από το βιογραφικό του. Ωστόσο, αυτό που δεν μπορεί να διαπιστωθεί εύκολα, είναι αν διαθέτει τα βασικά δυναμικά που επιτρέπουν σε κάποιον να πουλά με επιτυχία - ανεξάρτητα από το τι πουλά.

Μέχρι σήμερα έχουμε συγκεντρώσει εμπειρία από την επαφή μας με 7.000 Πωλητές υλικών ή άυλων αγαθών, μεγάλης ή μικρής αξίας, τόσο από τον κλάδο της χονδρικής, όσο και από τη λιανική. Τα δυναμικά της επιτυχίας παραμένουν περίπου τα ίδια σε όλες τις περιπτώσεις. Ο μελλοντικά επιτυχημένος Πωλητής αναπτύσσει τις αρετές που είναι πρωταρχικής σημασίας για τις Πωλήσεις πολύ πριν γνωρίσει το προϊόν - κυρίως κατά την παιδική του ηλικία και με τις εμπειρίες που συσσωρεύει καθώς μεγαλώνει. Έτσι, όταν δίνεται περισσότερη έμφαση στην εμπειρία παρά σε χαρακτηριστικά όπως η Συναίσθηση και η Ε.Ο., το αποτέλεσμα δεν είναι παρά η αναπαραγωγή της μετριότητας.

Η Επιλογή Πωλητών που διαθέτουν Συναίσθηση και Ισχυρό Εγώ μπορεί σε κάποιο βαθμό να δώσει λύση σε ένα από τα πιεστικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Επιχειρηματικός κόσμος: Μία μόνιμη διαρροή και Απώλεια Πωλητών στους οποίους έχει επενδύσει και την Επιλογή Αυθεντικά Καλύτερων Πωλητών.

Ανακαλύψαμε ότι ο έμπειρος Πωλητής που γοητεύεται από τις δελεαστικές προτάσεις του ανταγωνιστή και αλλάζει εργοδότη, παρασύρεται τις περισσότερες φορές γιατί δεν είναι επιτυχημένος και πιστεύει ότι με κάποιο μαγικό τρόπο θα τα πάει καλύτερα στην καινούργια εταιρεία. Αυτό σπάνια συμβαίνει. Παραμένει αυτό που είναι, μία

μετριότητα ή ακόμη χειρότερα. Αυτό που έχουν ανάγκη οι εταιρείες είναι να συνειδητοποιήσουν ότι πρέπει να αναζητήσουν Πωλητές με ουσιαστικά προσόντα στην ευρύτερη αγορά. Η εμπειρία λίγο-πολύ αποκτάται εύκολα, αντίθετα με την πραγματική ικανότητα Πώλησης.

Σε όποια κατηγορία και να ψάξουμε, σε μεταλλωρύχους, σε χασάπηδες, σε απλούς τεχνίτες, ακόμη και ανάμεσα στους άνεργους, υπάρχουν πολλοί -ίσως ένας στους δέκα- που, είτε το γνωρίζουν είτε όχι, έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε κορυφαίους Πωλητές της κατηγορίας «Α». Και τουλάχιστον ένας στους πέντε θα μπορούσε να είναι στην κατηγορία «Β» για τους περισσότερους τύπους Πωλήσεων. Πολλοί από αυτούς είναι δυνητικά πολύ καλύτεροι Πωλητές από άλλους που έχουν συσσωρεύσει δεκάδες χρόνια εμπειρίας. Η περίπτωση του Τζιμ είναι ένα καλό παράδειγμα: Το μόνο που γνωρίζαμε για τον Τζιμ ήταν ότι είχε εμφανιστεί στο κατάστημα του Πελάτη μας -μία αντιπροσωπεία αυτοκινήτων που είχε βάλει αγγελία αναζητώντας Πωλητές- και είχε συμπληρώσει το Τεστ μας. Απαντήσαμε στον Πελάτη μας ότι ήταν ο μόνος «Α» από τους υποψήφιους και συστήσαμε να τον προσλάβουν. Η σιωπή στην άλλη άκρη του τηλεφώνου ήταν εκκωφαντική.

Όπως μας είπαν, το Τεστ του είχε συμπεριληφθεί μόνο για πλάκα. Ο Τζιμ μπήκε μια μέρα στην αντιπροσωπεία φορώντας εργατική φόρμα, ένα φθαρμένο πουκάμισο και πάνινα παπούτσια. Το μόνο που είπε ήταν: «Πολύ γουστάρω να τους πουλήσω αυτά τα αυτοκίνητα». Ο Πελάτης μας συμπεριέλαβε το δικό μας Τεστ μόνο για πλάκα, ή ίσως για να διαπιστώσει την Ικανότητά μας να τον εντοπίσουμε και να τον απορρίψουμε. Ο Τζιμ δεν είχε πουλήσει ποτέ ούτε αυτοκίνητο ούτε κάτι άλλο στη ζωή του, η δε εμφάνιση και το υπόβαθρό του δεν μαρτυρούσαν ότι θα μπορούσε να το κάνει. Σήμερα είναι ένας από τους καλύτερους Πωλητές της αντιπροσωπείας και είναι ενδεικτικό ότι, λίγο αφότου ξεκίνησε να εργάζεται, μέσα σε δύο εβδομάδες, έφτασε το μέσο όρο των μηνιαίων Πωλήσεων των υπόλοιπων Πωλητών.

Προφανώς, κάθε ακατέργαστος άνθρωπος που φορά εργατική φόρμα και πάνινα παπούτσια δεν κρύβει μέσα του έναν κορυφαίο Πωλητή. Κάποιοι όμως μπορεί να είναι, και η έλλειψη εμπειρίας κατά κανέναν τρόπο δεν περιορίζει την πιθανότητα να διαθέτουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά από τα οποία είναι φτιαγμένοι οι άριστοι παραγωγοί. Είναι εξίσου προφανές ότι πολλοί άνθρωποι με ωραία εμφάνιση δεν είναι καλοί Πωλητές. Η ουσιαστική ερώτηση -και πάντα η πρώτη ερώτηση- είναι: «Διαθέτει ο συγκεκριμένος υποψήφιος τα θεμελιώδη δύο Έμφυτα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα (Συναίσθηση και Εγωιστική Ορμή) για να πουλήσει με επιτυχία;».

...και η Πλάνη του Υπόβαθρου. Η έμφαση στην εμπειρία συχνά λειτουργεί αρνητικά και με άλλο τρόπο. Οι εταιρείες συνηθίζουν να βλέπουν τους ανθρώπους τους σε συγκεκριμένες θέσεις και τμήματα, με εξειδικευμένες εμπειρίες. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να αποδίδουν ικανοποιητικά στις θέσεις τους. Συχνά όμως η ιδέα της «εξειδικευμένης εμπειρίας» αποτρέπει τις εταιρείες από το να χρησιμοποιούν τους ανθρώπους τους με περισσότερο αποτελεσματικό και κατάλληλο τρόπο. Ένα παράδειγμα: Μία εταιρεία leasing μας ζήτησε να αξιολογήσουμε ένα κατάστημά της με προβληματικές Πωλήσεις. Το συγκεκριμένο κατάστημα απασχολούσε 42 εργαζόμενους, παρουσίαζε μέτριες Πωλήσεις, υπήρχαν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό και είχε γεννηθεί το ερώτημα αν κάποιοι έπρεπε να απολυθούν. Αφού εξετάσαμε τα Τεστ κάθε εργαζόμενου, προχωρήσαμε στην «ακτινογραφία» του καταστήματος - με άλλα λόγια, εξετάσαμε την οργάνωσή του, αξιολογήσαμε το προσωπικό κάθε τμήματος και εστίασαμε ιδιαίτερα στο ποιος δουλεύει με ποιον, ποιος βρίσκεται πάνω και κάτω από ποιον και στα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε τμήματος.

Σύμφωνα με την εκτίμησή μας δεν έπρεπε να απολυθεί κανείς από τους εργαζόμενους, αλλά προτείναμε εσωτερικές μετακινήσεις για το ένα τρίτο του προσωπικού. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος που εμφάνιζε τις υψηλότερες ικανότητες στις Πωλήσεις και ικανοποιητικό επίπεδο διοικητικών δεξιοτήτων, ήταν τοποθετημένος στο λογιστήριο.

Όμως αυτή η δουλειά δεν τον ικανοποιούσε. Μετά την πρότασή μας, τοποθετήθηκε Διευθυντής Πωλήσεων - μια ορθολογικότερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του.

Ένας από τους παλαιότερους εργαζόμενους αξιολογήθηκε ως Πωλητής κατηγορίας «B» και ως Μάνατζερ κατηγορίας «A». Είχε ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά όχι ιδιαίτερα Ισχυρό Εγώ, και αυτός ήταν ο λόγος που αξιολογήθηκε ως Πωλητής κατηγορίας «B» και όχι «A». Όμως οι διοικητικές του ικανότητες ήταν εξαιρετικές. Λεπτολόγος -σχετικά σπάνιο για έναν Πωλητή-, ικανός να αναθέτει Αρμοδιότητες, Γρήγορος και Σωστός στις Αποφάσεις του. Αυτές οι αρετές, σε συνδυασμό με το ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, τον έκαναν κατάλληλο για Διευθυντή, αλλά όχι για Διευθυντή Πωλήσεων. Τοποθετήθηκε Διοικητικός Διευθυντής και σ' αυτή τη θέση απέδωσε εξαιρετικά.

Ο προηγούμενος Διοικητικός Διευθυντής, ένας άνθρωπος λεπτολόγος και υπεύθυνος, αλλά με ελάχιστη Συναίσθηση (και κατά συνέπεια αδύναμος να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με το προσωπικό του καταστήματος), τοποθετήθηκε στο λογιστήριο, έναν τομέα στον οποίο διέθετε και προηγούμενη εμπειρία.

Συμπερασματικά, αυτό που έχει περισσότερη σημασία είναι οι θεμελιώδεις Εσωτερικές Ικανότητες. Κάθε εργαζόμενος, καθώς και κάθε νέος υποψήφιος, πρέπει να τοποθετείται στον τομέα όπου μπορεί να είναι περισσότερο Δημιουργικός και Παραγωγικός.

Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης

Ο εργάτης, ο μεταλλωρύχος, ο απολυμένος υφαντουργός, ακόμη και ο Τζιμ του παραδείγματός μας, ανεξάρτητα από το ταλέντο που μπορεί να διαθέτουν στις Πωλήσεις, δεν μπορούν ξαφνικά να ξεκινήσουν να πουλούν Ασφάλειες, Αμοιβαία Κεφάλαια, Ηλεκτρονικές Συσκευές ή Αυτοκίνητα. Ο καθένας τους χρειάζεται εκπαίδευση. Οι εταιρείες έχουν δαπανήσει τεράστια ποσά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όταν αυτά τα προγράμματα

απευθύνονται σε ταλαντούχους ανθρώπους, αναδεικνύουν τα χαρίσματά τους και γεννούν άριστους Πωλητές. Χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση, ακόμη και Πωλητές επιπέδου «Α» δεν μπορούν να αξιοποιήσουν το ταλέντο τους.

Ωστόσο, πόσο συχνά συμβαίνει κάποιος να παρακολουθεί ακριβώς εκπαιδευτικά προγράμματα και τελικά να αποτυχαίνει παταγωδώς όταν βγαίνει στην αγορά; Σ' αυτή την περίπτωση κατηγορούμενος βρίσκεται ο Εκπαιδευτής και κάποιες φορές ακόμη και το ίδιο το Πρόγραμμα. Τις περισσότερες φορές όμως, η ευθύνη δεν βαραίνει ούτε τον Εκπαιδευτή ούτε το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα. Αντίθετα, το πρόβλημα βρίσκεται στο ότι καλούνται να φτιάξουν ένα μεταξωτό τσαντάκι από χοιρόδερμα. Ένα κομμάτι κάρβουνο, ακόμη και στα χέρια του ικανότερου τεχνίτη διαμαντιών, δεν μπορεί να γίνει κάτι περισσότερο από ένα καλογουλισμένο κομμάτι κάρβουνο. Όμως ένα ακατέργαστο διαμάντι θα γίνει στα χέρια του μία πολύτιμη πέτρα. Ας δούμε ένα σχετικό παράδειγμα. Περίπου πριν τρία χρόνια, μία εταιρεία ξεκίνησε ένα εξαιρετικά προσεγμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το οποίο επένδυσε σημαντικά ποσά. Έπειτα από δύο χρόνια αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα του προγράμματος. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι Πωλήσεις δεν αυξήθηκαν περισσότερο από το μέσο όρο του κλάδου. Παρά το ύψος της επένδυσης, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εγκαταλείφθηκε. Έξι μήνες αργότερα μας ζητήθηκε να αξιολογήσουμε τους Πωλητές της εταιρείας και να προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε τους λόγους για τους οποίους απέτυχε το τόσο προσεγμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Ο λόγος ήταν προφανής. Από τους 18 συνολικά Πωλητές, υπήρχε μόνο ένας επιπέδου «Α» και οι Πωλήσεις του συγκεκριμένου Πωλητή είχαν αυξηθεί μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δύο ήταν επιπέδου «Β» και σε κάποιο βαθμό και οι δικές τους Πωλήσεις είχαν βελτιωθεί μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι υπόλοιποι 15 ήταν επιπέδου «Γ» και «Δ» και πολύ απλά δεν θα έπρεπε να είναι Πωλητές, διότι δεν είχαν τα προσόντα. Ήταν δύσκαμπτοι, ισχυρογνώμονες και οι περισσότεροι δεν διέθεταν ίχνος Συναίσθησης.

Αυτού του είδους οι άνθρωποι σπάνια ανταποκρίνονται στην Εκπαίδευση, ανεξάρτητα από την Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Προγράμματος.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας και αδιαμφισβήτητος, ιδιαίτερα όταν με τις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες πρέπει να Αξιοποιηθεί και το τελευταίο Όριο Παραγωγικότητας κάθε Εργαζόμενου.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι καλύτερες Σύγχρονες Εκπαιδευτικές Μέθοδοι. Όμως για να δώσει Αποτελέσματα η Εκπαίδευση, πρέπει να Προϋπάρξει Επιτυχημένη Επιλογή. Το πρώτο βήμα είναι να εξασφαλιστεί καλής ποιότητας μεταξύ - μόνον τότε το Τμήμα Εκπαίδευσης μπορεί να φτιάξει μεταξωτά τσαντάκια. Όπως κανένας κατασκευαστής δεν θα επέτρεπε την παραγωγή του προϊόντος του χωρίς να ορίσει αυστηρές προδιαγραφές και χωρίς να έχει επιστημονικό έλεγχο των βασικών του χαρακτηριστικών, έτσι και η διαδικασία επιλογής πρέπει να γίνει περισσότερο ακριβής και να αποκτήσει επιστημονική βάση.

Το ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει δείξει ελάχιστο ενδιαφέρον για την επιλογή του καλύτερου ακατέργαστου υλικού -αν και ο ρόλος του Πωλητή είναι τόσο ζωτικός για την επιτυχία μιας εταιρείας- μας ξαφνιάζει. Σήμερα, για να είναι αποτελεσματικός ένας Πωλητής στην εγχώρια αγορά, πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον ένα Ικανοποιητικό Επίπεδο Συναίσθησης. Για να μπορέσει να λειτουργήσει στη διεθνή αγορά και να αντιμετωπίσει τις διαφορετικές κουλτούρες, πρέπει να διαθέτει Συναίσθηση ακόμη Υψηλότερου επιπέδου. Και το Μάρκετινγκ Αγαθών και Υπηρεσιών απαιτεί ισχυρότατο Εγώ. Πρόσφατα, το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ δήλωσε ότι η αμερικανική βιομηχανία δεν έχει πρόβλημα με την Παραγωγή. Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει βρίσκεται στη Διανομή! Το «κλειδί» της Διανομής βρίσκεται στους Αποτελεσματικούς Πωλητές και το κλειδί για τον Εντοπισμό και την Αξιοποίηση Πωλητών Υψηλού Επιπέδου είναι η Σωστή Προσέγγιση και Διαδικασία Επιλογής. Συμπερασματικά, η μέχρι σήμερα Αποτυχία προέρχεται από λάθη όπως η Πεποίθηση ότι το Ενδιαφέρον εξισούται με τη Φυσική Κλίση, ότι τα Εργαλεία Επιλογής είναι



Αντικειμενικά, ότι η Συμβατικότητα είναι σημαντικότερη από τη Δημιουργικότητα και την Εκτίμηση Αποσπασματικών Χαρακτηριστικών των υποψήφιων, αντί της Συνολικής τους Εικόνας. Η εμπειρία φαίνεται να μη διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο, όσο η ύπαρξη των Δύο Βασικών Χαρακτηριστικών, της Συναίσθησης και του Ισχυρού Εγώ.

Τέλος, η Εκπαίδευση μπορεί να είναι Αποτελεσματική μόνο όταν υπάρχει το κατάλληλο Ακατέργαστο Υλικό.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 4

Στις ημέρες μας, παρατηρούνται συνεχώς νέες και σημαντικές εξελίξεις. Ο τομέας των Βάσεων Δεδομένων είναι πολύ σημαντικός, ιδιαίτερα στα σημερινά πλαίσια των μεγάλων τεχνολογικών ανακαλύψεων και της έξαρσης του διαδικτύου. Θα εξετάσουμε λοιπόν ορισμένες έννοιες και όρους οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί στην αναζήτηση πληροφοριών (data mining) από φοιτητές στην εποχή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών.

Η συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης έχει ως κύριο θέμα της την ομαδοποίηση αρχείων κειμένου, την προσπάθεια δηλαδή διαχωρισμού τους σε ομάδες με όμοιο ή παρόμοιο νοηματικό περιεχόμενο. Αρχικά θα αναφερθούμε στην εξόρυξη δεδομένων, στην σπουδαιότητα του για τον παγκόσμιο ιστό, στις εφαρμογές (δηλαδή που χρησιμοποιείται) , στην εξέλιξη του και στις μεθόδους που προσφέρει για την διαδικασία εξαγωγής δεδομένων.

Επίσης θα αναλυθεί η μέθοδος της Συσταδοποίηση - Clustering. Επιλέχτηκε να αναλυθεί αυτή τη μέθοδος διότι το clustering είναι μια από τις σημαντικότερες μεθόδους που χρησιμοποιείται για το data mining. Ωστόσο Το clustering έχει να κάνει με το να βρούμε μια δομή σε μια συλλογή από δεδομένα τα οποία δεν γνωρίζουμε δηλαδή δεν έχουν κάποιο label (ετικέτα) – για αυτό ονομάζεται και unsupervised learning. Αναφέρονται περιληπτικά επίσης οι κύριοι αλγόριθμοι που χρησιμοποιεί ο clustering, ο αλγόριθμος K-Means και παράδειγμα χρήσης.

Είναι βέβαιο ότι ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας, όπου η μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορία απαιτείται να οδηγεί στη μετατροπή της πληροφορίας σε

γνώση. Μια από τις πιο προκλητικές εργασίες της εποχής μας είναι η ανακάλυψη προτύπων, τάσεων και ανωμαλιών σε τεράστια σύνολα δεδομένων, καθώς και η σύνοψή τους μέσω απλών και εύχρηστων μοντέλων. Τα προβλήματα της εξόρυξης δεδομένων ως τεχνικές έχουν προσεγγιστεί από ετερόκλητα επιστημονικά πεδία όπως της στατιστικής, της μηχανικής εκμάθησης, της θεωρίας της πληροφορίας και των υπολογιστικών διαδικασιών, έχει δημιουργήσει μια νέα επιστήμη με δυναμικά εργαλεία, η οποία καλείται «Εξόρυξη Δεδομένων» και είναι μέρος της διαδικασίας «Ανακάλυψης Γνώσης από Βάσεις Δεδομένων».

Η σύγκλιση της προόδου υπολογιστικών συστημάτων και της εξέλιξης στην επικοινωνία έχει οδηγήσει στην δημιουργία μιας κοινωνίας ικανής να παρέχει διαρκώς νέες πληροφορίες. Το υλικό που συγκεντρώνεται καταγράφεται διαρκώς, με αποτέλεσμα τη δημιουργία τεράστιων βάσεων δεδομένων. Το ζήτημα λοιπόν που προκύπτει, είναι εάν μπορούμε να διαχειριστούμε αυτές τις βάσεις δεδομένων.

Επειδή η Βικιπαίδεια είναι μια συνεχής εργασία στην οποία, κατ' αρχήν, ο καθένας μπορεί να συμβάλει, διαφέρει από μια έντυπη πηγή αναφοράς σε σημαντικά σημεία. Ειδικότερα, παλιότερα άρθρα τείνουν να είναι πιο πλήρη και ισορροπημένα, ενώ τα νεότερα άρθρα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να περιέχουν σημαντική παραπληροφόρηση, ανεγκυκλοπαιδικό περιεχόμενο, ή βανδαλισμό. Οι χρήστες θα πρέπει να το γνωρίζουν αυτό για να λαμβάνουν έγκυρη ενημέρωση και να αποφεύγουν παραπληροφόρηση που έχει προστεθεί πρόσφατα και δεν έχει ακόμη απομακρυνθεί. Ωστόσο, σε αντίθεση με μια έντυπη πηγή αναφοράς, η Βικιπαίδεια ενημερώνεται συνεχώς, με τη δημιουργία ή την ενημέρωση των άρθρων σχετικά με τα γεγονότα της επικαιρότητας μέσα σε λίγες ώρες, λεπτά ή και δευτερόλεπτα, και όχι σε μήνες ή χρόνια όπως στις έντυπες εγκυκλοπαίδειες.

ΕΞΟΡΥΞΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – DATA MINING

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην εξόρυξη δεδομένων (data mining). Ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων αποτελεί αντικείμενο μελέτης από πολλούς ερευνητές και μηχανικούς ειδικά τα τελευταία χρόνια με την ραγδαία αύξηση του όγκου της πληροφορίας. Η έρευνα σε αυτό τον τομέα έχει προχωρήσει αρκετά, έχουν γίνει σημαντικά βήματα και έχουν εξαχθεί πολλά συμπεράσματα. Τα δεδομένα κάθε χρόνο διπλασιάζονται, αλλά η χρήσιμη πληροφορία δείχνει να μειώνεται. Αυτό είναι και το κύριο πρόβλημα που προσπαθεί να λύσει ο τομέας αυτός και αποτελεί μια πρόκληση στο σύγχρονο κόσμο. Στις επιμέρους παραγράφους θα γίνει προσπάθεια να επιτευχθούν οι παρακάτω στόχοι:

- Να παρουσιαστούν τα βασικά προβλήματα που οδήγησαν στην δημιουργία του τομέα της εξόρυξης δεδομένων.
- Να δοθεί μια γενική περιγραφή της εξόρυξης δεδομένων και να παρουσιαστούν οι σχέσεις που έχει με άλλους σχετικούς τομείς όπως η στατιστική και οι βάσεις δεδομένων.
- Να παρουσιαστεί μια κατηγοριοποίηση των εφαρμογών και των αλγορίθμων εξόρυξης δεδομένων.
- Να δοθεί μια σφαιρική θεώρηση της διαδικασίας που πρέπει κάποιος να ακολουθήσει έτσι ώστε να αναλύσει τα δεδομένα του με τη βοήθεια εργαλείων εξόρυξης δεδομένων.

Στην συνέχεια της εισαγωγής αυτής θα δοθεί μια γενική ιδέα για το τι είναι εξόρυξη δεδομένων, γιατί είναι αναγκαία και πως εφαρμόζεται.

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΤΟΜΕΑ

Το κενό μεταξύ δεδομένων και υπολογιστικής ισχύς

Είναι γεγονός πως η υπολογιστική ισχύς των υπολογιστών διπλασιάζεται κάθε 18 μήνες . Επίσης η χωρητικότητα δεδομένων διπλασιάζεται κάθε 12 εβδομάδες . Το αποτέλεσμα είναι μια διαφορά στις δύο τάσεις η οποία αυξάνεται εκθετικά και καλείται το κενό δεδομένων (data gap) ή ο νόμος της αποθήκευσης (storage law) (Porter , 1998) . Είναι γεγονός πως το κενό μεταξύ της απόδοσης του υλικού και της ποσότητας των δεδομένων που θέλουμε να επεξεργαστούμε είναι ένα σημαντικό πρόβλημα. Οι τυπικοί αλγόριθμοι που διαχειρίζονται πολύ λιγότερα δεδομένα αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης από τη στιγμή που το υλικό δεν μπορεί να καλύψει το κενό από τον όγκο δεδομένων. Για παράδειγμα ένας αλγόριθμος ταξινόμησης που λειτουργεί ορθά με λίγα megabyte δεδομένων θα μπορούσε να έχει προβλήματα απόδοσης αν εφαρμοστεί σε gigabytes δεδομένων. Στην πραγματικότητα υπάρχουν συγκεκριμένα προβλήματα με τους κλασικούς αλγορίθμους τα οποία θα παρουσιαστούν συνοπτικά παρακάτω.

Το βασικό πρόβλημα των κλασικών αλγορίθμων είναι ο χρόνος εκτέλεσης. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχουν άλλοι λόγοι που έχουν ως αποτέλεσμα μεγάλους χρόνους εκτέλεσης. Αρχικά, από τη στιγμή που μιλάμε για μεγάλο όγκο δεδομένων δεν μπορούμε να θεωρήσουμε πως θα χωρέσει ολόκληρος στη μνήμη RAM, του υπολογιστή όπου γίνεται ο χειρισμός των υπολογισμών, αλλά ούτε μπορούμε να θεωρούμε πως έχουμε διαθέσιμο άπειρο χώρο βοηθητικής μνήμης. Εάν σχεδιάσουμε έναν αλγόριθμο ο οποίος θα τοποθετεί όλα τα δεδομένα στην μνήμη RAM έτσι ώστε να είναι γρήγορη και άμεση η προσπέλαση των δεδομένων, τότε ο αλγόριθμος αυτός πιθανό να μην λειτουργήσει ορθά για μεγέθη δεδομένων μεγαλύτερα από το μέγεθος της (η βοηθητική μνήμη θα αναπληρώσει το χαμένο διάστημα της RAM το οποίο

αποφέρει κακή απόδοση). Ακόμη δεν μπορούμε να υποθέσουμε πως θα έχουμε δύο ή τρία αντίγραφα των δεδομένων μας στην βοηθητική μνήμη, γιατί μπορεί να μην έχουμε τον απαιτούμενο χώρο γι' αυτό. Συμπερασματικά, χρειαζόμαστε αλγόριθμους που λαμβάνουν υπ' όψιν όλες αυτές τις παραμέτρους. (Fayyad, 2002)

Επιπρόσθετα, όταν θέλουμε να επεξεργαστούμε μεγάλο όγκο δεδομένων, η πολυπλοκότητα της διαδικασίας μπορεί να μην είναι και πολύ σημαντικός παράγοντας. Για παράδειγμα, παρόλο που ένας πολυωνμικός αλγόριθμος με πολυπλοκότητα $O(n^2)$ μπορεί να είναι αποδεκτός, όταν το n είναι της τάξης του τρισεκατομμυρίου ο χρόνος εκτέλεσης μπορεί να είναι απαγορευτικά τεράστιος. Από την άλλη πλευρά, αν έχουμε στη διάθεση μας έναν αλγόριθμο ο οποίος παίρνει ως είσοδο μικρά τμήματα δεδομένων και έχει μεγάλη πολυπλοκότητα, θα είναι προτιμότερος από έναν αλγόριθμο που θα σαρώνει όλα τα δεδομένα και θα παρουσιάζει μικρή πολυπλοκότητα. (Fayyad, 2002)

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα ήταν το γεγονός πως στη δεκαετία του '90 τα δεδομένα προερχόμενα από εταιρίες και επιστημονικούς οργανισμούς αυξάνονταν πολύ γρήγορα. Νέες βάσεις δεδομένων και συστήματα αποθήκευσης, σε συνεργασία με υπερσύγχρονα συστήματα συλλογής δεδομένων ξεκίνησαν να συγκεντρώνουν όλο και πιο πολλά δεδομένα μέρα με τη μέρα. Γι' αυτό το λόγο χρειάστηκε ένα μοντέλο ώστε να περάσουμε από τα απλά δεδομένα στη χρήσιμη πληροφορία. Το μοντέλο αυτό έπρεπε να τηρεί τους ακόλουθους κανόνες. (Fayyad, 2002) :

- Να μπορεί να διαχειριστεί μεγάλο όγκο πληροφορίας.
- Να κατέχει μηχανισμούς ώστε να εξάγει χρήσιμη πληροφορία από αυτά τα

Δεδομένα. Ικανοποιώντας αυτούς τους δυο κανόνες, μπορούμε να ανακαλύψουμε την χρήσιμη πληροφορία από τα διαθέσιμα δεδομένα που πρόκειται να επεξεργαστούμε.

Ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων

Παρακάτω θα αναλύσουμε τη σχέση που έχει η εξόρυξη δεδομένων με μερικούς από τους πιο βασικούς τομείς που μόλις αναφέρθηκαν (Dunham , 2000).

Είναι γνωστό πως ένα μεγάλο μέρος της ερευνητικής βάσης της εξόρυξης δεδομένων βασίζεται στη στατιστική. Αυτό είναι λογικό μιας και η στατιστική έχει ανάλογους σκοπούς με την εξόρυξη δεδομένων αφού αποσκοπούν στην αναγνώριση χρήσιμων πληροφοριών και προτύπων στα δεδομένα. Μέρος των διαδικασιών σε ένα μοντέλο εξόρυξης δεδομένων μπορεί να αποτελεί η αναζήτηση των δεδομένων και η εξαγωγή συμπερασμάτων από τα αποτελέσματα μιας αναζήτησης. Μια συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική στην εξόρυξη δεδομένων είναι αυτή της δειγματοληψίας.

Αυτός ο τρόπος στη στατιστική λέγεται «στατιστική εξαγωγή συμπεράσματος». Ακόμα και σήμερα, ένα σημαντικό τμήμα των νέων υλοποιημένων αλγόριθμων εξόρυξης δεδομένων αποτελούν στην ουσία στατιστικές τεχνικές που έχουν προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των αλγορίθμων και των υπολογισμών. Όπως και με τις κλασικές τεχνικές στατιστικής στην εξόρυξη δεδομένων ακολουθούμε ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis), ανάλυση συστάδων (cluster analysis) κ.α.

Ακόμα και όταν οι αλγόριθμοι εξόρυξης δεδομένων δεν χρησιμοποιούν άμεσα τεχνικές στατιστικής, πολλές φορές οι βασικές τους ιδέες έχουν ως αρχική επιρροή την στατιστική. (Dunham , 2000).

Τεχνητή Νοημοσύνη

Δύο άλλοι τομείς που σχετίζονται με αυτόν της εξόρυξης δεδομένων είναι η τεχνητή νοημοσύνη και τη μηχανική μάθησης. Σκοπός της τεχνητής νοημοσύνης είναι να βγάξει λογικά συμπεράσματα από ανεπεξέργαστα δεδομένα, κάτι που κάνει και ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων. Επίσης ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων κάνει εκτεταμένη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης. Μερικά παραδείγματα

είναι τα νευρωνικά δίκτυα, δέντρα απόφασης και μηχανές διανυσμάτων (vector machines). Γενικά ο τομέας της τεχνητής νοημοσύνης είναι πιο γενικός και εμπεριέχει περιοχές εκτός των κλασικών μεθόδων εξόρυξης δεδομένων. Επίσης εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να μην σχετίζονται με κλιμάκωση δεδομένων μιας και ο όγκος τους μπορεί να είναι αρκετά μικρός. (Dunham , 2000).

Μηχανική Μάθησης

Η μηχανική μάθησης είναι μια περιοχή της τεχνητής νοημοσύνης η οποία εξετάζει πως μπορούμε να δημιουργούμε προγράμματα τα οποία μπορούν να μαθαίνουν. Στην εξόρυξη δεδομένων, η μηχανική μάθησης χρησιμοποιείται για τεχνικές πρόβλεψης ή κατηγοριοποίησης. Με τη μηχανική μάθησης, ο υπολογιστής κάνει κάποιες προβλέψεις και μετά, βασιζόμενος στην ανατροφοδότηση (feedback), όποτε αυτό είναι ορθό, μαθαίνει από αυτό. Μαθαίνει από τα παραδείγματα, την αποθηκευμένη γνώση, και την ανατροφοδότηση. Όταν συμβεί μελλοντικά ανάλογη περίπτωση, η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται για να κάνει την ίδια πρόβλεψη ή για να κάνει μια εντελώς διαφορετική πρόβλεψη. Η στατιστική είναι πολύ σημαντική σε προγράμματα μηχανικής μάθησης γιατί τα αποτελέσματα των προβλέψεων πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικά. (Dunham , 2000).

Βάσεις δεδομένων

Μια βάση δεδομένων είναι μια συλλογή από δεδομένα. Αντίθετα με ένα απλό σύνολο, τα δεδομένα σε μια βάση έχουν μια ορισμένη δομή ή σχήμα με το οποίο είναι σχετιζόμενα. Έτσι τα δεδομένα σε μια βάση αναπαρίστανται με ένα πιο θεωρητικό τρόπο ή μοντέλο δεδομένων. Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα δεδομένα, τα χαρακτηριστικά τους, και τις σχέσεις μεταξύ τους.

Ένα μεγάλο μέρος των σημερινών ερευνητών στην εξόρυξη δεδομένων είναι άτομα προερχόμενα από τον τομέα των βάσεων δεδομένων. Η σχέση των δύο αυτών τομέων

είναι εμφανής μιας και πριν επεξεργαστούμε τα δεδομένα μας πρέπει πρώτα να μπορούμε να τα διαχειριστούμε ορθά. Έτσι χωρίς καλά συστήματα διαχείρισης δεδομένων δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε αλγόριθμους εξόρυξης δεδομένων. Οι δύο τομείς ακόμη μοιράζονται πολλά, όπως διαδικτυακές βάσεις δεδομένων (Web databases), προσωρινές ή χωρικές βάσεις δεδομένων κ.α. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα ενός πετυχημένου συνδυασμού εξόρυξης δεδομένων και βάσεων δεδομένων είναι η μηχανή αναζήτησης Google η οποία εκτελεί εργασίες πολύ γρήγορα, αποδοτικά και με ακριβή αποτελεσμάτων σε οποιοδήποτε ερώτημα.

Εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων:

Παγκόσμιος ιστός

Ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων είχε άμεση εφαρμογή με επιτυχία στο Διαδίκτυο. Το πιο δημοφιλές παράδειγμα εξόρυξης δεδομένων στο διαδίκτυο είναι η Google. Για να γίνει πιο κατανοητή η σημαντικότητα της συνεισφοράς αυτής θα πρέπει να αντιληφθούμε πως ο όγκος της πληροφορίας που υπάρχει μέχρι τώρα στο διαδίκτυο είναι αδύνατο να μετρηθεί με ακρίβεια. Οι σελίδες που κάθε φορά ερευνά η Google δηλώνεται πως είναι περίπου 4,285,199,774. Κάθε ερώτημα στην μηχανή αναζήτησης δεν ξεπερνά σε χρόνο τα δυο δευτερόλεπτα.

Η Google και γενικά ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων στο Διαδίκτυο έχουν σήμερα τεράστια επιτυχία γιατί έχουν εκπληρώσει δυο σημαντικούς στόχους. Πρώτα, μπορούν να κάνουν αναζήτηση (με κάθε ερώτημα) σε τόσα πολλά δεδομένα σε πολύ σύντομο χρόνο. Δεύτερον, μπορούν να επιστρέψουν σε κάθε ερώτημα τα πρώτα αποτελέσματα που είναι πιο χρήσιμα. Έτσι τελικά ο χρήστης λαμβάνει γρήγορα και εύκολα μόνο της ουσιώδη πληροφορία που θέλει. (Fayyad, 1996).

Επιστήμη

Αλγόριθμοι εξόρυξης δεδομένων χρησιμοποιούνται ευρέως σε εφαρμογές από διάφορους άλλους επιστημονικούς τομείς. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι το SKYCAT [6], ένα σύστημα εξόρυξης δεδομένων που αναλαμβάνει ανάλυση και κατηγοριοποίηση χωρικών αντικειμένων. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο, είναι πως το SKYCAT εκτελεί αλγόριθμους για την ανίχνευση αντικειμένων από εικόνες.

Αλγόριθμοι εξόρυξης δεδομένων

Οι αλγόριθμοι εξόρυξης δεδομένων είναι πολλοί και σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν σε κατηγορίες οι πιο σημαντικοί από αυτούς. Οι κατηγορίες στις οποίες θα τους συναντήσουμε είναι οι παρακάτω:

- Κατηγοριοποίηση
- Συσταδοποίηση
- Κανόνες Συσχέτισης
- Πρότυπα Ακολουθιών.

Οι παραπάνω κατηγορίες χωρίς αμφιβολία αναπαριστούν όλη την περιοχή των αλγορίθμων που χρησιμοποιούνται στον τομέα αυτό. Τα τελευταία χρόνια η ερευνητική κοινότητα δίνει πολύ βάση στη βελτίωση υπαρχόντων τεχνικών και δημιουργία νέων για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που τίθενται σε αυτές τις κατηγορίες που θα αναλύσουμε παρακάτω.

Κατηγοριοποίηση

Η κατηγοριοποίηση (classification) αποτελεί μια από τις βασικές εργασίες (tasks) εξόρυξης δεδομένων. Βασίζεται στην εξέταση των χαρακτηριστικών ενός νέου αντικειμένου το οποίο με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά αντιστοιχίζεται σε ένα προκαθορισμένο σύνολο κλάσεων. Τα αντικείμενα που πρόκειται να κατηγοριοποιηθούν αναπαριστάνονται γενικά από τις εγγραφές της βάσης δεδομένων και η διαδικασία της κατηγοριοποίησης αποτελείται από την ανάθεση κάθε εγγραφής σε κάποιες από τις προκαθορισμένες κατηγορίες (Berkhin , 2002)

Η εργασία της κατηγοριοποίησης χαρακτηρίζεται από έναν καλά καθορισμένο ορισμό των κατηγοριών και το σύνολο που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση του μοντέλου αποτελείται από προκατηγοριοποιημένα παραδείγματα. Η βασική εργασία είναι να δημιουργηθεί ένα μοντέλο το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί για να κατηγοριοποιήσει δεδομένα που δεν έχουν ακόμα κατηγοριοποιηθεί (να ανατεθεί σε κάποια από τις κατηγορίες).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει ένα περιορισμένος αριθμός κατηγοριών και εμείς θα πρέπει να αναθέσουμε κάθε εγγραφή στην κατάλληλη κατηγορία. Για αυτό το σκοπό χρησιμοποιούνται κάποιες τεχνικές, τις οποίες μπορούμε να κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη χρησιμοποιεί δέντρα απόφασης (decision trees) και η δεύτερη νευρωνικά δίκτυα (neural networks) (Berkhin , 2002)

Συσταδοποίηση

Η συσταδοποίηση (clustering) είναι η εργασία του καταμερισμού ενός ετερογενούς πληθυσμού σε ένα σύνολο περισσότερων ετερογενών συστάδων (clusters). Αυτό που διαφοροποιεί τη συσταδοποίηση από την κατηγοριοποίηση είναι ότι η συσταδοποίηση δε βασίζεται σε προκαθορισμένες κατηγορίες. Στην κατηγοριοποίηση, ο πληθυσμός διαιρείται σε κατηγορίες αναθέτοντας κάθε στοιχείο ή εγγραφή σε μια προκαθορισμένη κατηγορία με βάση ένα μοντέλο που αναπτύσσεται μέσω της εκπαίδευσης του με παραδείγματα που έχουν κατηγοριοποιηθεί εκ των προτέρων.

Όπως και στην κατηγοριοποίηση έτσι και στη συσταδοποίηση υπάρχουν πολλές εφαρμογές. Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε πως έχουμε διαθέσιμα τα δεδομένα πελατών μιας εταιρίας πωλήσεων. Χρησιμοποιώντας τεχνικές συσταδοποίησης, μπορούμε να βρούμε τον καταμερισμό των πελατών και της αγοράς, π.χ. μπορούμε να δούμε ποιοι πελάτες αγοράζουν για την οικογένεια τους και ποιοι για τον εαυτό τους ή ποιοι έχουν μεγάλο εισόδημα και ποιοι όχι. Περισσότερες πληροφορίες για αλγόριθμους συσταδοποίησης υπάρχουν στο (Berkhin , 2002).

Κανόνες Συσχέτισης

Η εξαγωγή κανόνων συσχέτισης (association rules) θεωρείται μια από τις σημαντικότερες διεργασίες εξόρυξης δεδομένων. Έχει προσελκύσει μεγάλο ενδιαφέρον γιατί παρέχουν έναν συνοπτικό τρόπο για να εκφραστούν οι ενδεχομένως χρήσιμες πληροφορίες που γίνονται εύκολα κατανοητές από τους τελικούς χρήστες. Οι κανόνες συσχέτισης ανακαλύπτουν κρυμμένες «συσχετίσεις» μεταξύ των γνωρισμάτων ενός συνόλου των δεδομένων. Αυτοί οι συσχετισμοί παρουσιάζονται στην ακόλουθη μορφή $A \rightarrow B$ όπου το A και το B αναφέρονται στα σύνολα γνωρισμάτων που υπάρχουν στα υπό ανάλυση δεδομένα (Berkhin , 2002).

Πρότυπα Ακολουθιών

Η εξόρυξη πρότυπων ακολουθιών (sequential patterns) είναι η εξόρυξη των συχνά εμφανιζόμενων προτύπων σχετικών με το χρόνο ή άλλες ακολουθίες. Οι περισσότερες μελέτες στα πρότυπα ακολουθιών επικεντρώνονται στα συμβολικά πρότυπα. Ο χρήστης εδώ μπορεί να προσδιορίσει τους περιορισμούς στα είδη των προτύπων ακολουθιών που εξάγονται με την παροχή των προσχεδίων προτύπων (template patterns) υπό μορφή σειριακών επεισοδίων, παράλληλων επεισοδίων ή κανονικών εκφράσεων. Παραδείγματα προτύπων ακολουθιών έχουμε στην καθημερινή μας ζωή όπως τα κείμενα, οι μουσικές νότες, τα δεδομένα του καιρού και οι ακολουθίες του DNA (Berkhin , 2002).

Παλινδρόμηση

Η παλινδρόμηση (regression) είναι θέμα το οποίο έχει μελετηθεί πολύ στην στατιστική και στα νευρωνικά δίκτυα. Κύριος σκοπός εδώ είναι η πρόβλεψη της τιμής μιας μεταβλητής μελετώντας τις τιμές που είχε στο παρελθόν. Συνήθως χρησιμοποιούμε ένα μοντέλο για την μεταβλητή. Η παλινδρόμηση καλύπτει ένα μεγάλο τμήμα του τομέα της εξόρυξης δεδομένων που έχει να κάνει με προβλέψεις.

Δέντρα Απόφασης

Τα δέντρα απόφασης (decision trees) έχουν μελετηθεί αρκετά σαν ένα ζήτημα μηχανικής μάθησης. Για να γίνει κατανοητό, ας υποθέσουμε ότι έχουμε ένα σύνολο εγγραφών και καθεμία από αυτές έχει μια λίστα χαρακτηριστικών. Ένα δέντρο απόφασης στο σύνολο των εγγραφών είναι ένα δέντρο όπου σε κάθε κόμβο του (που δεν είναι φύλλο) υπάρχει ένα ερώτημα που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των εγγραφών και κάθε ερώτημα καταλήγει σε ένα συγκεκριμένο παιδί ενός κόμβου. Τα φύλλα του δηλώνουν τις κλάσεις. Έτσι ένα δέντρο απόφασης εκτελεί κατηγοριοποίηση χρησιμοποιώντας ερωτήματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των εγγραφών. Οι

εφαρμογές που χρησιμοποιούν δέντρα απόφασης είναι παρόμοιες με αυτές που κάνουν κατηγοριοποίηση. Μια γενική επισκόπηση υπάρχει στο (Friedman , 1990).

Συμπεράσματα

Η πρόοδος στην τεχνολογία βάσεων δεδομένων μας έχει οδηγήσει στην παροχή των βασικών εργαλείων και των μεθόδων για την αποδοτική συλλογή δεδομένων, αποθήκευση και αναζήτηση των συνόλων δεδομένων. Ο τομέας της εξόρυξης δεδομένων συνδυάζει τομείς όπως βάσεις δεδομένων, αποθήκες δεδομένων, αναγνώριση προτύπων, μηχανική μάθηση, στατιστική και ανάκτηση πληροφορίας.

Πλήθος μεθόδων έχουν προταθεί για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των διαφορετικών εφαρμογών. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση μιας υποκατηγορίας εξόρυξης γνώσης όπου τα δεδομένα προς ανάλυση δεν είναι γενικά αλλά προέρχονται από τον παγκόσμιο ιστό.

ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ – CLUSTERING

Ομαδοποίηση Κειμένων

Θα παρουσιάσουμε τώρα μία από τις τεχνικές του text mining, η οποία αποτελεί το κύριο αντικείμενο της παρούσας εργασίας, την τεχνική της ομαδοποίησης (clustering). Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται και από την «Βίκιπαιδεία» λόγω των χιλιάδων εγγράφων που δημιουργούνται καθημερινά και με στόχο την σωστή και αποτελεσματική αναζήτηση με βάση μια λέξη κλειδί (λεκτική μονάδα)

Η έννοια της ομαδοποίησης

Η κατάταξη των αντικειμένων σε κλάσεις με βάση ομοιότητες που παρουσιάζουν αποτελεί μια πολύ συχνή πρακτική σε πολλούς τομείς, γι' αυτό και αποτελεί ένα αρκετά μεγάλο επιστημονικό πεδίο.

Ομαδοποίηση (clustering) ή Συσταδοποίηση ή Ανάλυση Ομαδοποίησης (Cluster Analysis) όπως αλλιώς ονομάζεται η εύρεση ομάδων αντικειμένων έτσι ώστε τα αντικείμενα σε κάθε ομάδα να είναι όμοια μεταξύ τους (ή να σχετίζονται) και διαφορετικά (ή μη σχετιζόμενα) από τα αντικείμενα των άλλων ομάδων.

Παραδείγματα στα οποία απαντάται η διαδικασία της ομαδοποίησης υπάρχουν σε κάθε τομέα: εύρεση ομάδων πελατών μιας εταιρείας που εμφανίζουν παρόμοια συμπεριφορά, ομαδοποίηση γονιδίων που έχουν την ίδια λειτουργία στον τομέα της γενετικής, ομαδοποίηση μετοχών που παρουσιάζουν παρόμοια διακύμανση τιμών, ομαδοποίηση weblog για εύρεση παρόμοιων προτύπων προσπέλασης, ομαδοποίηση σχετιζόμενων αρχείων για browsing, ομαδοποίηση κειμένων, ομαδοποίηση ασθενειών με βάση τα χαρακτηριστικά τους, κα. (Ning , 2005).

Εάν θεωρήσουμε ότι τα αντικείμενα αναπαρίστανται από στοιχεία στο χώρο, μπορούμε να θεωρήσουμε ως πυκνότητα (density) μιας ομάδας αντικειμένων εκείνη την ιδιότητα που καθορίζει την ομάδα ως ένα σχετικά παχύ σμήνος από σημεία σε ένα χώρο, συγκρινόμενη με άλλες περιοχές του χώρου που μπορεί να έχουν λιγότερα αν όχι και καθόλου σημεία.

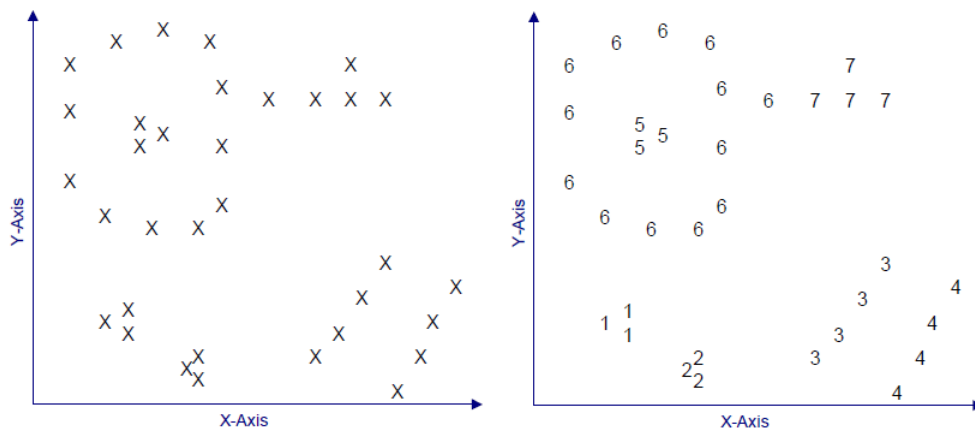


Εικόνα - Παραδείγματα ομάδων στο χώρο

Έτσι, μπορούμε να δώσουμε τον ορισμό που έδωσε Everitt για την ομάδα: **Ομάδα (cluster)** είναι μια συνεχής περιοχή του χώρου που περιέχει μια σχετικά υψηλή πυκνότητα από σημεία και χωρίζεται από άλλες περιοχές με σχετικά μεγάλη πυκνότητα σημείων, με περιοχές που έχουν χαμηλή πυκνότητα σημείων. (Ning , 2005).

Η διαδικασία του clustering

Μπορούμε λοιπόν να ορίσουμε την ομαδοποίηση (clustering) ως την οργάνωση μιας συλλογής από δείγματα-στοιχεία (patterns) σε ομάδες (clusters) με βάση κάποιο μέτρο ομοιότητας. Τα στοιχεία συνήθως τα περιγράφουμε με τη χρήση διανυσμάτων τιμών ή κάποιων μέτρων, ενώ επίσης μπορούμε και να τα αναπαραστήσουμε ως σημεία σε έναν πολυδιάστατο χώρο.



(α) Τα δεδομένα ως σημεία στο χώρο

(β) Η ομαδοποίηση των δεδομένων

Εικόνα - Ομαδοποίηση στοιχείων τα οποία αναπαρίστανται ως σημεία στο χώρο

Στοιχεία τα οποία ανήκουν στην ίδια ομάδα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιότητα από ότι στοιχεία που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες. Καθώς η ομαδοποίηση σήμερα αποτελεί σημαντικό ερευνητικό πεδίο, έχει αναπτυχθεί μια μεγάλη γκάμα από τεχνικές για την αναπαράσταση των δεδομένων, έκφρασης της ομοιότητας μεταξύ στοιχείων και ομαδοποίησης των δεδομένων, με αποτέλεσμα να υπάρχει πληθώρα μεθόδων

ομαδοποίησης. Σημειώνουμε ότι τα κριτήρια ομοιότητας (similarity) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξακριβωθεί κατά πόσον κάποια αντικείμενα έχουν αρκετά κοινά γνωρίσματα ώστε να θεωρούνται μέλη της ίδιας ομάδας, θα διαφέρουν ανάλογα με τα είδη των γνωρισμάτων των αντικειμένων, που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. (Ning , 2005)

Τα βήματα που ακολουθούνται συνήθως στη διαδικασία του clustering είναι τα ακόλουθα:

1) Pattern representation: αναπαράσταση των στοιχείων, που μπορεί να συνδυάζεται με την επιλογή μέρους των χαρακτηριστικών των στοιχείων ή και την παραγωγή νέων χαρακτηριστικών

2) Similarity measure definition: ορισμός του μέτρου ομοιότητας μεταξύ των στοιχείων




3) Clustering: η καθεαυτή διαδικασία της ομαδοποίησης, με εφαρμογή κάποιου αλγορίθμου ομαδοποίησης

4) Data abstraction: αφαίρεση δεδομένων όταν χρειάζεται

5) Assessment of output: προσδιορισμός και εκτίμηση του αποτελέσματος.oo

Αλγόριθμοι ομαδοποίησης

Οι τεχνικές ομαδοποίησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες:

 <p>Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο</p>	 <p>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης</p>	 <p>ΕΣΠΑ 2007-2013 πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ</p>
---	--	---

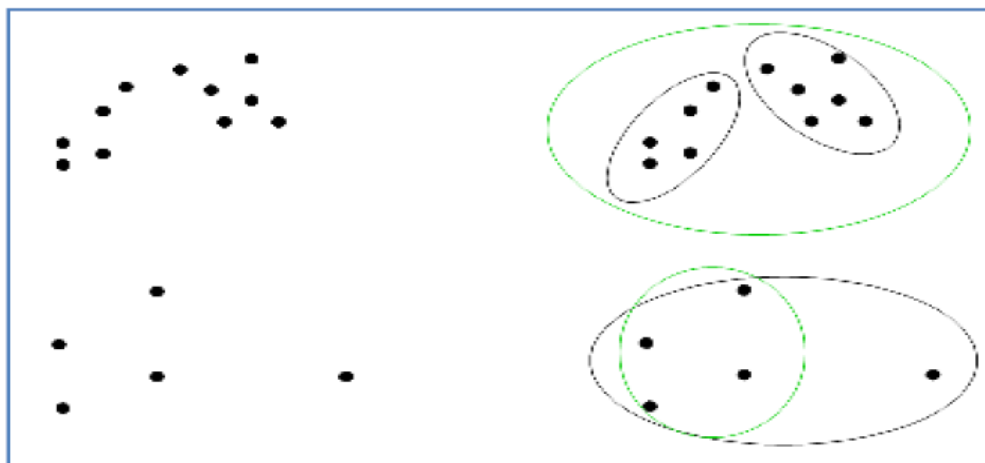
45

- στη Διαχωριστική Ομαδοποίηση (Partitional Clustering)

στην οποία πραγματοποιείται ένας διαμερισμός των αντικειμένων σε μη επικαλυπτόμενα (nonoverlapping) υποσύνολα (clusters) τέτοιος ώστε κάθε αντικείμενο να ανήκει σε ένα ακριβώς υποσύνολο, και

- στην Ιεραρχική Ομαδοποίηση (Hierarchical Clustering)

στην οποία δημιουργούμε ένα σύνολο από εμφωλευμένα (nested) clusters, επιτρέποντας έτσι μια ομάδα να έχει υπο-ομάδες οργανωμένες σε ένα ιεραρχικό δέντρο.



(α) Αρχικά σημεία

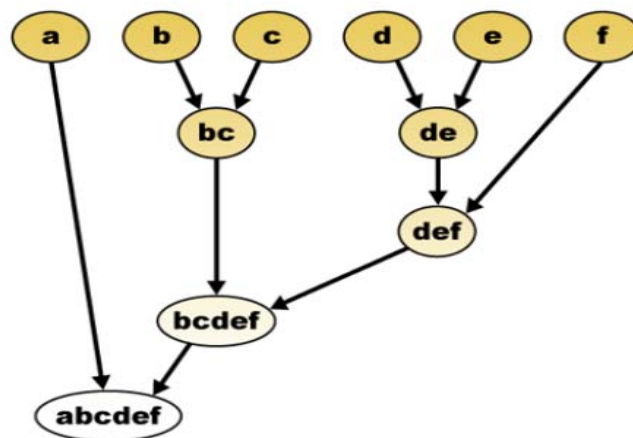
(β) Ομαδοποίηση

Εικόνα : Διαχωριστική (β – πάνω) και Ιεραρχική ομαδοποίηση (β-κάτω)

Κάθε ιεραρχικός αλγόριθμος δημιουργεί μια ακολουθία από διαμερίσεις τμημάτων με μία μοναδική ομάδα στην κορυφή της δενδρικής ακολουθίας. Κάθε επίπεδο δημιουργείται από τη συγχώνευση δύο ομάδων του κατώτερου επιπέδου (από κάτω

προς τα πάνω) ή την διαίρεση μιας μεγαλύτερης ομάδας σε μικρότερες (από πάνω προς τα κάτω). Η ομαδοποίηση των αντικειμένων πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας ήδη υπάρχουσες ομάδες, σε πολυπλοκότητα τετραγωνικού χρόνου.

Οι ιεραρχικοί αλγόριθμοι μπορούν να εφαρμόζονται χωρίς περιορισμό σε οποιοδήποτε είδος δεδομένων και είναι κατάλληλοι για μεγάλο όγκο δεδομένων. Παράγουν ομάδες με υψηλή ποιότητα και υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια μεταξύ των παραγόμενων ομάδων, ενώ ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να αποφασίσει σε ποιο σημείο θα κόψει την παραγωγή του δένδρου. Οι ιεραρχικοί αλγόριθμοι δεν μπορούν να χειριστούν δεδομένα με πολύ θόρυβο επειδή οι αποφάσεις για τη συγχώνευση δύο ομάδων είναι τελικές (δεν υπάρχει επιστροφή σε προηγούμενη κατάσταση). Οι ιεραρχικοί αλγόριθμοι χωρίζονται στους ιεραρχικά συσσωρευτικούς (hierarchical agglomerative) και στους ιεραρχικά διαιρετικούς (hierarchical divisive) αλγόριθμους (Cosine , 2006).



Εικόνα : Ένα ιεραρχικό δένδρο ομαδοποίησης

Μερικοί γνωστοί ιεραρχικοί αλγόριθμοι:

- **Κοντινότερος γείτονας (nearest neighbor)**
- **Ο απώτατος γείτονας (farthest neighbor)**
- **Το ελάχιστο συνδετικό δέντρο (minimum spanning tree)**

Οι διαχωριστικοί αλγόριθμοι, σε αντίθεση με τους ιεραρχικούς αλγόριθμους, διαμερίζουν τα δεδομένα μόνο σε ένα σημείο. Έτσι εάν πρέπει να δημιουργηθούν K ομάδες με αντικείμενα ο αλγόριθμος κατάτμησης παράγει αυτά τα αντικείμενα αμέσως. Τα αντικείμενα αποδίδονται αυτόματα σε ομάδες με πολυπλοκότητα γραμμικού χρόνου.

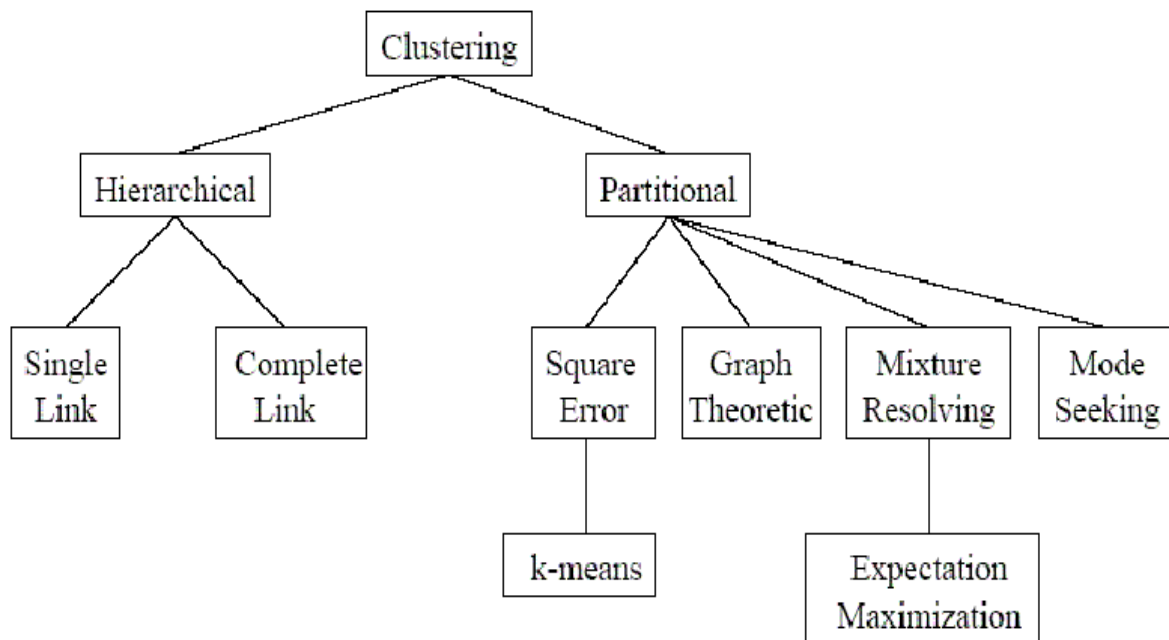
Οι διαχωριστικοί αλγόριθμοι εφαρμόζονται κυρίως σε δεδομένα που έχουν την έννοια της διαχώρισης, και λόγω της επαναληπτικής τους εκτέλεσης πολλές αποφάσεις που παίρνονται για τα δεδομένα μπορούν να ανακληθούν εάν κριθεί απαραίτητο. Η ποιότητα των παραγόμενων ομάδων εξαρτάται από το αρχικό σύνολο των αντικειμένων και συνήθως οι ομάδες βρίσκονται κοντά ως προς την ομοιότητά τους. Ο αριθμός των ομάδων είναι προκαθορισμένος από την αρχή, ενώ τέλος αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του τοπικού ελαχίστου. (Cosine , 2006).

Μερικοί διαχωριστικοί αλγόριθμοι:

- Διανυσματικοί μηχανισμοί υποστήριξης (Support Vector Machines – SVM).

- Νευρωνικό Δίκτυο (Neural Network – Nnet).
- K-means αλγόριθμος
- Κατηγοριοποίηση με τη μέθοδο Naïve Bayes (Naïve Bayes classifier – NB).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες υποκατηγορίες της ομαδοποίησης (clustering).



Text mining και ομαδοποίηση

Επιστρέφοντας στην εξόρυξη κειμένου, υπενθυμίζουμε ότι η ομαδοποίηση κειμένων (clustering) αποτελεί μία από τις τεχνικές text mining, με την οποία δημιουργούμε ομάδες εγγράφων βάσει κάποιου κριτηρίου ομοιότητας, αυτόματα χωρίς να έχουμε προσδιορίσει από πριν τις κατηγορίες.

Χρησιμοποιώντας το vector space model, κάθε αρχείο αντιστοιχεί σε ένα διάνυσμα με συντεταγμένες τα βάρη που αντιστοιχούν σε κάθε όρο (άξονα στο χώρο) που εμφανίζεται στη συλλογή αρχείων που έχουμε. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η διαδικασία ομαδοποίησης των αρχείων κειμένου αντιστοιχίζεται απόλυτα στις μεθόδους ομαδοποίησης που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. (Παυλόπουλος , 2003)

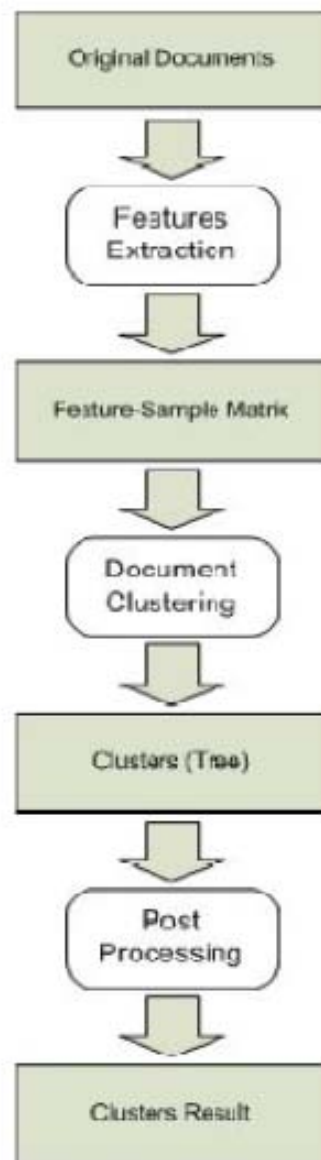
Συγκεκριμένα, διακρίνουμε δύο προσεγγίσεις ομαδοποίησης αρχείων κειμένου: την ομαδοποίηση που βασίζεται σε λέξεις κλειδιά (keyword-based clustering) και την ομαδοποίηση που βασίζεται σε αρχεία (document based clustering). Οι δύο προσεγγίσεις διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά με βάση τα οποία ομαδοποιούνται τα αρχεία.

Οι αλγόριθμοι document-based clustering εφαρμόζονται κυρίως στο document vector space model στο οποίο κάθε στοιχείο παρουσιάζει το βάρος του όρου (term weighting) στο αντίστοιχο αρχείο. Έτσι, ένα αρχείο τοποθετείται σε ένα σημείο δεδομένων (data point) σε έναν ιδιαίτερα πολύ-διάστατο χώρο στον οποίο κάθε όρος είναι και ένας άξονας. Σε αυτό το χώρο η απόσταση μεταξύ των σημείων μπορεί να υπολογιστεί και να συγκριθεί. (Παυλόπουλος , 2003)

Σημεία δεδομένων τα οποία βρίσκονται κοντά μεταξύ τους μπορούν να συγχωνευθούν και να ομαδοποιηθούν στην ίδια ομάδα, ενώ στοιχεία σε μεγάλη απόσταση μεταξύ τους απομονώνονται σε διαφορετικές ομάδες. Συνεπώς τα αντίστοιχα αρχεία ομαδοποιούνται και χωρίζονται. Καθώς το document-based clustering βασίζεται στην «απόσταση μεταξύ των αρχείων» (document distance), είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τοποθετούνται τα αρχεία στον κατάλληλο χώρο και να εφαρμόζονται σε αυτά οι κατάλληλες μέθοδοι υπολογισμού απόστασης.

Οι αλγόριθμοι keyword-based clustering επιλέγουν μόνο συγκεκριμένα γνωρίσματα (features) και βασισμένοι σε αυτό το σχετικά περιορισμένο πλήθος γνωρισμάτων δημιουργούν τα clusters. Αυτά τα συγκεκριμένα γνωρίσματα επιλέγονται επειδή θεωρούνται ως τα ουσιώδη γνωρίσματα μεταξύ των αρχείων, τα οποία απαντώνται σε παρόμοια αρχεία και είναι σπάνια σε ανόμοια αρχεία. Συνεπώς, για έναν keyword-based clustering αλγόριθμο είναι ιδιαίτερα σημαντικό το βήμα της επιλογής των πιο σημαντικών γνωρισμάτων. (Παυλόπουλος , 2003)

Ας δούμε λοιπόν τα βήματα τα οποία περιλαμβάνει η διαδικασία της ομαδοποίησης αρχείων κειμένου:



Εικόνα : Βήματα της διαδικασίας Text Clustering

Feature Extraction:

Το πρώτο βήμα είναι η εξαγωγή των γνωρισμάτων (feature extraction). Παίρνεται ως είσοδος το αρχικό σύνολο με τα κείμενα, και υποβάλλονται όλα αυτά τα ακατέργαστα κείμενα σε επεξεργασία (γι' αυτό και τη διαδικασία αυτή την ονομάζουμε και προ-επεξεργασία των αρχείων – preprocessing) προκειμένου να αναλυθούν και να επιλεγούν τα σχετικά χαρακτηριστικά που μπορεί να περιγράψουν αυτά τα αρχεία.

Η έξοδος της διαδικασίας feature extraction είναι συνήθως ένας πίνακας όρων-εγγράφων, στον οποίο κάθε στήλη αντιστοιχεί σε ένα έγγραφο και κάθε γραμμή δηλώνει ένα χαρακτηριστικό. Η ποιότητα της εξαγωγής γνωρισμάτων έχει μεγάλη επίπτωση στην αποτελεσματικότητα των μετέπειτα clustering αλγορίθμων. Τα παρόμοια έγγραφα θα πρέπει να βρίσκονται κοντά στον χώρο γνωρισμάτων και τα ανόμοια έγγραφα θα πρέπει να βρίσκονται μακριά μεταξύ τους.

Εάν έχουν απορριφθεί χρήσιμα και σημαντικά γνωρίσματα και έχουν συμπεριληφθεί άσχετα γνωρίσματα, υπάρχει αταξία στην απόσταση μεταξύ αρχείων, και όσο καλοί κι αν είναι οι αλγόριθμοι ομαδοποίησης, δε μπορούν να ομαδοποιήσουν τα αρχεία με λανθασμένη απόσταση. Τα βασικά στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στην εξαγωγή γνωρισμάτων είναι η αφαίρεση των stop-words, το stemming, η απόδοση βάρους στους όρους για κάθε αρχείο (term weighting), η εξαγωγή των σημαντικών γνωρισμάτων (key feature extraction) και η δημιουργία του πίνακα. Θα δούμε σε επόμενη ενότητα αναλυτικά τις διαδικασίες αυτές που λαμβάνουν μέρος στην προ-επεξεργασία των αρχείων κειμένου πριν την ομαδοποίησή τους.

Document Clustering:

Το δεύτερο βήμα είναι η ομαδοποίηση των αρχείων κειμένου, στην οποία εφαρμόζονται αλγόριθμοι ομαδοποίησης προκειμένου να πάρουμε ένα clusters map, μια αναπαράσταση δηλαδή των ομάδων που έχουν δημιουργηθεί. Το clusters map όχι μόνο μπορεί να δείξει σε ποια ομάδα ανήκει ένα αρχείο, αλλά μπορεί επίσης να περιγράψει τη σχέση μεταξύ των clusters. Η είσοδος σε αυτό το βήμα είναι ο πίνακας όρων-εγγραφών. Με αυτό τον πίνακα, ένα αρχείο αναπαρίσταται ως ένα data point στον πολυδιάστατο χώρο.

Συνήθως το βήμα της ομαδοποίησης βασίζεται σε στατιστικούς ή μαθηματικούς υπολογισμούς χωρίς επαγγελματική γνώση. Κάθε όρος(γνώρισμα) χάνει το νόημά του και αντιπροσωπεύει απλά μια διάσταση στο χώρο.

Post Processing:

Για διαφορετικές εφαρμογές υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι να γίνει η μετέπειτα επεξεργασία. Μια κοινή μέθοδος περιλαμβάνει την επιλογή ενός κατάλληλου ορίου (threshold) για την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος ομαδοποίησης. Μετά την ομαδοποίηση αρχείων παίρνουμε ένα βασικό cluster map στο οποίο οι ομάδες είναι οργανωμένες είτε σαν ένα δέντρο είτε με επίπεδο τρόπο. Έτσι, οι αλγόριθμοι της μετέπειτα επεξεργασίας (post processing algorithms) εφαρμόζονται προκειμένου να βρεθεί η σωστή σχέση μεταξύ των clusters

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ σχετικά με τις έννοιες οι οποίες αναλύθηκαν διεξοδικά στη συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης

Οι έννοιες οι οποίες αναλύθηκαν στη συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης πλέον είναι προσπελάσιμες από τους νέους ανθρώπους, και κυρίως τους φοιτητές οι οποίοι αποτελούν μία ηλεκτρονικά «εγγράμματη γενιά» και οι οποίοι είναι σε θέση να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής και του διαδικτύου.

Είναι αλήθεια ότι η πρόοδος στην τεχνολογία βάσεων δεδομένων μας έχει οδηγήσει στην παροχή των βασικών εργαλείων και των μεθόδων για την αποδοτική συλλογή δεδομένων, αποθήκευση και αναζήτηση των συνόλων δεδομένων. Ο τομέας τη εξόρυξης δεδομένων συνδυάζει τομείς όπως βάσεις δεδομένων, αποθήκες δεδομένων, αναγνώριση προτύπων, μηχανική μάθηση, στατιστική και ανάκτηση πληροφορίας. Η **Ομαδοποίηση (clustering)** ή Συσταδοποίηση ή Ανάλυση Ομαδοποίησης (Cluster Analysis) όπως αλλιώς ονομάζεται η εύρεση ομάδων αντικειμένων έτσι ώστε τα αντικείμενα σε κάθε ομάδα να είναι όμοια μεταξύ τους (ή να σχετίζονται) και διαφορετικά (ή μη σχετιζόμενα) από τα αντικείμενα των άλλων ομάδων. Η ομαδοποίηση των αρχείων κειμένου, στην οποία εφαρμόζονται αλγόριθμοι ομαδοποίησης προκειμένου να πάρουμε ένα clusters map, μια αναπαράσταση δηλαδή των ομάδων που έχουν δημιουργηθεί. Το clusters map όχι μόνο μπορεί να δείξει σε ποια ομάδα ανήκει ένα αρχείο, αλλά μπορεί επίσης να περιγράψει τη σχέση μεταξύ των clusters. Η είσοδος σε αυτό το βήμα είναι ο πίνακας όρων-εγγραφών. Με αυτό τον πίνακα, ένα αρχείο αναπαρίσταται ως ένα data point στον πολυδιάστατο χώρο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Pavel Berkhin, Survey Of Clustering Data Mining Techniques, Technical Report, Accrue Software 2002
2. L. Breiman, J. H. Friedman, R. A. Olshen & C.J. Stone. Classification and Regression Trees. Rapport technique, Wadsworth International, Monterey, CA, 1984.
3. How Wikipedia Works: And How You Can Be a Part of It, 2008 , Phoebe Ayers, Charles Matthews, and Ben Yates
4. Αθανάσιος Ν. Παυλόπουλος, Text Mining: Ανασκόπηση και εφαρμογή στην περίληψη κειμένου , Τμήμα Πληροφορικής Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης , 2003
5. Wei Ning, Textmining and Organization in Large Corpus, Kongens Lyngby 2005
6. Soumen Chakrabarti, Mining the Web "Discovering Knowledge from Hypertext Data" , The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems, 2003
7. E. Garcia Cosine Similarity and Term Weight Tutorial, An Information Retrieval Tutorial on Cosine Similarity Measures, Dot Products and Term Weight Calculations, <http://www.miislita.com/information-retrievaltutorial/cosine-similarity-tutorial.html>, 2006
8. Yanjun Li, Soon M.Chung, Jon D. Holt, Text document clustering based on frequent word meaning sequences, Science Direct, August 2007
9. Teknomo, Kardi. K-Means Clustering Tutorials. <http://people.revoledu.com/kardi/tutorial/kMean/> , 2006

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 4

Στη συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης 4 θα αναλύσουμε ένα «φανταστικό» επιχειρηματικό σχέδιο και το πώς θα πρέπει αντίστοιχα οι φοιτητές να δομήσουν τα δικά τους Business Plan

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Επωνυμία Επιχείρησης: «ΡΥΘΜΙΚΗ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ»
2. Κλάδος Δραστηριότητας: Ψυχαγωγία, Χορός, Ρυθμική αγωγή, Προώθηση ψυχικής και σωματικής υγείας.
3. Αντικείμενο εργασιών: Διεξαγωγή μαθημάτων, σεμιναρίων, συναντήσεων.
4. Έτος ίδρυσης: 2009
5. Νομική Μορφή Επιχείρησης: Ο.Ε.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Τίτλος και σύντομη περιγραφή προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου

ΣΧΟΛΗ ΡΥΘΜΟΥ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑΣ: «ΡΥΘΜΙΚΗ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ»

Δημιουργία ομόρρυθμης επιχείρησης παροχής ποικίλων υπηρεσιών, για την εξάσκηση και την προώθηση της ρυθμικής αγωγής, της ψυχαγωγίας, της πνευματικής αναγέννησης, με σκοπό την σωματική και ψυχική υγεία των ατόμων, ηλικίας 15 ετών και άνω.

1. ΣΚΟΠΟΣ & ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ (περιγραφή του σκοπού, της βασικής ιδέας και της φάσης που βρίσκεται σήμερα η υλοποίησή της)

Παροχή ποιοτικών και καινοτομικών υπηρεσιών στον τομέα του χορού και της σωματικής αλλά και ψυχικής ευεξίας. Μέσω ποικιλίας μαθημάτων (κινησιολογίας, αρμονίας, χορευτικών τεχνικών κ.α.), αλλά και σεμιναρίων (ευεξίας, ψυχολογίας, διαλογισμού κ.α.), στοχεύουμε στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών σε άτομα, τα οποία ενδιαφέρονται να ψυχαγωγηθούν-αθληθούν μέσω του χορού και να αναβαθμίσουν το επίπεδο εξωτερικής και εσωτερικής ευεξίας τους.

Σήμερα, η υλοποίηση βρίσκεται σε αρκετά καλό στάδιο και πιστό στους αρχικούς στόχους του πλάνου. Οι πρωταρχικοί στόχοι έχουν, ήδη, περατωθεί. Αναμένεται να ακολουθηθεί σειρά βημάτων, που θα οδηγούν στην πλήρη πραγμάτωση των στόχων, μέσα από την επιτυχή εφαρμογή του επιχειρηματικού πλάνου και του μοντέλου λειτουργίας της επιχείρησης. Μένουμε πάντα πιστοί στην πραγμάτωση της επιχειρηματικής ιδέας.

2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Βασιστείτε σε ποσοτικά στοιχεία)

- Κέρδος ετήσιο: 30.000€ / χρόνο.

- Αριθμός των πελατών της σχολής: 60 (περίπου) άτομα βασικοί μαθητές (εκτός από τους περιστασιακούς για δοκιμή της υπηρεσίας).

3. ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια	10.000	5.000	2.000	17.000
%	58,8%	29,4%	11,7%	100%
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού	20.000	-	-	20.000
%	100%	-	-	100%
Επιχορήγηση δημοσίου	-	-	-	-
%	-	-	-	-
Σύνολα	30.000	5.000	2.000	37.000
%	81%	13,51%	5,4%	100%

4. ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (κατά πόσο το σχέδιο περιλαμβάνει καινοτομία στην παραγωγή ή/και άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, ή ενσωματώνει υψηλή τεχνολογία ή τεχνογνωσία ή οτιδήποτε νέο που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Η καινοτομία του σχεδίου έγκειται:

- 1) Στη φύση-μορφή της υπηρεσίας < Συνδυασμός πολλών λειτουργιών προς την επίτευξη μιας κατεύθυνσης.
- 2) Στα ποιοτικά-ποσοτικά στοιχεία της < α) Ευελιξία επιλογής και δυνατότητα πλήρους προσαρμογής και διαμόρφωσης του προσωπικού προγράμματος υπηρεσιών, σύμφωνα με τον κάθε πελάτη, β) Μορφή παροχής υπηρεσιών σε εντελώς φιλικό, άμεσο και «οικογενειακό» κλίμα, χαρακτηριστικό σπάνιο στην αγορά τέτοιων υπηρεσιών.

5. ΑΓΟΡΑ

5.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (Σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεστε και γιατί).

Το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε είναι: Ηλικίες από 15 ετών και άνω, που επιθυμούν να αποκτήσουν ψυχαγωγία, έκφραση και ευεξία δια μέσου του χορού, της αρμονικής κίνησης και της τέχνης, εντάσσοντάς τα στον τρόπο ζωής τους με σκοπό να τον αναβαθμίσουν.

Συγκεκριμένα απευθυνόμαστε σε:

- A) Ενήλικες, που επιθυμούν μία μεταστροφή σε έναν ποιοτικότερο και πιο ρυθμικό τρόπο ζωής και στην επίτευξη καλής υγείας και ευεξίας ως εκ τούτου.
- B) Νέους, που επιθυμούν να κάνουν ένα ποιοτικό και δημιουργικό ξεκίνημα στον τρόπο ζωής τους, γεμίζοντας την με κίνηση, αρμονία, εφόδια σωματικής και ψυχικής υγείας και ισορροπίας, ώστε να είναι έτοιμοι και πιο δυνατοί να βαδίσουν στα υπόλοιπα προσωπικά βήματα της ζωής τους.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Ο τόπος εγκατάστασης είναι: Μία μονοκατοικία εντός ενός αυτόνομου ιδιόκτητου οικοπέδου, μέσα στη φύση, στα Βόρεια Προάστια Αττικής (τοποθεσία: Π. Πεντέλη). Το ακίνητο, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση, είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές ανάγκες τις ομάδας (χώρος υποδοχής, αυτόνομα δωμάτια, χώροι υγιεινής, αποθηκευτικοί χώροι). Ο ευρύτερος χώρος του οικοπέδου είναι και αυτός κατάλληλα προσαρμοσμένος για τις διάφορες δραστηριότητες και εκδηλώσεις της επιχείρησης.

5.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (αναφέρατε την τρέχουσα κατάσταση, την πιθανή αντίδρασή του ανταγωνισμού στην εμφάνιση της δικής σας επιχείρησης, ποιες διαθέσιμες αξιόπιστες πληροφορίες υπάρχουν για το άμεσο μέλλον και αναλύστε με βάση το μοντέλο ανταγωνιστικότητας του Porter).

Η τρέχουσα κατάσταση στον συγκεκριμένο τομέα, από άποψη ανταγωνισμού, είναι: α) Μέτρια ποικιλία στην παροχή ανάλογων υπηρεσιών (κυρίως εμπορευματοποιημένες μορφές, που στοχεύουν αμιγώς σε ένα μόνο αντικείμενο, π.χ. χορός), β) Ελάχιστη παρουσία ίδιας μορφής υπηρεσιών. (Ανάλογες παρουσίες υπηρεσιών με την «Ρυθμική Αναγέννηση», υπάρχουν, αλλά υπό ανεπίσημο κλίμα και ημιτελή, μέτρια οργάνωση και σχεδιασμό.)

Η απειλή νέων ανταγωνιστών, είναι πιθανότατα σημαντική, καθώς λόγω της μόδας, του νέου επικρατούμενου τρόπου ζωής και των κοινωνικών τάσεων, αναμένεται να αυξηθούν αντίστοιχες υπηρεσίες τέτοιας μορφής.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι ζωντανή σε μικρό βαθμό για πανομοιότυπης μορφής υπηρεσίες (σχολές ρυθμού-χορού-ευεξίας → ομογενοποιημένα αντικείμενα) και σε πιο μεγάλο βαθμό, για εν μέρει όμοιες υπηρεσίες (σχολές χορού, σχολές ευεξίας → χωριστά αντικείμενα).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν είναι τόσο μεγάλη. Το κοινό που ενδιαφέρεται για τέτοιες υπηρεσίες είναι μικρό και ευέλικτο/βολικό ως προς το υπάρχον προσφερόμενο προϊόν.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν υφίσταται στον τομέα μας.

Πιθανή αντίδραση στο ανταγωνισμό ίσως υπάρχει, αλλά σε μικρό επίπεδο. Η αντίδραση θα έγκειται πιο πολύ από τους ανταγωνιστές έναντι ημών, επί μεμονωμένων όμως κομματιών της υπηρεσίας μας. Αντίδραση από ίδιας μορφής υπηρεσίες (παροχής πολλαπλών αντικειμένων), σπάνια θα υπάρχει, λόγω της

έλλειψης τους, γενικότερα και ειδικότερα, στην ευρύτερη περιοχή της απήχησής μας.

Διαθέσιμες πληροφορίες για το μέλλον, υπάρχουν, αλλά είναι υποκειμενικές. Στροφή των ατόμων σε εναλλακτικές πηγές ψυχαγωγίας και αναζήτησης ευεξίας.

Επιθυμία τόνωσης της ψυχολογικής τους κατάστασης. Περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος για παρόμοιες δραστηριότητες και ανάγκη για ευέλικτη διαμόρφωση προγράμματος γύρω από αυτές. Περιορισμένοι εισοδηματικοί πόροι για την χρηματοδότηση «πολυτελών» αγαθών και υπηρεσιών.

Η επιχείρησή μας καθίσταται αρκετά ανταγωνιστική, καθώς επιδιώκει να καλύψει αυτά τα κενά και τις δυσκολίες-εμπόδια στην κοινωνική ζωή και κατάσταση. Προσπαθεί να αποτελέσει την λύση στις νέες, πιο απαιτητικές ανάγκες των πολιτών που διαμένουν στην περιοχή των Βορείων Προαστίων.

5.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟΝ (αξιολόγηση της υπάρχουσας και ενδεχόμενης αγοράς και περιγραφή της αναμενόμενης εξέλιξης σε μέγεθος, αξία ή άλλες τάσεις).

Ο αντίστοιχος κλάδος έγκειται στην ύπαρξη αρκετών επιχειρήσεων, με μία μόνο βασική υπηρεσία από τις πραγματευόμενες, ως μόνο αντικείμενο πώλησής τους. Αυτές που συνδυάζουν όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ως αντικείμενο πώλησής τους, είναι ελάχιστες και όχι καλά οργανωμένες. Αναμένεται να αναπτυχθεί ο κλάδος που συνδυάζει όλες αυτές τις αντίστοιχες υπηρεσίες, ακολουθώντας τις τρέχουσες κοινωνικές τάσεις για ευελιξία, αμεσότητα, πολυπραγμοσύνη και προσαρμοστικότητα απέναντι στο αγοραστικό κοινό. Αναμένεται να ενισχυθεί η ζήτηση για υπηρεσίες σωματικής και ψυχικής υγείας, ευεξίας και γνήσιας ψυχαγωγίας. Η ζήτηση αυτή θα έχει απήχηση και στην αύξηση του μεγέθους του κλάδου, αλλά και στην μεγιστοποίηση της αξίας και της ποιότητας που θα κυριαρχεί στον ανταγωνισμό και που θα προτιμάται απ' το κοινό.

Η επιχείρησή μας (ΡΥΘΜΙΚΗ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ) θεωρείται ότι πληροί τα επικείμενα κριτήρια, στο πλαίσιο του κλάδου, για την τρέχουσα αλλά και άμεσα μελλοντική εποχή. Πιστεύεται ότι καλύπτει τις ανάγκες του ανερχόμενου αγοραστικού κοινού.

5.5 SWOT ANALYSIS

<p>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</p> <p>A) Τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι: 1) Η ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών πρωτότυπων μορφών άθλησης, προώθησης υγείας και ψυχαγωγίας στην εποχή μας. 2) Το χαμηλό ανταγωνιστικό κλίμα.</p> <p>B) Η επιχείρηση πράττει καλά: 1) Ποιότητα στις υπηρεσίες της, 2) Ευελιξία τιμών και επιλογής τμημάτων, 3) Διατήρηση ενός αυθεντικού και φιλικού κλίματος ως υπόβαθρο της λειτουργίας της.</p> <p>Γ) Ο ελλιπής ανταγωνισμός στον τομέα αυτό και στην περιοχή αυτή, καθιστά ανταγωνιστική την επιχείρηση και σαν πρωτότυπη-καινοτόμα ιδέα (άθλησης-ευεξίας-χορού) και σαν προσφερόμενο πακέτο υπηρεσιών μέσα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.</p>	<p>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</p> <p>A) Μπορεί να βελτιωθεί η προβολή-προώθηση της σχολής μέσω της ηλεκτρονικής της πλατφόρμας και του Blog της.</p> <p>B) Πρέπει να αποφεύγεται η μη τήρηση του κατεστημένου προγράμματος μαθημάτων και πλάνου δράσης.</p> <p>Γ) Η θέση της επιχείρησης θα μπορούσε να υπονομευθεί από τυχόν προκατάληψη στο αγοραστικό κοινό για την ποιότητα και το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα μπορούσε να υπονομευθεί επίσης, από τη χαμηλή οικονομική δυνατότητα των πολιτών, η οποία τους αποτρέπει, ενδεχομένως, να έχουν σαν προτεραιότητά τους την μέριμνα για την υγεία, την ευεξία και την ψυχαγωγία τους.</p>
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <p>A) Καλές ευκαιρίες είναι: 1) Η απουσία ισχυρού ανταγωνισμού στην παροχή</p>	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <p>A) Τα κυριότερα εμπόδια της επιχείρησης είναι: Η συνεχώς</p>

υπηρεσιών τέτοιας μορφής. 2) Η ζήτηση από το αγοραστικό κοινό των σχολών με αυθεντικότητα-καινοτομία, εν αντιθέσει με τις εμπορικές, απρόσωπες κι άτυπες σχολές, που κυριαρχούν.

Β) Ως ενδιαφέρουσες τάσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν: 1) Η αύξηση του ενδιαφέροντος των ατόμων για αναβαθμισμένη-ποιοτική ζωή, μέσω της ψυχολογικής και σωματικής υγείας. 2) Η επιθυμία συνδυασμού πολλών υπηρεσιών-πραγμάτων, για εξοικονόμηση χρόνου-επιτυχία αποτελεσματικότητας.

Γ) Πολύτιμες ευκαιρίες θα μπορούσαμε να έχουμε από: 1) Αλλαγές στην οικονομική κυβερνητική πολιτική (αύξηση εισοδήματος πολιτών-ποιοτικού επιπέδου ζωής τους. 2) Αλλαγές κυβερνητικής πολιτικής, στο πεδίο δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Ενίσχυση υπηρεσιών υγείας-πρόνοιας-ευεξίας). 3) Αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο (Τοποθέτηση της μέριμνας για αναβάθμιση της ψυχοσωματικής υγείας των ατόμων, σε υψηλή προτεραιότητα τους. Υψηλότερη εκτίμηση-ζήτηση τέτοιων μεθόδων άθλησης-ψυχαγωγίας-χορός).

περιοριστική οικονομική πολιτική της κυβέρνησης, στην προσπάθεια της να εκμαιεύσει έσοδα από τους πολίτες. Αυτό οδηγεί τους πολίτες (πιθανούς πελάτες) σε μείωση εισοδήματος-αγώνα επιβίωσης, καθώς και σε ψυχολογική κατάπτωση τους- αποπροσανατολισμό από τους στόχους τους.

Β) Πρέπει να ληφθεί συνετά και σωστά υπό όψιν ο ανταγωνισμός στον κλάδο για να μην υπερεκτιμηθεί η θέση της επιχείρησης και παρθούν λάθος κατευθύνσεις στην τιμολογιακή πολιτική της, αλλά και σε άλλες συμπεριφορές της.

Γ) Απειλείται γενικότερα η θέση της επιχείρησης, λόγω του ευμετάβλητου κοινωνικοοικονομικού τοπίου ανά πάσα στιγμή, σε εθνική και παγκόσμια εμβέλεια.

6. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η/ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (χαρακτηριστικά προϊόντων που θα προωθηθούν στην αγορά. Γκάμα, πλεονεκτήματα, παρουσίαση, συμπληρωματικότητα).

- α) Διεξαγωγή μαθημάτων: Κινησιολογία-Αρμονία, Τεχνική-Βηματολόγιο, Ελεύθερη χορογραφία-Έκφραση, Αυτοσχεδιασμός, Επαγγελματικό τμήμα, Είδη χορών.
- β) Διεξαγωγή σεμιναρίων: Διαλογισμός, Ομάδα γέλιου-Δημιουργικότητα, Διατροφική υγεία, Ψυχολογία-Ενδοσκόπηση.
- γ) Παροχή δυνατότητας εκμάθησης με σκοπό την πιστοποίηση σπουδών και την έκδοση επαγγελματικών τίτλων.

7. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

7.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (στάδια και οργάνωση της διαδικασίας παραγωγής ή τρόπος σχεδιασμού και υλοποίησης της προσφερόμενης υπηρεσίας).

Από τη στιγμή που έχει συλληφθεί η επιχειρηματική ιδέα, περνάμε στο σχεδιασμό αυτής. Ο τρόπος σχεδιασμού θα είναι η σύνθεση ενός βασικού προγράμματος σπουδών (μαθημάτων και σεμιναρίων) και μερικών εναλλακτικών άλλων προγραμμάτων, προσαρμοσμένων με βάση τη διάρκεια, την ηλικία, τις ανάγκες και τα επίπεδα των πελατών. Έπειτα ο κάθε πελάτης που ενδιαφέρεται για την υπηρεσία, έρχεται στην επιχείρηση, όπου συζητάει γύρω από τις ανάγκες του και επιλέγει το κατάλληλο πρόγραμμα για αυτόν, με την βοήθεια των διοικητικών μελών της επιχείρησης.

Η εξόφληση της υπηρεσίας γίνεται βάσει του τελικού προγράμματος που έχει διαμορφωθεί για τον κάθε πελάτη, σε συμφωνία με την διοίκηση και κατατίθεται σε μηνιαία συχνότητα.

Πέρα από τον άνω βασικό κορμό της υπηρεσίας, θα παρέχεται και η δυνατότητα για περιστασιακή παρακολούθηση σεμιναρίων, που παρέχονται ως συμπληρωματικές – ενισχυτικές υπηρεσίες προς την επίτευξη ενός καλύτερου αποτελέσματος για τους πελάτες. Αυτή η δυνατότητα παρακολούθησης και επιλογής είναι εντελώς ευέλικτη και γίνεται ελεύθερα και αυτόνομα, χωρίς περαιτέρω δέσμευση προγράμματος με την επιχείρηση. Η εξόφληση γίνεται ευέλικτα, ανάλογα με την εκάστοτε παρακολούθηση και κατατίθεται για την αντίστοιχη ημέρα.

Υπάρχει όμως, μια γενικότερη κατάσταση ευελιξίας στις συμφωνίες σχετικά με το πρόγραμμα και την μορφή αποπληρωμής του, για τον κάθε πελάτη, σε φιλικό πάντα κλίμα.

7.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (Παρουσίαση προμηθευτών, πολιτική αγορών, σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές)

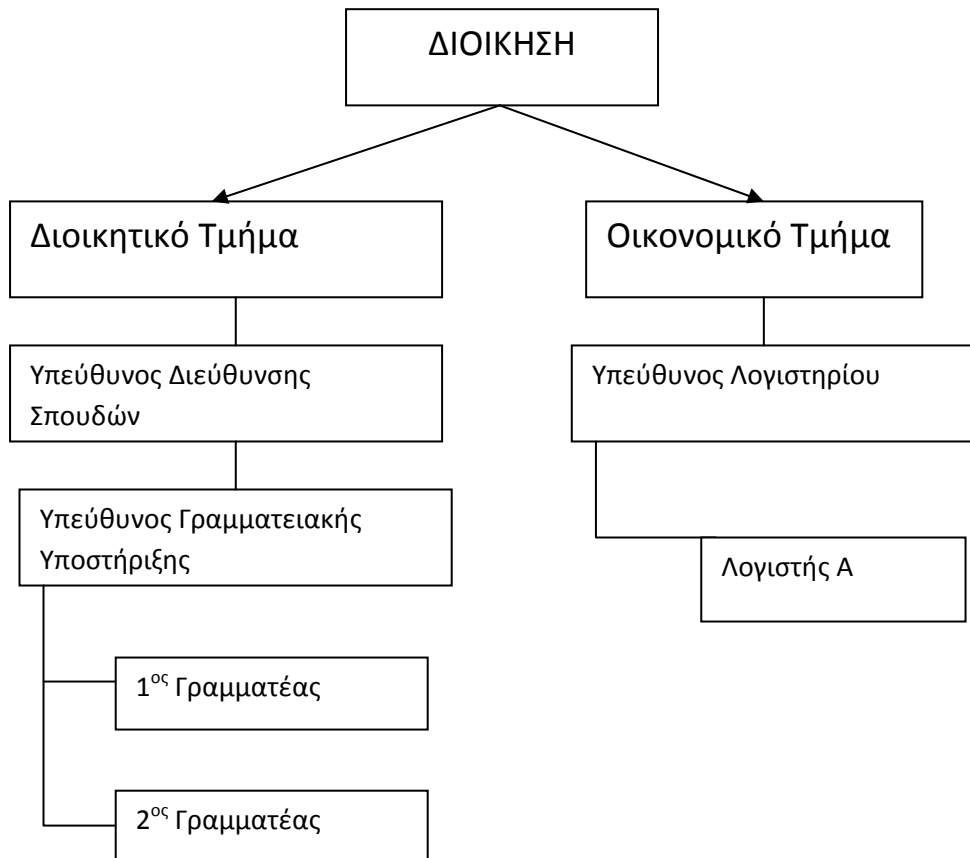
Προμηθευτές στον τομέα των επίπλων και των εξαρτημάτων για τη διεξαγωγή των μαθημάτων και των εκδηλώσεων. Αγορές γίνονται μέσω μετρητών χρημάτων και μέσω πληρωτέων γραμματίων. Οι σχέσεις είναι καλές και οι συμφωνίες τυπικές όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις εκατέρωθεν υποχρεώσεις.

7.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Ανάγκες σε προσωπικό ανά τομέα, δεξιότητες).

- α) Δάσκαλοι χορού έμπειροι πάνω σε διάφορα είδη χορευτικής παιδείας. Δάσκαλοι κινήσιολογίας και αρμονίας, με αγάπη για το αντικείμενο.
- β) Ειδικοί συνεργάτες στους τομείς: Ψυχολογίας, Διαλογισμού, Διατροφικής υγείας, άλλων υποστηρικτικών μεθόδων, με πάθος για την εξέλιξη του ατόμου.
- γ) Γραμματειακή υποστήριξη, με εμπειρία και αγάπη για το αντικείμενο, και επιπροσθέτως επικοινωνιακές δυνατότητες.
- δ) Καθαριστικό προσωπικό.

7.4 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

(Η συνηθέστερη μέθοδος ομαδοποίησης λειτουργιών είναι η κατά κατηγορία λειτουργιών όπως η προώθηση πωλήσεων, οικονομική διαχείριση και η παραγωγή, βλέπε σχήμα παράδειγμα).



7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ο παραγωγικός εξοπλισμός υφίσταται σε λίγα αντικείμενα: α) Βοηθητικά αντικείμενα για την συνοδεία των χορευτικών μαθημάτων (μαντίλια, μπάλες, στεφάνια κ.α.). β) Ατομικά στρωματάκια και μαξιλάρια προς χρήση των μαθητών (να ξαπλώνουν, να κάθονται) κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων μαθημάτων (π.χ. διαλογισμός κ.α.), γ) Βίντεο και προτζέκτορες για την προβολή εικόνων slides στο πλαίσιο των μαθημάτων, δ) Πίνακες, χαρτόνια και μαρκαδόροι για την καταγραφή σημειώσεων όπου και όπως χρειάζονται, ε) Τέσσερα δωμάτια, εξοπλισμένα με καθρέφτες, καναπέδες, μαξιλάρια για την φιλοξενία των μαθημάτων, στ) Θερμαντικός εξοπλισμός σε κάθε αίθουσα του κτιρίου (air-conditions).

Λαμβάνεται υπ' όψιν: Η συντήρηση όλων των παραπάνω, αλλά και η παρουσίαση νέων αναγκών (παραγωγικού εξοπλισμού), ανάλογα με την εξέλιξη του προγράμματος.

8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

8.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΙΜΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ (προσδιορισμός τιμολογιακής πολιτικής, ελαστικότητα τιμών, διακανονισμοί, διαμόρφωση τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους για ικανοποίηση των πελατών)

Θα προσφερθούν σχετικά χαμηλές τιμές σε ατομικά πακέτα λήψης υπηρεσιών, ενώ θα είναι λίγο πιο υψηλές οι τιμές σε μεμονωμένες υπηρεσίες, που θα λαμβάνονται χωρίς συγκεκριμένο πρόγραμμα από τα άτομα. Θα υπάρχει αρκετή ελαστικότητα τιμών, λόγω και των διάφορων υποκατάστατων υπηρεσιών που θα παρέχονται και της ευελιξίας του προϊόντος. Θα υπάρχουν διακανονισμοί στα τιμολόγια, αναλόγως με τα διάφορα πακέτα προγραμμάτων που θα προσφέρονται.

Οι τιμές θα κυμαίνονται σε μέτρια προς χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και ανεξαρτήτως, καθώς ο στόχος είναι η πραγματική διευκόλυνση των πελατών και η επιθυμία ικανοποίησής τους, σεβόμενοι και κατανοώντας απόλυτα τις ποικίλες οικονομικές δυνατότητες που επικρατούν. Στόχοι είναι η προσφορά σε αυτούς, γι' αυτό θα τους παραχθούν ευέλικτα πακέτα τιμών, με προσαρμοστικούς όρους και κυμαινόμενες ευκαιρίες, ανάλογα με τις συνθήκες και τις καταστάσεις που θα παρουσιάζονται.

8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (στόχοι πωλήσεων ανά προϊόν και ανά τμήμα αγοράς, επιλογή καναλιών και δικτύων διανομής, συνεργασίες, εξαγωγικοί στόχοι)

- Οι στόχοι των πωλήσεων τις υπηρεσίας είναι να κατευθυνθούν προς το πελατειακό κοινό (ηλικίας 15 ετών και άνω) της περιοχής και γενικότερα των Βορείων Προαστίων.
- Θα συνεργαστούμε με το Δήμο για υποστήριξη και αμοιβαία ενίσχυση, αλλά και με άλλες ανάλογες υπηρεσίες και διοργανώσεις που τυχόν θα υπάρχουν στην ευρύτερη περιοχή.
- Θα επιδιώξουμε την παρουσίαση της δουλειάς μας προς εξωτερικά περιβάλλοντα, που έχουν αλληλουχία με την υπηρεσία μας, με σκοπό τη γενικότερη προώθηση της νοοτροπίας και της πολιτιστικής και ψυχαγωγικής αξίας, ως όφελος στην κοινωνία από τέτοιου είδους υπηρεσίες-ασχολίες.

8.3 ΠΛΑΝΟ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (στόχοι πλάνου ανά τμήμα αγοράς, στρατηγική υλοποίησης, χρονοδιάγραμμα, κόστος)

Προώθηση ηλεκτρονική-διαδικτύου: α) Ηλεκτρονική σελίδα σχολής και Προφίλ στο f/b, για την άμεση καθημερινή επικοινωνία με το ενδιαφερόμενο κοινό και προώθηση των εκδηλώσεων και των μαθημάτων της σχολής. β) Blog που θα πραγματεύεται, θα παρέχει συμβουλές και πληροφορίες αναφορικά με τα σχετικά θέματα της σχολής. γ) Αφισκόλληση κάθε αρχή της σεζόν, όπου θα ανακοινώνεται το πρόγραμμα σπουδών και η διοργάνωση συγκεκριμένων εκδηλώσεων. δ) Έντυπη διαφήμιση στον γραπτό τύπο της περιοχής. ε) Χορηγίες από τις υπηρεσίες της σχολής, που θα παρέχονται σε κατάλληλες περιπτώσεις, οργανώσεις και γεγονότα της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας.

9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σε αυτό το σημείο θα αναρτήσετε τους πίνακες που θα προκύψουν από το λογισμικό του επιχειρηματικού σχεδίου.

ΣΥΝΤΑΞΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
I. Ασώματες ακινητοποιήσεις		I. Κεφάλαιο μετοχικό	
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	0	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	45000
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις			
ΚΤΙΡΙΟ	100000	V. Αποτελέσματα εις νέο	
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	0	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ (ΖΗΜΙΩΝ) ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	0
ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ	4000		
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	8000		
Σύνολο ακινητοποιήσεων (Γ II)	10000		
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII)	122000	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	27000
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
I. Αποθέματα		I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	-	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΔΑΝΕΙΟ	30000
	-	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
II. Απαιτήσεις		ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	5000
ΠΕΛΑΤΕΣ	3000	ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	22000
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	0	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΔΑΝΕΙΟ	8000
	10000		35000

IV. Διαθέσιμα			
ΤΑΜΕΙΟ	2000		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	15000	Σύνολο Υποχρεώσεων (Γ1+ΓΠ)	65000
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	137000	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	137000

Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		Προβλεπτική Πορεία Αποτελεσμάτων Χρήσεως		
		200X (y1)	200X (y2)	20XX (y3)
Τρέχον έτος				
Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις)	35000	35525.00	36199.75	35711.75
Μείον: Κόστος πωλήσεων	12000	9764.48	1371.62	8779.08
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	23000	25760.52	34828.13	26932.67
Λοιπά Έσοδα	1500	759.20	192.88	96.45
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	7000	1123.31	500.66	126.60
ΜΕΙΟΝ: Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1000	173.59	341.61	565.94
Σύνολο Εξόδων	8000	1296.90	842.27	692.54
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	16500	25222.82	34178.74	26336.58

Αριθμοδείκτες

	Τιμή
I. Αριθμοδείκτες ρευστότητας	
Γενικής Ρευστότητας	0.80
Άμεσης Ρευστότητας	0.10
II. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας	
Περιθώριο Μικτού κέρδους	37.14 %
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	14.71 %
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	7.46 %
III. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας	
Δανειακής Επιβάρυνσης	26.60 %

10 . ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Βασιστείτε στο πρόγραμμα ταμειακών ροών και στους αριθμοδείκτες).

Η ευχέρεια της επιχείρησης είναι σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, καθώς το αρχικό κεφάλαιο είναι μικρό (ικανό να καλύψει τις ανάγκες) και οι ταμειακές ροές κινούνται αρμονικά, αυξάνοντας τα έσοδα, πράγμα που σταδιακά θα οδηγήσει στην δυνατότητα επίτευξης μεγέθυνσης στο παρεχόμενο, στους πελάτες, προγράμματα υπηρεσιών και των παροχών του (για ακόμα μεγαλύτερα περιθώρια εσόδων στο μέλλον).

11. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

(αξιολόγηση αποτελεσμάτων, βιωσιμότητα, ωριμότητα)

Κρίνεται αρκετά συγκροτημένη η όλη σύλληψη και ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής ιδέας. Κρίνεται πολύ πιθανή η βιωσιμότητά της στο τρέχον κοινωνικό περιβάλλον. Η μορφή της υπηρεσίας είναι συμβατή με τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού, τις οποίες καλύπτει επάξια. Συμπληρώνεται, ότι η προσφερόμενη υπηρεσία είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις ευμετάβλητες συνθήκες του περιβάλλοντος και της αγοράς. Σύμφωνα με τα παραπάνω θεωρείται αρκετά ώριμο το όλο εγχείρημα και έτοιμο να εισέλθει στην ευρύτερη αγορά και να ανταγωνιστεί επάξια τις υπόλοιπες υπηρεσίες στον αντίστοιχο τομέα, προσφέροντας συγχρόνως ένα γενικότερο όφελος στην κοινωνία που απευθύνεται.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 5

Στη συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης 5 θα αναλύσουμε ένα «φανταστικό» επιχειρηματικό σχέδιο και το πώς θα πρέπει αντίστοιχα οι φοιτητές να δομήσουν τα δικά τους Business Plan

A) Γενικά στοιχεία επιχείρησης

Επωνυμία επιχείρησης: Το Κελάρι

Κλάδος δραστηριότητας: τρόφιμα, ποτά, ξηροί καρποί

Αντικείμενο εργασίας: εμπόριο ποτών χονδρικής

Έτος ίδρυσης: 2011

Νομική μορφή: Ε.Π.Ε.

B) Στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου

Τίτλος και σύντομη περιγραφή επιχειρηματικού σχεδίου: Χονδρικό εμπόριο ποτών, αναψυκτικών και ειδών διατροφής.

Σκοπός και σύντομη περιγραφή επιχείρησης: Σκοπός μας είναι η αγορά αλκοολούχων και ανθρακούχων ροφημάτων καθώς επίσης και ξηρών καρπών με σκοπό τη μεταπώληση/ προμήθεια των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων/ιδιωτών.

Στόχος (ποσοτικό): Το κέρδος μας είναι εξαρτώμενο από τις υπάρχουσες οικονομικές συγκυρίες π.χ. Ιδανικό κέρδος 50% (αναφερόμαστε στο μεικτό κέρδος)

Τρόποι χρηματοδότησης: Η εταιρία μας εκτός από το μετοχικό κεφάλαιο έχει πάρει και επιδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η επιδότηση είναι 30.000€ και δίνεται σε εταιρίες με λειτουργία μέχρι 3 χρόνια. Το μετοχικό κεφάλαιο που έχει διαθέσει ο κάθε μέτοχος (3) ξεχωριστά είναι 25.000€. Σύνολο το κεφάλαιο της εταιρίας μας είναι 75.000€.



Καινοτομίες: Για όσους πελάτες πληρώνουν τοις μετρητοίς δίνουμε ως δώρο έκπτωση της τάξης των 20% σε συγκεκριμένα προϊόντα της αρεσκείας τους. Αρκετές καινοτομίες-μοναδικότητες έχουμε στην εταιρία μας. Η πρώτη είναι η εισαγωγή συλλεκτικής σαμπάνιας που βγαίνει στην παραγωγή σε συνεργασία με διάσημο οίκο μόδας (Christian Louboutin). Η δεύτερη είναι η αγορά ενός σπάνιου είδους πούρων (Double Corona). Η τρίτη αφορά την αγορά και εκμετάλλευση χωραφιού ώστε να καλλιεργηθεί σταφύλι και πρωτίστως να παραχθεί κρασί και δευτερευόντως να παραχθεί σταφίδα. Επίσης, θέλουμε να διευρύνουμε τον κύκλο των πελατών μας πέραν των εμπόρων και των ιδιωτών. Θα επιχειρήσουμε την εμπορία όλων των προϊόντων μας και στα μεγάλα σούπερ-μάρκετ.

Αγορά

Τμηματοποίηση της αγοράς: τα είδη μας είναι τα αλκοολούχα ποτά, τα αφεψήματα, τα οινώδη και τέλος οι ξηροί καρποί.

Ανάλυση τόπου εγκατάστασης: για την εγκαθίδρυση και δράση της εταιρίας μας έχουμε αγοράσει κτίσμα στον Ασπρόπυργο. Στο ίδιο κτίσμα διατίθεται και χώρος χρησιμοποιούμενος ως αποθήκη. Η συγκεκριμένη τοποθεσία επιλέχθηκε γιατί πρώτον λειτουργεί σαν βιομηχανική περιοχή όπου δρουν εταιρίες παραγωγής είτε παρόμοιες με τη δική μας είτε διαφορετικού κλάδου.

Ανταγωνισμός

Ανταγωνισμός στον κλάδο: νεοϊδρυθείσες εταιρίες που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες, οι οποίες θέλουν μερίδιο αγοράς στοχεύοντας σε πελάτες παρόμοιων επιχειρήσεων.

Πελάτες: η εταιρία μας στοχεύει να προσελκύσει πελάτες μέσω των διαφημίσεων. Στοχεύουμε να δαπανηθούν 8.000€ για διαφήμιση μέσω των ιστοσελίδων στο διαδίκτυο και για προβολή μέσω των Μ.Μ.Ε. Η διαφήμιση έχει ως στόχο την αύξηση του αριθμού των πελατών. Άμεση συνέπεια αποτελεί το κέρδος και επομένως η αύξηση της παραγωγής πρώτων υλών (φορτηγά και επέκταση της αποθήκης).

Προμηθευτές: Συνεργαζόμαστε με εταιρίες του εξωτερικού με απώτερο σκοπό μας τη διεύρυνση του επαγγελματικού κλάδου της εταιρίας μας. Η ενέργειά μας αυτή αποσκοπεί στην αγορά και στην πώληση νέων προϊόντων όπως π.χ. πούρα.

Απειλή υποκατάστατων: Έχουμε ευρεία γκάμα προϊόντων και κύριων (ποτά) αλλά και υποκατάστατων.

Χαρακτηριστικά και συνολική εκτίμηση του κλάδου και η θέση της επιχείρησης

A) Αγορά αναπτυσσόμενη ή κορεσμένη: η αγορά στην οποία βρισκόμαστε είναι αναπτυσσόμενη λόγω των ευκαιριών που παρουσιάζονται για περαιτέρω ανάπτυξη και κέρδος. Το προϊόν μας θα περάσει από τέσσερα βασικά στάδια. Πρέπει να σημειωθεί ότι ήδη βρισκόμαστε στο δεύτερο στάδιο και κινούμαστε προς την αποφυγή των άλλων δύο. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την εισαγωγή του προϊόντος μας στην αγορά. Το δεύτερο στάδιο έχει να κάνει με την γρήγορη ανάπτυξη του προϊόντος, δηλαδή πόσο γρήγορα μπορεί να μπει στην αγορά και να μείνει σε αυτή αφήνοντας κέρδος. Τα άλλα στάδια είναι το στάδιο της ωρίμανσης κατά το οποίο το προϊόν συνεχίζει να πωλείται αλλά όχι με αύξοντα ρυθμό. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την μελλοντική και άμεση μείωση του ποσοστού του κέρδους. Το τελευταίο στάδιο ονομάζεται στάδιο της ωρίμανσης κατά το οποίο το προϊόν πλέον δεν πωλείται το κέρδος έχει αρνητικούς δείκτες στα σχεδιαγράμματα-χρονοδιαγράμματα της εταιρίας με αποτέλεσμα το προϊόν να αποσυρθεί.

B) Κύκλος ζωής προϊόντος:

Στάδιο εισαγωγής προϊόντος: Σε αυτό το στάδιο το προϊόν μόλις έχει εισαχθεί στην αγορά. Οι πωλήσεις του αυξάνονται με αργό όμως ρυθμό. Ο Buzzel υποστηρίζει ότι ο αργός ρυθμός οφείλεται σε πιθανά προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής, στο περιορισμένο δίκτυο πωλήσεων, σε μεταβολές στην αγορά και σε απροσδόκητες εξελίξεις στην αγορά. Τα κέρδη εμφανίζονται και ως αρνητικά εξαιτίας του μεγάλου όγκου χρημάτων που δαπανήθηκαν για τη διαφήμιση του προϊόντος. Ουσιαστικά σε αυτό το στάδιο δεν υπάρχουν ανταγωνιστές. Η επιχείρηση εισάγει ένα νέο προϊόν, οι ανταγωνιστές το παρατηρούν και ενεργοποιούνται ώστε να προσφέρουν παρόμοια προϊόντα στην αγορά.

Στάδιο ταχείας ανάπτυξης προϊόντος: σε αυτό το στάδιο οι πωλήσεις αυξάνονται και δημιουργούνται κέρδη. Αυτό σημαίνει ότι η διαφήμιση του προηγούμενου σταδίου ήταν επιτυχής. Εδώ εισέρχονται και τα υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία ικανοποιούν την ίδια ανάγκη των καταναλωτών διαφέροντας όμως σε κάποια χαρακτηριστικά από τα κύρια προϊόντα. Παρά την είσοδο αυτών οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονται. Σε αυτό το στάδιο σκοπός της διαφήμισης είναι να αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ώστε να πείσει τους επίδοξους πελάτες να το προτιμήσουν.

Στάδια ωρίμανσης απόσυρσης: για να αποφύγουμε την ωρίμανση και την απόσυρση του προϊόντος εισάγουμε στην επιχείρηση μια σειρά καινοτομιών ώστε να μπορέσουμε να είμαστε ακόμα ανταγωνιστικοί και να έχουμε κέρδος στην επιχείρηση μας.

Swot, Pest Analysis

Swot Analysis

Τα πλεονεκτήματα που εντοπίζουμε στην επιχείρησή μας είναι ότι μέσω του μεγάλου ποσού που θα δοθεί για διαφήμιση αναμένουμε αύξηση πωλήσεων και κέρδους. Με την εισροή κεφαλαίων, που απορρέει από τη αύξηση των πωλήσεων, θα έχουμε την ευκαιρία να αυξήσουμε και την παραγωγή μας. Στην συνέχεια λόγω των χαμηλών τιμών που παρέχουμε αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα μας σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Επίσης, εξαιτίας των οικονομικών συνθηκών της εποχής μας κάνουμε ευκολίες πληρωμής στους πελάτες μας. Επιπροσθέτως, διαθέτουμε ποικιλία ειδών και τιμών και οι πωλήσεις μας δεν περιορίζονται μόνο στους εμπόρους αλλά εξυπηρετούμε και ιδιώτες. Έχουμε ως στόχο να εισάγουμε μια σειρά από καινοτομίες ώστε να αυξηθεί το κεφάλαιό μας και να δημιουργήσουμε ακίνητη περιουσία στην εταιρία για τη μελλοντική εκμετάλλευσή της.

Ως νέα επιχείρηση υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα. Αυτά περιορίζονται στη μικρή ποικιλία των προμηθευτών, στη δυσκολία πληρωμών λόγω των οικονομικών



συνθηκών που επικρατούν στη χώρα και τέλος, τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει η εταιρία είναι λίγα και το έργο των εργατών μας γίνεται λίγο δύσκολο.

Σαν εταιρία δημιουργούμε κάποιες ευκαιρίες για να μπορέσουμε να παραμείνουμε στον συγκεκριμένο κλάδο. Εκμεταλλευόμενοι την κρίση, μπορούμε με ορθή πολιτική και σωστή επιλογή πελατών και προμηθευτών να κάνουμε την εταιρία κερδοφόρα. Επίσης μέσω των καινοτομιών δημιουργούνται ατελή υποκατάστατα ώστε να γίνουν τα προϊόντα ανελαστικά.

Οι απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει είναι ο περιορισμός των πιστώσεων από τις κεντρικές εταιρίες προμήθειας και οι αυξημένοι φόροι (συμπεριλαμβανομένου και του Φ.Π.Α.)

Pest Analysis

P+E: οι πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρία μας είναι η αύξηση του Φ.Π.Α. στο 23%. Επίσης αυξήθηκε η φορολογία στο 40%. Οι αρχικές επιδοτήσεις που δίνονταν από το κράτος ελαχιστοποιήθηκαν και τείνουν προς κατάργηση και τέλος, οι τράπεζες έχουν πλέον αυστηρά κριτήρια για τη χορήγηση δανείων.

S: Η παραπάνω αύξηση του Φ.Π.Α. έγινε για να αποθαρρύνουν τους πιθανούς πελάτες να αγοράσουν αλκοολούχα κυρίως ποτά με σκοπό να προστατεύσουν την υγεία τους. Επίσης, λόγω της κρίσης ο κόσμος περιορίζει τα δευτερεύοντα έξοδα με αποτέλεσμα τη μείωση της ευρύτερης κίνησης στον κλάδο.

T: θα περιορίσουμε την ενοικίαση των μηχανημάτων.

Προϊόντα και υπηρεσίες

1. Περιγραφή προϊόντος και υπηρεσίας

Χαρακτηριστικά προϊόντων που πουλάμε: Οινοπνευματώδη, αλκοολούχα για κατανάλωση. Παράλληλα με την πώληση ποτών κάνουμε συνοδευτική προώθηση-πώληση ξηρών καρπών.

Γκάμα προϊόντων: Διαθέτουμε μεγάλη γκάμα ποτών: ουίσκι, βότκα, τεκίλα, τζίν, ρούμι, λικέρ, ούζο, τσίπουρο, ρετσίνα, κρασί, σαμπάνια, αφρώδης οίνος, αφέντι (μαύρο), έτοιμα είδη κοκτέιλ (mohito, sex on the beach) και τέλος, κρασιά δικής μας παραγωγής και εμφιαλώσεως. Σχετικά με τους ξηρούς καρπούς διαθέτουμε σχεδόν όλα τα είδη δηλαδή φιστίκια, κάσιους, αμύγδαλα, φουντούκια, αποξηραμένα φρούτα, καραμελωμένα αμύγδαλα και φιστίκια, σποράκια και τέλος πατατάκια.

Παραγωγική διαδικασία

1) Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας

Στάδια και Οργάνωση διαδικασίας παραγωγής ή τρόπος σχεδιασμού της προσφερόμενης υπηρεσίας: αγοράζουμε από προμηθευτές, πολυεθνικές και από τους παραγωγούς. Έπειτα, τα προϊόντα τακτοποιούνται με βάση το είδος τους. Τέλος, μεταπωλούνται και υποχρεούμαστε να τα παραδώσουμε στους πελάτες άμεσα.

Πρώτες ύλες: Οι πρώτες ύλες μας είναι τα ποτά και οι ξηροί καρποί, τα μπουκάλια, το χωράφι, οι φελλοί, τα βαρέλια, τα μυρωδικά και τέλος οι κούτες για να συσκευαστούν μέσα σε αυτές.

Τεχνολογία-Τεχνογνωσία: Το εργατικό δυναμικό ή μέρος αυτού είναι υποχρεωμένο να διαθέτει γνώσεις για τη δημιουργία των έτοιμων κοκτέιλ και των κρασιών.

Μηχανήματα: Λόγω του ότι η εταιρία μας παράγει από μόνη της προϊόντα τα μηχανήματα που έχουμε για την διευκόλυνση και την επιτάχυνση της εργασίας μας είναι ένα φορτηγό, τα τριαξονικά, τα ψυγεία και τέλος ο τράκτορας .

2) Προμηθευτές

Παρουσίαση προμηθευτών: Συνεργαζόμαστε απευθείας με πολυεθνικές χωρίς την ύπαρξη μεσαζόντων. Σε σχέση με τους ξηρούς καρπούς αγοράζουμε κατευθείαν τα προϊόντα μας από τους παραγωγούς. Παράλληλα, συνεργαζόμαστε με παραγωγούς του εξωτερικού και αγοράζουμε από αυτούς κυρίως κρασιά.

Πολιτική αγορών: Αναζητούμε και προωθούμε Ελληνικά προϊόντα με σκοπό την ανάδειξη και τη διάδοσή τους στο ευρύ κοινό. Επίσης, αναζητούμε προμηθευτές οι οποίοι θα πωλούν ποιοτικά προϊόντα αλλά παράλληλα θα διατηρούν χαμηλές τις τιμές τους.

Σχέσεις Επιχείρησης-Προμηθευτή: Τέλος, με τους προμηθευτές μας συνεννοούμαστε για την άμεση παραλαβή των προϊόντων που έχουμε παραγγείλει και την πληρώνουμε με τριμηνιαίες περίπου επιταγές.

3) Προσωπικό παραγωγής

Ανάγκες προσωπικού ανά τομέα: Συνολικά, έχουμε 2 άτομα προσωπικό, 1 φορτηγό και μελλοντικά μέσω των καινοτομιών ευελπιστούμε η επιχείρησή μας να φτάσει τα 7 άτομα το μέγιστο και 5 φορτηγά.

Δεξιότητες: Τέλος το άριστο προσωπικό μας πρέπει να διακατέχεται από υψηλή αποδοτικότητα πολυετή προϋπηρεσία και το σημαντικότερο να μπορεί να έχει άριστη επικοινωνία με τους πελάτες. Τέλος πρέπει να διευρύνουν τις γνώσεις τους μέσω ενημερωτικών σεμιναρίων.

4) Οργανόγραμμα

Η εταιρία αποτελείται από μετόχους οι οποίοι έχουν μοιρασμένα καθήκοντα τα οποία χωρίζονται σε τρία (3) μέρη. Η παραγωγή, οι πωλήσεις και τα οικονομικά.

Business Plan - Αποτελέσματα - ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ - Κανονικό Σενάριο

A. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
1. ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (Κυκλοφορούν Ενεργητικό + Διαθέσιμα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	2,57 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση μπορεί να καλύψει στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια τις υποχρεώσεις της.	49,93 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια τις υποχρεώσεις της.	45,53 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια τις υποχρεώσεις της.
2. ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	2,37 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια τις υποχρεώσεις της.	26,13 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια τις υποχρεώσεις της.	23,93 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια τις υποχρεώσεις της.
B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
1. ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (Απαιτήσεις / Πωλήσεις) Χ 365 ημέρες	3,95 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση εισπράττει τις απαιτήσεις της σε σύντομο και εύλογο χρονικό διάστημα. Γενικά αυτός ο αριθμοδείκτης πρέπει να συγκριθεί με την Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων και πρέπει η επιχείρηση να εισπράττει πιο	4,26 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση εισπράττει τις απαιτήσεις της σε σύντομο και εύλογο χρονικό διάστημα. Γενικά αυτός ο αριθμοδείκτης πρέπει να συγκριθεί με την Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων και πρέπει η επιχείρηση να εισπράττει πιο	4,26 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση εισπράττει τις απαιτήσεις της σε σύντομο και εύλογο χρονικό διάστημα. Γενικά αυτός ο αριθμοδείκτης πρέπει να συγκριθεί με την Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων και πρέπει η επιχείρηση να εισπράττει πιο

	γρήγορα απ' ότι πληρώνει...	γρήγορα απ' ότι πληρώνει...	γρήγορα απ' ότι πληρώνει...
2. ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (Βραχ. Υποχρεώσεις / Πωλήσεις) X 365 ημέρες	1,82 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση, σε γενικές γραμμές, δε μπορεί να πληρώνει έγκαιρα τους προμηθευτές της και μάλλον έχει αδυναμία στη ρευστότητα και κακή πολιτική πιστώσεων και αποπληρωμής υποχρεώσεων. Αυτό θα επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών της...	1,82 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση, σε γενικές γραμμές, δε μπορεί να πληρώνει έγκαιρα τους προμηθευτές της και μάλλον έχει αδυναμία στη ρευστότητα και κακή πολιτική πιστώσεων και αποπληρωμής υποχρεώσεων. Αυτό θα επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών της...	1,82 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση, σε γενικές γραμμές, δε μπορεί να πληρώνει έγκαιρα τους προμηθευτές της και μάλλον έχει αδυναμία στη ρευστότητα και κακή πολιτική πιστώσεων και αποπληρωμής υποχρεώσεων. Αυτό θα επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών της...
3. ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Πωλήσεις) / (Σύνολο Ενεργητικού)	1,42 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση αξιοποιεί σε ικανοποιητικό βαθμό τα πάγια της, και έχει πωλήσεις πολλαπλάσιες της αξίας των πάγιων στοιχείων της. Βρίσκεται σε καλό δρόμο...	1,42 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση αξιοποιεί σε ικανοποιητικό βαθμό τα πάγια της, και έχει πωλήσεις πολλαπλάσιες της αξίας των πάγιων στοιχείων της. Βρίσκεται σε καλό δρόμο...	1,89 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση αξιοποιεί σε ικανοποιητικό βαθμό τα πάγια της, και έχει πωλήσεις πολλαπλάσιες της αξίας των πάγιων στοιχείων της. Βρίσκεται σε καλό δρόμο...
Γ. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
1. ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις) X 100	50% <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Το περιθώριο Μικτού Κέρδους είναι αρκετά καλό,	50% <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Το περιθώριο Μικτού Κέρδους είναι αρκετά καλό,	50% <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Το περιθώριο Μικτού Κέρδους είναι αρκετά καλό,

	αλλά το τελικό αποτέλεσμα θα κριθεί από τις Αποσβέσεις της εταιρίας και τη Δανειακή της επιβάρυνση (πληρωτέους τόκους). Σε κάθε περίπτωση, ο δείκτης πρέπει να συγκριθεί με το Μ.Ο. του κλάδου.	αλλά το τελικό αποτέλεσμα θα κριθεί από τις Αποσβέσεις της εταιρίας και τη Δανειακή της επιβάρυνση (πληρωτέους τόκους). Σε κάθε περίπτωση, ο δείκτης πρέπει να συγκριθεί με το Μ.Ο. του κλάδου.	αλλά το τελικό αποτέλεσμα θα κριθεί από τις Αποσβέσεις της εταιρίας και τη Δανειακή της επιβάρυνση (πληρωτέους τόκους). Σε κάθε περίπτωση, ο δείκτης πρέπει να συγκριθεί με το Μ.Ο. του κλάδου.
2. ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις) X 100	56,73% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση πωλεί το προϊόν της με καθαρό περιθώριο ζημιών.	363,4% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση πωλεί το προϊόν της με καθαρό περιθώριο ζημιών.	260,05% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση πωλεί το προϊόν της με καθαρό περιθώριο ζημιών.
3. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Καθαρά Κέρδη) / (Ίδια Κεφάλαια) X 100	113,47% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Η θέση της επιχείρησης είναι καλή γιατί πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις σε σχετικά μικρό ύψος ίδιων κεφαλαίων.	726,8% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Η θέση της επιχείρησης είναι καλή γιατί πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις σε σχετικά μικρό ύψος ίδιων κεφαλαίων.	693,47% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Η θέση της επιχείρησης είναι καλή γιατί πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις σε σχετικά μικρό ύψος ίδιων κεφαλαίων.
4. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Καθαρά Κέρδη + Τόκοι & Έξοδα Δανείων) / (Παθητικό) X 100	78,49% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα συνολικά κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στην εταιρία όχι μόνο δεν αξιοποιήθηκαν αποτελεσματικά.	513,48% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα συνολικά κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στην εταιρία όχι μόνο δεν αξιοποιήθηκαν αποτελεσματικά.	488,68% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα συνολικά κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στην εταιρία όχι μόνο δεν αξιοποιήθηκαν αποτελεσματικά.
Δ. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
1. ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ	243,9%	243,9%	241,94%

<p>ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ (Ίδια Κεφάλαια / Ξένα Κεφάλαια)</p>	<p><u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Ίδια κεφάλαια υπερκαλύπτουν τα Ξένα/Δανειακά κεφάλαια, που σημαίνει ότι οι μέτοχοι είναι ευχαριστημένοι με την εταιρία, την εμπιστεύονται και χρηματοδοτούν τις δραστηριότητές της με τα χρήματά τους.</p>	<p><u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Ίδια κεφάλαια υπερκαλύπτουν τα Ξένα/Δανειακά κεφάλαια, που σημαίνει ότι οι μέτοχοι είναι ευχαριστημένοι με την εταιρία, την εμπιστεύονται και χρηματοδοτούν τις δραστηριότητές της με τα χρήματά τους.</p>	<p><u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Ίδια κεφάλαια υπερκαλύπτουν τα Ξένα/Δανειακά κεφάλαια, που σημαίνει ότι οι μέτοχοι είναι ευχαριστημένοι με την εταιρία, την εμπιστεύονται και χρηματοδοτούν τις δραστηριότητές της με τα χρήματά τους.</p>
<p>2. ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ (Ξένα Κεφάλαια / Συν. Παθητικού) X 100</p>	<p>29,08% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Ξένα Κεφάλαια είναι μικρότερα από το 50% των Συνολικών, δηλ. οι δραστηριότητες της εταιρίας χρηματοδοτούνται, κυρίως, με Ίδια κεφάλαια, άρα, οι μέτοχοι είναι ευχαριστημένοι με την εταιρία και χρηματοδοτούν τις δραστηριότητές της με τα χρήματά τους</p>	<p>29,08% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Ξένα Κεφάλαια είναι μικρότερα από το 50% των Συνολικών, δηλ. οι δραστηριότητες της εταιρίας χρηματοδοτούνται, κυρίως, με Ίδια κεφάλαια, άρα, οι μέτοχοι είναι ευχαριστημένοι με την εταιρία και χρηματοδοτούν τις δραστηριότητές της με τα χρήματά τους</p>	<p>29,25% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Ξένα Κεφάλαια είναι μικρότερα από το 50% των Συνολικών, δηλ. οι δραστηριότητες της εταιρίας χρηματοδοτούνται, κυρίως, με Ίδια κεφάλαια, άρα, οι μέτοχοι είναι ευχαριστημένοι με την εταιρία και χρηματοδοτούν τις δραστηριότητές της με τα χρήματά τους</p>
<p>3. ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ("Καθαρά" Πάγια) / (Σύνολο Ενεργητικού) X 100</p>	<p>78,98% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Πάγια αποτελούν σημαντικό κομμάτι του Ενεργητικού της εταιρίας, άρα, θα υπάρχουν σημαντικές Αποσβέσεις, και για να έχει κέρδη</p>	<p>93,5% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Πάγια αποτελούν σημαντικό κομμάτι του Ενεργητικού της εταιρίας, άρα, θα υπάρχουν σημαντικές Αποσβέσεις, και για να έχει κέρδη</p>	<p>96,3% <u>Συμβουλή -</u> <u>Επεξήγηση:</u> Τα Πάγια αποτελούν σημαντικό κομμάτι του Ενεργητικού της εταιρίας, άρα, θα υπάρχουν σημαντικές Αποσβέσεις, και για να έχει κέρδη</p>

	πρέπει να αυξήσει τις Πωλήσεις μέσω αποτελεσματικής αξιοποίησης των Παγίων. Η αντικατάστασή τους πρέπει να γίνει έγκαιρα.	πρέπει να αυξήσει τις Πωλήσεις μέσω αποτελεσματικής αξιοποίησης των Παγίων. Η αντικατάστασή τους πρέπει να γίνει έγκαιρα.	πρέπει να αυξήσει τις Πωλήσεις μέσω αποτελεσματικής αξιοποίησης των Παγίων. Η αντικατάστασή τους πρέπει να γίνει έγκαιρα.
4. ΚΑΛΥΨΗ ΠΑΓΙΩΝ ΜΕ ΔΙΑΡΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (Ίδια Κεφάλαια + Μέσο Μακροπρόθεσμα Κεφάλαια) / (Πάγια Καθαρά) X 100	125,72% <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση καλύπτει τα Πάγια της με Μακροπρόθεσμα κεφάλαια εξ' αποκλήρου (100%) και περισεύει και ένα ποσοστό (το υπόλοιπο) για να χρηματοδοτήσει τα υπόλοιπα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού.	106,19% <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση καλύπτει τα Πάγια της με Μακροπρόθεσμα κεφάλαια εξ' αποκλήρου (100%) και περισεύει και ένα ποσοστό (το υπόλοιπο) για να χρηματοδοτήσει τα υπόλοιπα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού.	102,86% <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση καλύπτει τα Πάγια της με Μακροπρόθεσμα κεφάλαια εξ' αποκλήρου (100%) και περισεύει και ένα ποσοστό (το υπόλοιπο) για να χρηματοδοτήσει τα υπόλοιπα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού.
Ε. ΛΟΙΠΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
1. "ΕΠΙΠΛΕΟΝ" ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ) Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	-900 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση έχει χρηματοδοτήσει τα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού κατά 100% με Βραχυπρόθεσμα Κεφάλαια, τα οποία όμως έχουν χρηματοδοτήσει τα Πάγια! Προσοχή στη ρευστότητα...	-18600 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση έχει χρηματοδοτήσει τα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού κατά 100% με Βραχυπρόθεσμα Κεφάλαια, τα οποία όμως έχουν χρηματοδοτήσει τα Πάγια! Προσοχή στη ρευστότητα...	-22600 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση έχει χρηματοδοτήσει τα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού κατά 100% με Βραχυπρόθεσμα Κεφάλαια, τα οποία όμως έχουν χρηματοδοτήσει τα Πάγια! Προσοχή στη ρευστότητα...
2. "ΑΝΩΤΑΤΟ"	0	0	0

<p>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ικανότητα πληρωμής τόκων) (Καθαρά Κέρδη + Τόκοι & Έξοδα Δανείων + Αποσβέσεις Χρήσης) / Μέσο Επιτόκιο Δανεισμού Χρήσης</p>	<p><u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση μπορεί να διατηρεί (κατά μέσο όρο) δανειακό υπόλοιπο Βραχυπρόθεσμων δανείων στις Τράπεζες ίσο με το ποσό αυτό. Οι τόκοι των δανείων θα πληρώνονται κανονικά, αφού η εταιρία μάλλον δεν έχει κανένα πρόβλημα ρευστότητας.</p>	<p><u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση μπορεί να διατηρεί (κατά μέσο όρο) δανειακό υπόλοιπο Βραχυπρόθεσμων δανείων στις Τράπεζες ίσο με το ποσό αυτό. Οι τόκοι των δανείων θα πληρώνονται κανονικά, αφού η εταιρία μάλλον δεν έχει κανένα πρόβλημα ρευστότητας.</p>	<p><u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση μπορεί να διατηρεί (κατά μέσο όρο) δανειακό υπόλοιπο Βραχυπρόθεσμων δανείων στις Τράπεζες ίσο με το ποσό αυτό. Οι τόκοι των δανείων θα πληρώνονται κανονικά, αφού η εταιρία μάλλον δεν έχει κανένα πρόβλημα ρευστότητας.</p>
<p>3. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ("αξία" επιχείρησης) Πάγια - Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις + "Επιπλέον" απαραίτητο Κεφάλαιο κίνησης</p>	<p>52620 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση αποτιμάται ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ (χωρίς να συμπεριλάβουμε άλλες έννοιες όπως , φήμη , πελατολόγιο , σήματα κ.λ.π στοιχεία που δεν αποτυπώνονται στον Ισολογισμό) στο ποσό αυτό. Είναι δηλαδή το ποσό εκείνο που εάν κλείσει η επιχείρηση (θεωρητικά) θα εισπράξει τις ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ της , θα πληρώσει τις ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ της , θα συμψηφιστούν (λογιστικά) ΠΑΓΙΑ με ΙΔΙΑ</p>	<p>50280 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση αποτιμάται ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ (χωρίς να συμπεριλάβουμε άλλες έννοιες όπως , φήμη , πελατολόγιο , σήματα κ.λ.π στοιχεία που δεν αποτυπώνονται στον Ισολογισμό) στο ποσό αυτό. Είναι δηλαδή το ποσό εκείνο που εάν κλείσει η επιχείρηση (θεωρητικά) θα εισπράξει τις ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ της , θα πληρώσει τις ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ της , θα συμψηφιστούν (λογιστικά) ΠΑΓΙΑ με ΙΔΙΑ</p>	<p>49480 <u>Συμβουλή - Επεξήγηση:</u> Η επιχείρηση αποτιμάται ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ (χωρίς να συμπεριλάβουμε άλλες έννοιες όπως , φήμη , πελατολόγιο , σήματα κ.λ.π στοιχεία που δεν αποτυπώνονται στον Ισολογισμό) στο ποσό αυτό. Είναι δηλαδή το ποσό εκείνο που εάν κλείσει η επιχείρηση (θεωρητικά) θα εισπράξει τις ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ της , θα πληρώσει τις ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ της , θα συμψηφιστούν (λογιστικά) ΠΑΓΙΑ με ΙΔΙΑ</p>

	ΚΕΦΑΛΑΙΑ και θα παραμείνει και μία ΑΞΙΑ - ΑΜΟΙΒΗ (διανομή προς τους μετόχους) ίση με αυτό το ποσό!	ΚΕΦΑΛΑΙΑ και θα παραμείνει και μία ΑΞΙΑ - ΑΜΟΙΒΗ (διανομή προς τους μετόχους) ίση με αυτό το ποσό!	ΚΕΦΑΛΑΙΑ και θα παραμείνει και μία ΑΞΙΑ - ΑΜΟΙΒΗ (διανομή προς τους μετόχους) ίση με αυτό το ποσό!
--	--	--	--

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Αριθμοδείκτες

	Τιμή
I. Αριθμοδείκτες ρευστότητας	
Γενικής Ρευστότητας	1.41
Άμεσης Ρευστότητας	0.49
II. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας	
Περιθώριο Μικτού κέρδους	54.00 %
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	14.20 %
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	47.33 %
III. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας	
Δανειακής Επιβάρυνσης	59.79 %

Αξιολόγηση Αειθμοδεικτών

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δείχνει ότι η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει προβλήματα κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Ο αριθμοδείκτης όμως άμεσης ρευστότητας, ο οποίος είναι κάτω από τη μονάδα δείχνει ότι η



επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους φανερώνει ότι λόγω του γεγονότος ότι είναι μεγάλος η επιχείρηση έχει μεγάλα κέρδη. Στον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων παρατηρούμε ότι το ποσοστό είναι μεγάλο που αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι της επιχείρησης επιτεύχθηκαν και με το παραπάνω.