



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ

“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”

4^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Γεώργιος Σταμπούλης, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας, Διδάσκων με ΠΔ 407/80 Πανεπιστημίου Θεσσαλίας



Πίνακας περιεχομένων

Περιγραφή	3
Στόχοι.....	3
1. Η αναγκαιότητα του σχεδίου επιχειρηματικής ιδέας.....	4
2. Επιχειρησιακή σύνοψη	5
2.1 Τίτλος επιχείρησης.....	5
2.2 Σύνθεση επιχειρηματικής ομάδας.....	5
2.3 Περιγραφή της επιχείρησης.....	5
3 Αναλυτική Περιγραφή	7
3.1 Η Επιχείρηση	7
3.2 Χωροθέτηση – Παραγωγική Διαδικασία.....	8
3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	11
3.4 Σχέδιο marketing	13
4 Οικονομικά Στοιχεία.....	21
4.1 Οικονομικός Σχεδιασμός - Προϋπολογιστικές Οικονομικές Καταστάσεις.....	21
4.2 Ξεκινώντας με τα Βασικά μεγέθη προς εκτίμηση	22
4.3 Χτίζοντας τα επόμενα φύλλα εργασίας	24
Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων	28
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Προτεινόμενη Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου	28
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	31

Περιγραφή

Η ενότητα, ενδεικτικά, θα εστιάζει σε ζητήματα που αφορούν σε: ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, εισαγωγή στο marketing, έρευνα αγοράς, χρηματοδότηση, τιμολόγηση, κοστολόγηση, ανάπτυξη ιδεών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, αξιολόγηση ιδεών, τη διαχείριση επιχειρηματικών, και το ρόλο της προώθησης. Σκοπός του μαθήματος είναι να εφοδιάσει τους εκπαιδευόμενους με βασικές γνώσεις για την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων.

Στόχοι

Βασικός στόχος της ενότητας είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν τις βασικές γνώσεις και ικανότητες για την αποτελεσματική σύνθεση και αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση του μαθήματος ο εκπαιδευόμενος θα έχει αναπτύξει και καλλιεργήσει ικανότητες, όπως:

- Μετάφραση επιχειρηματικών ιδεών σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά σχέδια
- Συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία οικονομικών, κοινωνικών και τεχνικών δεδομένων
- Ανάλυση προβλήματος-έργου σε επιμέρους και σύνθεση

Λέξεις κλειδιά

Επιχειρηματικόσχέδιο, επενδυτικόσχέδιο, επιχειρηματικόμοντέλο, προσφορά αξίας, έρευνα αγοράς, ομάδα στόχος, προώθηση, ανταγωνισμός, οικονομικά στοιχεία, χρηματοδότηση.

1. Η αναγκαιότητα του σχεδίου επιχειρηματικής ιδέας

Η σύλληψη μιας επιχειρηματικής ιδέας αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Η σύνθεση ενός σχεδίου επιχειρηματικής ιδέας συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάλυση και αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και προηγείται του επιχειρηματικού σχεδίου. Αποτελεί μια μελέτη των παραγόντων εκείνων, εσωτερικών ή εξωτερικών, που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για τις επιχειρήσεις ώστε να σχεδιάζουν σωστά τις κινήσεις τους, να μελετούν τρόπους επίτευξης των στόχων τους, να αντιλαμβάνονται πότε αποκλίνουν από αυτούς και τι πρέπει να κάνουν. Σε κάθε περίπτωση το σχέδιο πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη σχετικά με σημαντικές διαστάσεις του εγχειρήματος, όπως:

- Τη σκοπιμότητα και την αξία του: ότι η επιχείρηση αυτή έχει νόημα να αναπτυχθεί, ότι έχει σημαντική προοπτική ανάπτυξης και προσφοράς.
- Την ομάδα: ότι οι φορείς του εγχειρήματος είναι οι πιο κατάλληλοι να το φέρουν σε πέρας, έχουν την απαιτούμενη εμπειρία, γνώσεις, ενθουσιασμό και διοικητική ικανότητα, και το κατάλληλο σχέδιο για να αναπληρώσουν τις αδυναμίες τους.
- Τη βιωσιμότητά του: ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις για την ικανοποιητική απόδοση της επένδυσης και κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κινδύνων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

2. Επιχειρησιακή σύνοψη

2.1 Τίτλος επιχείρησης

Από τον τίτλο που θα δώσετε να γίνεται σαφές το αντικείμενο της επιχείρησης.

Παράδειγμα: «Η Ροδιά» (Γυναικείος Αγροτουριστικός Συνεταιρισμός)

2.2 Σύνοψη επιχειρηματικής ομάδας

Αναφέρετε ονομαστικά τα άτομα των μελών που συμμετέχουν στην ομάδα καθώς και το ρόλο τους στην επιχείρηση (σύμφωνα με τους ρόλους που αναπτύχθηκαν στη διάλεξη Νο6)

2.3 Περιγραφή της επιχείρησης

Δώστε μια σύντομη και περιεκτική περιγραφή της επιχείρησης που σχεδιάζετε (θεωρείστε ότι απευθύνεστε σε ένα πιθανό χρηματοδότη)

Η περιγραφή σας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης, τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και την αγορά/ες στην οποία στοχεύει.

Στην ανάπτυξη του πεδίου αυτού θα σας βοηθήσουν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Που σκοπεύετε να εγκαταστήσετε την επιχείρησή σας (έδρα, παραρτήματα κ.λπ.);
- Ποιο/α είναι τα σημαντικότερα προϊόντα – υπηρεσίες της επιχείρησης και ποιες είναι οι ανάγκες / προβλήματα που αναμένετε να καλύψουν / αντιμετωπίσουν;

- Ποια τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην απευθύνονται τα προϊόντα / υπηρεσίες (χαρακτηριστικά των δυνητικών πελατών, εύρος της αγοράς, γεωγραφική διάσταση, κ.λπ.);
- Ποιες είναι οι προοπτικές ανάπτυξης / διεύρυνσης της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση (νέα προϊόντα, νέα τμήματα αγοράς, νέες τεχνολογίες κ.λπ.) και ποιοι είναι οι παράγοντες που μπορούν να τις επηρεάσουν.
- Γιατί πιστεύετε ότι θα είναι ανταγωνιστική η επιχείρησή σας (να διευκρινίσετε τα ανταγωνιστικά σας πλεονεκτήματα, το πόσο δύσκολο θα είναι σε άλλους να τα μιμηθούν και γιατί);

3 Αναλυτική Περιγραφή

3.1 Η Επιχείρηση

Γενική Στρατηγική

Παρουσιάσετε την επιχείρηση, το όραμά σας, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, καθώς και ποιά πιστεύετε ότι είναι τα κλειδιά για την επιτυχία της ιδέας σας. Διευκρινίστε που εστιάζει η επιχείρηση, σε ποιες αγορές στοχεύει αρχικά και σε ποιες αργότερα, πού βασίζει την ανταγωνιστική βιωσιμότητά της. Να γίνεται σαφές ποια είναι η ανταγωνιστική αιχμή (τεχνολογική ανωτερότητα, ηγεσία κόστους, εξειδίκευση κλπ.). Προσοχή η στρατηγική πρέπει να είναι βιώσιμη.

Το κείμενο θα πρέπει συνοπτικά να δίνει την εικόνα της λογικής σας στον αναγνώστη και να τον κεντρίζει να συνεχίσει.

Προϊόντα –Υπηρεσίες

Προσπαθήστε να περιγράψετε τα προτερήματα των προϊόντων/υπηρεσιών από την οπτική γωνία του πελάτη.

Οι επιτυχημένοι ιδιοκτήτες ή στελέχη επιχειρήσεων ξέρουν ή τουλάχιστον έχουν μια ιδέα για το τι θέλουν ή περιμένουν από αυτούς οι πελάτες τους. Αυτή η γνώση είναι κρίσιμη για να επιτυγχάνετε την ικανοποίηση των πελατών σας και να κερδίζετε την πίστη τους.

Τα παραπάνω συνιστούν σημαντικά πλεονεκτήματα για να αντιμετωπίζετε τον ανταγωνισμό και να διατηρείτε την ανταγωνιστικότητά σας.

- Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προσδοκίες των εν δυνάμει χρηστών από το προϊόν/υπηρεσία που θα τους προσφέρετε, και συνολικά από την επιχείρησή σας;
- Τι πουλάτε; Πώς το προϊόν/υπηρεσία σας θα ωφελήσει τον χρήστη; Ποια η προστιθέμενη αξία του για αυτόν;

- Τι διαφορετικό προσφέρει η επιχείρησή σας. Με ποιο τρόπο είναι τα δικά σας προϊόντα/υπηρεσίες ανταγωνιστικότερα (εξειδικευμένα – διαφοροποιημένα, σε ποιο τομέα, για ποιους χρήστες); Τι μειονεκτήματα έχει; Αποφύγετε κοινοτυπίες όπως: είναι φθηνότερα, καλύτερης ποιότητας, καινοτόμα κλπ.

Λάβετε υπόψη σας πράγματα όπως μοναδικά χαρακτηριστικά, πατέντες, εξειδίκευση (των χρηστών), ειδική εκπαίδευση (των χρηστών) κτλ.

Οργανωτική Δομή

Παρουσιάστε το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Παραδείγματα οργανογραμμάτων μπορείτε να βρείτε στους παρακάτω δικτυακούς τόπους:

[http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

[US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

[%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

[8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

[ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

[http://www.forthnet.gr/templates/corporateCoChart.aspx?c=10001943](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

[http://www.mof-glk.gr/org.htm](http://www.google.gr/images?client=firefox-a&rls=org.mozilla:en-US:official&channel=s&hl=el&q=%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=OUr_TKeUGYGPswaFtYDzDg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCsQsAQwAQ&biw=1680&bih=825)

Επιχειρηματική ομάδα

- Ποιοι θα περιλαμβάνονται στην επιχειρηματική ομάδα διαχείρισης. Υπάρχουν άλλοι που συμμετέχουν;
- Ποιές οι ικανότητές τους και ποιοί οι ρόλοι τους;

3.2 Χωροθέτηση – Παραγωγική Διαδικασία

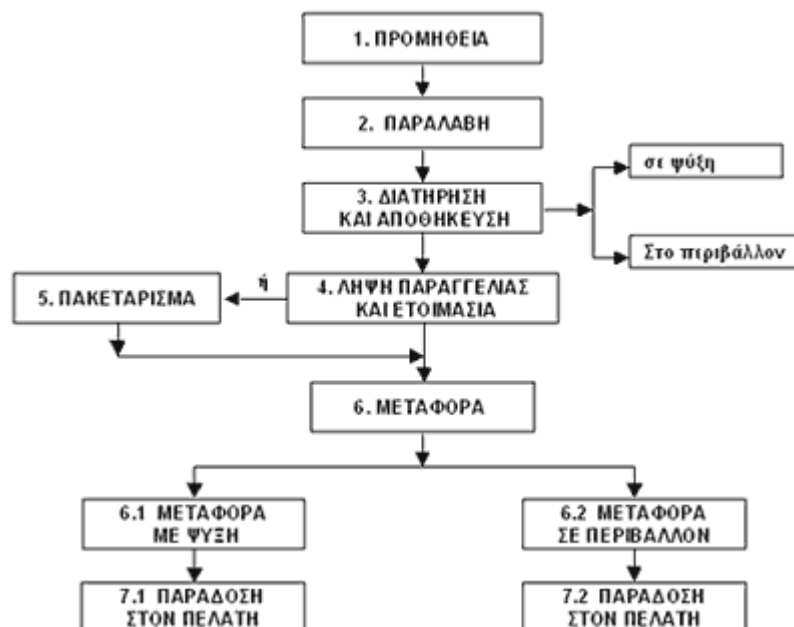
Ο τόπος εγκατάστασης

Η τοποθεσία της επιχείρησής σας μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της. Η τοποθεσία πρέπει να προσβάσιμη από τους πελάτες σας ή τους μεταφορείς και να παρέχει ασφάλεια.

- Ποιες είναι οι προδιαγραφές σας για τον τόπο εγκατάστασης; Περιγράψτε τον τόπο που χρειάζεστε και προσπαθήστε να εντοπίσετε τους λόγους που απαιτούνται τα χαρακτηριστικά που επιλέξατε. (Πόλη, περιοχή, άλλα χαρακτηριστικά)
- Τι είδους χώρο θα χρειαστείτε; (μέγεθος για τον εξοπλισμό, κοινόχρηστοι χώροι, αποθήκες...)
- Γιατί είναι επιθυμητή η περιοχή και το κτίριο που επιλέξατε; Έχει εύκολη πρόσβαση; Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία; Παροχή απαραίτητων δικτύων (ηλεκτρικό ρεύμα, φυσικό αέριο, αποχέτευση, βιολογικός καθαρισμός)

Λειτουργικό σχέδιο παραγωγής

Με ποιούς τρόπους θα παράγετε τα προϊόντα σας; Με ποιούς τρόπους θα παρέχετε τις υπηρεσίες σας; Παρουσιάστε το(τα) διάγραμμα(τα) ροής και περιγράψτε τη διαδικασία.



Σχήμα 1. Απλό παράδειγμα ενός διαγράμματος ροής

Δραστηριότητες, πόροι και τεχνολογία

- Ποιες οι βασικές λειτουργίες/δραστηριότητες τις οποίες θα επιτελεί η επιχείρηση; Περιγράψτε τις κύριες και επικουρικές λειτουργίες τις οποίες κρίνεται σημαντικές και οι οποίες θα αποτελούν το επιχειρησιακό αντικείμενο της επιχείρησης (παραγωγή, διανομή, ανάπτυξη προϊόντων κλπ). Πως σχετίζονται οι λειτουργίες αυτές μεταξύ τους; Απορρέει κάποιο πλεονέκτημα από την οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης; (χρησιμοποιήστε διαγράμματα όπου μπορείτε και αναλύστε τα)
- Ποιοι είναι οι απαραίτητοι πόροι για την ομαλή και ανταγωνιστική λειτουργία των παραπάνω δραστηριοτήτων; (εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, τεχνογνωσία); Περιγράψτε συνοπτικά. Ποιά η σημασία τους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

Διαχείριση τεχνολογίας και E&A

- Ποιές οι ανάγκες σας σε τεχνολογία για την ανάπτυξη και παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών σας;
- Κατέχετε την τεχνολογία αυτή;
- Πώς σκοπεύετε να την αποκτήσετε;
- Κάθε πότε απαιτείται ανανέωση του εξοπλισμού σας και της τεχνογνωσίας σας;
- Πώς θα καλύψετε την ανάγκη αυτή;
- Θα αναπτύξετε δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης;
- Σε ποιούς τομείς θα επενδύσετε;
- Θα αναζητήσετε συνεργασίες; (π.χ. Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα).
- Αν αποφασίσετε να «αγοράσετε» κάποια τεχνολογία (αγορά δικαιωμάτων χρήσης, πατέντα ή κάτι άλλο;).
- Τί θα ακολουθήσει μετά;
- Μήπως χρειαστεί να αναπτύξετε δικό σας τμήμα στο μέλλον; Πότε και γιατί;
- Ποιές δραστηριότητες θα αναπτύξετε σε σχέση με το προϊόν/υπηρεσία που θέλετε να δημιουργήσετε;

- Διαχείριση πνευματικής/βιομηχανικής Ιδιοκτησίας: ΔΕ, Λογότυπα...

3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μας βοηθά να διαμορφώσουμε μια συνολική εικόνα για τις πιθανότερες απειλές και αδυναμίες της επιχείρησής μας.

Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο

- Πόσο ανταγωνιστική είναι η αγορά σας;(Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Εξαιρετικά ...Αναλύστε)
- Που εστιάζει ο ανταγωνισμός (πώς διαφοροποιείται, τιμή, υπηρεσίες, ποιότητα, αξιοπιστία, χαρακτηριστικά, επωνυμία, καινοτομία, σχέδιο, τεχνολογία);
- Ποιοι είναι οι άμεσοι ή έμμεσοι (εν δυνάμει) ανταγωνιστές;
- Ποια τα δυνατά και ποια τα αδύνατά τους σημεία;
- Τι μπορείτε να μάθετε από τους ανταγωνιστές;
- Πώς εκτιμάτε ότι θα αντιδράσουν στη δική σας δραστηριοποίηση;
- Γιατί πιστεύετε ότι θα τα καταφέρετε καλύτερα από κείνους;

Προμηθευτές

- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι προμηθευτές στον κλάδο (πρώτων υλών, εξοπλισμού, παροχής υπηρεσιών κλπ.);
- Ποια τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες τους; Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτούς;
- Σε ποιο βαθμό εξαρτάστε από αυτούς; Ποια είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σας; Πώς μπορεί να ισχυροποιηθεί η θέση τους;
- Πώς εκτιμάτε ότι θα αντιδράσουν στη δική σας ανάπτυξη των δραστηριοτήτων; Είναι πιθανή η δραστηριοποίησή τους σε ανταγωνισμό με εσάς (εφόσον δουν ότι υπάρχουν σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αυτό που εσείς επιλέξατε); Τι μπορεί να τους εμποδίσει;

Αγοραστές - Πελάτες

- Ποιες είναι οι σημαντικότερες κατηγορίες αγοραστών ή επιχειρήσεων στον κλάδο;
- Σε ποιο βαθμό εξαρτάστε από αυτούς; Ποια είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σας; Πώς μπορεί να ισχυροποιηθεί η θέση τους;

Υποκατάστατα

- Ποια είναι τα κυριότερα υφιστάμενα ή εν δυνάμει υποκατάστατα των προϊόντων/υπηρεσιών σας (πέρα από τα άμεσα ανταγωνιστικά);
- Τι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έχουν απέναντι στα δικά σας;
- Ποιοι τα παράγουν (ή είναι σε θέση να τα παράγουν);
- Υπό ποιες συνθήκες είναι πιθανό να ενταθεί η ανταγωνιστική απειλή από υποκατάστατα;

Νέοι Ανταγωνιστές

- Ποια είναι η πιθανότητα εισόδου άλλων, νέων, ανταγωνιστών στην αγορά σας;
- Ποιοι είναι η κυριότεροι φραγμοί εισόδου (κεφάλαιο, έλλειψη τεχνικών γνώσεων, έλλειψη εταιρικής ονομασίας – brandname- ; έλλειψη γνώσης της αγοράς);
- Ποια είναι τα πιο ευάλωτα σημεία σας σε νέους ανταγωνιστές; Πώς θα αντιδράσετε σε πιθανή είσοδό τους στην αγορά;

Ανάλυση εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος

- Περιγράψτε τους οικονομικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν τον κλάδο/αγορά στον οποίο (θα) δραστηριοποιείσθε (όπως φόροι, αυξήσεις σε τιμές, η υγεία του τομέα, ανάπτυξη αγοράς κτλ).
- Περιγράψτε τις πιθανές νομικές-ρυθμιστικές εξελίξεις παράγοντες που θα επηρεάσουν την αγορά σας.

- Περιγράψτε τις πιθανές κυβερνητικές πολιτικές και πρωτοβουλίες που θα επηρεάσουν τον κλάδο/αγορά.
- Περιγράψτε τις πιθανές κοινωνικές, δημογραφικές ή άλλες παρόμοιου χαρακτήρα εξελίξεις που θα επηρεάσουν τον κλάδο/αγορά

Ανάλυση SWOT

Βάλτε σε λίστα τα ισχυρά σημεία σας και τις αδυναμίες σας, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εντοπίζετε και συγκρίνετέ τις με των ανταγωνιστών (λάβετε υπόψη σας την τοποθεσία, πόρους, φήμη, υπηρεσίες, προσωπικό κτλ). Διευκρινίζεται ότι τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και απειλές αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ανάλυση SWOT

Ισχυρά Σημεία	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Απειλές

3.4 Σχέδιο marketing

Το μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό εγχείρημα. Το στοιχείο κλειδί για ένα επιτυχημένο σχέδιο μάρκετινγκ είναι να γνωρίζετε καλά τους πελάτες σας, τι τους αρέσει, τι όχι και τι περιμένουν από εσάς. Γνωρίζοντας αυτούς τους παράγοντες, μπορείτε να αναπτύξετε μια στρατηγική μάρκετινγκ που θα σας

επιτρέψει να ανταποκριθείτε στις ανάγκες αυτές. Αρχικά στοχεύστε μόνο στους πελάτες που είναι πιο πιθανό να σας προσεγγίσουν. Καθώς η πελατειακή σας βάση μεγαλώνει μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρήσετε τη στρατηγική μάρκετιν που ακολουθείτε, για να συμπεριλάβετε και άλλους πελάτες.

Στόχος της κατάστρωσης και εφαρμογής ενός καλού σχεδίου μάρκετιν είναι η ενίσχυση του ονόματος και της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης καθώς και η καλή γνώση των πελατών της. Αυτό σημαίνει ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους ώστε αυτοί να μένουν πάντα πιστοί στην επιχείρηση και να ενισχύουν την εταιρική της εικόνα.

Προσφερόμενο προϊόν	Τιμολόγηση	Κανάλια προώθησης	Προβολή
<ul style="list-style-type: none"> - Ποικιλία, εκδοχές - Ποιότητα - Χαρακτηριστικά - Επωνυμία - Συσκευασία - Επιγραφές - Εγγυήσεις - Υπηρεσίες μετά την πώληση κ.ο.κ 	<ul style="list-style-type: none"> - Τιμές καταλόγου - Εκπτώσεις - Πιστωτική πολιτική - Διάστημα πληρωμής κ.ο.κ 	<ul style="list-style-type: none"> - Κάλυψη (γεωγραφική ή, τμημάτων κλπ.) - Συνδυασμοί ποικιλίας - Τοποθεσίες - Αποθέματα - Μεταφορά - Εκπλήρωση παραγγελιών κ.ο.κ 	<ul style="list-style-type: none"> - Διαφήμιση - Προώθηση πωλήσεων - Δημόσιες σχέσεις - Προσωπικές πωλήσεις - Άμεσο μάρκετιν - Δικτυακές δραστηριότητες κ.ο.κ

Πινάκας 1: Το μίγμα marketing

Αιχμές του μάρκετιν

- Διαπίστωση των αναγκών των πελατών
- Στόχευση των πελατών – Πρώτοι Πελάτες
- Αναγνωρίστε τους ανταγωνιστές σας
- Αξιολογείστε και διαχειριστείτε σωστά τους πόρους που διαθέτετε:
 - Οικονομικούς
 - Ανθρώπινους
 - Εξοπλισμό
 - Τεχνολογία-τεχνογνωσία

- Εμπορικές ονομασίες, πνευματικά δικαιώματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κλπ.
- Προϊόντα/Υπηρεσίες

Ανάλυση Αγοράς

Ποιοι είναι οι πελάτες σας; Σε ποιες επιμέρους κατηγορίες-αγορές διακρίνονται (ανάλογα με τις ανάγκες, τη γεωγραφική κατανομή, το είδος – χονδρική, λιανική, ιδιώτες, επιχειρήσεις, δημόσιο, κλπ.- το μέγεθος-μερίδιο της ζήτησης κλπ.)

Έξι ενδεικτικοί τρόποι τμηματοποίησης αγοράς είναι οι εξής:

1. ΤΥΠΟΣ πελατών: Ποιος το αγοράζει;
2. ΧΡΟΝΟΣ της αγοράς: Πότε το αγοράζουν;
3. ΤΟΠΟΣ αγοράς : Πού το αγοράζουν; (καταστήματα, διαδίκτυο, κ.λπ.)
4. ΣΤΟΧΟΙ της απόκτησης: Γιατί το αγοράζουν;
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ της αγοράς: Πώς το αγοράζουν;
6. Τι χαρακτηριστικά έχουν οι πελάτες κάθε κατηγορίας;

Θα πρέπει να προσδιορίσετε τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα (προφίλ). Πρέπει δηλαδή να γνωρίζετε ηλικίες, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, φύλλο, κτλ. και σε τι μπορούν να σας βοηθήσουν τέτοιες γνώσεις

Τι αναζητούν – βλέπουν – οι διαφορετικοί πελάτες στα προϊόντα σας, τις υπηρεσίες ή την επιχείρησή σας (τι τους προσφέρουν, επιδιώκουν κλπ.);

Ένας άλλος τρόπος να δείτε την κατηγοριοποίηση των χρηστών των προϊόντων/υπηρεσιών σας είναι η ένταξή τους σε ομάδες φυλές, όπου η ένταξη, οι κοινές αξίες ή ενδιαφέροντα, η αναγνώριση ή η επικοινωνία συνιστούν ισχυρούς παράγοντες ταυτότητας.

- Τι ποσό εκτιμάτε ότι είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν οι εν δυνάμει πελάτες σε κάθε κατηγορία; Σε τι στοιχεία το στηρίζεται αυτό;

Κατηγορία	Πλήθος/ Ποσοστό πληθυσμού	Χαρακτηριστικά	Τάσεις	Εκτιμώμενη μέση κατανάλωση (ποσό)

- Πόσο μεγάλη είναι κάθε κατηγορία πελατών (σε πλήθος); Σε τι ποσοστό του συνολικού πληθυσμού στον οποίο μπορείτε εν δυνάμει να απευθυνθείτε αντιστοιχεί;
- Πώς ιεραρχείτε τις αγορές στόχους (ποιες κατηγορίες είναι αυτές στις οποίες στοχεύετε και με ποια προτεραιότητα); Χαρακτηρίστε κάθε κατηγορία ανάλογα, εάν είναι αναπτυσσόμενη, σταθερή ή φθίνουσα και γιατί συμβαίνει αυτό; Επηρεάζει ο βαθμός στον οποίο το προϊόν/υπηρεσία είναι καινούργιο ή καινοτομικό;
- Τι δυναμική ανάπτυξης των πωλήσεων εκτιμάτε για κάθε αγορά (τόσο για την ίδια την αγορά, όσο και για την επιχείρησή σας);

Προϊόν/ Κατηγορία πελατών	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Προϊόν 1				
Προϊόν2				

- Ποιοι είναι οι στόχοι σας σε ότι αφορά το μερίδιό σας στην αγορά;
- Πώς θα προσελκύσετε, κρατήσετε, αυξήσετε το μερίδιο στις αγορές στόχους;
- Περιγράψτε το μίγμα προϊόντων/υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά που θα έχουν και πώς αυτά αντιστοιχούν στις διάφορες αγορές. Προσδιορίστε τα διαφορετικά γνωρίσματα από τα τυχόν ήδη υπάρχοντα.

Προϊόν	Χαρακτηριστικά	Αγορά - κατηγορία χρηστών

1		
2		
3		
...		

- Ποιες υπηρεσίες μετά την πώληση προσφέρετε στους πελάτες σας. Καταγράψτε τις και αναφέρετε τον λόγο επιλογής τους.
- Σε τι διαφέρετε από τον ανταγωνισμό;

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω περιγράψτε στην επόμενη ενότητα τον τρόπο που επιλέγετε τελικά να προωθήσετε την εταιρία σας. Ποιους τρόπους προβολής θα χρησιμοποιήσετε; Τηλεόραση, Ραδιόφωνο, Ταχυδρομείο, Προσωπικές επαφές, Εμπορικοί αντιπρόσωποι, Εφημερίδα, Περιοδικά, φήμη από στόμα σε στόμα, Άλλο;

Προβολή

Ο τρόπος που θα διαφημίσετε και θα προωθήσετε τα προϊόντα/υπηρεσίες σας, μπορεί να φτιάξει ή να καταστρέψει την επιχείρησή σας. Έχοντας ένα καλό προϊόν ή υπηρεσία χωρίς να το γνωρίζει ο κόσμος είναι σαν να μην έχετε επιχείρηση. Πολλοί επιχειρηματίες λειτουργούν με την λανθασμένη εντύπωση ότι ένα καλό προϊόν ή υπηρεσία προωθείται από μόνο του, ενώ διοχετεύουν τα χρήματα στη διαφήμιση άλλων τομέων της επιχείρησης.

Κατασκευάστε ένα σχέδιο που θα χρησιμοποιεί τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετιν ή/και τις προσωπικές πωλήσεις ως μέσο προώθησης της επιχείρησής σας.

Προτάσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν.

- Ποιες είναι οι αιχμές που θέλετε να προβάλετε;
- Σκοπός: γνωστοποίηση-πληροφόρηση για το προϊόν, απόκτηση μεταπωλητών, διείσδυση σε νέες αγορές κοκ.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις, ημερίδες κτλ.
- Πότε θα αρχίσει να αποδίδει η φήμη των προϊόντων της επιχείρησης ή/και των προϊόντων της;
- Πώς θα την αξιοποιήσετε; Πώς θα αντιμετωπίσετε τυχόν αστοχίες (ελαττωματικά, ζημιά σε πελάτες, απογοήτευση/δυσφορία πελατών, κακή δημοσιότητα);

Ενέργειες Προώθησης

Χρονική περίοδος	Ενέργεια	Μέσο	Στόχοι	Φάση Ανάπτυξης

- Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι τα μέσα που επιλέξατε είναι τα πιο αποτελεσματικά;

Σχέδιο Πωλήσεων

- Πώς θα διατίθενται το προϊόν – υπηρεσία σας στην αγορά.
- Με εμπορικούς αντιπροσώπους; Αν ναι, που και γιατί θα υπάρχουν εκεί και ποια η σχέση τους με την εταιρία σας;

- Σε εξειδικευμένα καταστήματα; Τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν αυτά.
- Μέσω διαδικτύου;
- Ποιούς στόχους έχετε θέσει για την διείσδυση στην αγορά. Σκοπεύετε να αναπτύξετε κάποιες συνεργασίες για την επίτευξη των στόχων αυτών; Υπάρχουν στρατηγικές συμμαχίες που θεωρείτε ότι θα σας ωφελούσαν στον τομέα του μάρκετιν; (π.χ. εταιρίες συμβούλων, διαφημιστικές). Αν ναι με ποιούς και γιατί;
- Ατομικές πωλήσεις: Είναι η προώθηση ενός προϊόντος/υπηρεσίας, μέσω μιας συζήτησης πρόσωπο με πρόσωπο, είτε στο σπίτι/κατάστημα του πελάτη, είτε στο τηλέφωνο, είτε αλλού. Πόσο σημαντικές είναι για την εταιρία σας;
- Πόσους πωλητές θα χρειαστείτε; Από που θα τους βρείτε και πως θα τους εκπαιδεύσετε; Με ποιούς τρόπους θα πληρώνονται;
- Πώς θα διαχειριστείτε τους πελάτες που θα αποκτήσετε από τις ατομικές πωλήσεις; Πώς μπορείτε να αναπτύξετε μια σχέση μεταξύ σας, ώστε να μην τους χάσετε από μελλοντικούς πελάτες;

Δίκτυο πωλήσεων

Μην ξεχνάτε ότι, όσοι συμμετέχουν στο δίκτυο πωλήσεων το κάνουν επειδή έχουν κάποιο όφελος. Από την άλλη, καλό είναι η πίτα να μοιράζεται με εκείνους που είναι απαραίτητοι για να φτάσουν τα προϊόντα στους τελικούς πελάτες.

Αντιπρόσωποι: Προώθηση των προϊόντων σας μέσα από αντιπροσώπους σας. Ποιό μπορεί να είναι αυτοί και τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν; Τι είδους συνεργασία θα θέλατε να αναπτύξετε μεταξύ σας; Για να ενισχύσετε τον τρόπο αυτό προώθησης μπορείτε να παρέχετε δώρα, εκπτώσεις, επιδοτήσεις ακόμα και δωρεάν προϊόντα.

Λιανική: Προώθηση των προϊόντων σας με απευθείας λιανική πώληση. Για την προώθησήδω μπορείτε να επιλέξετε την δοκιμή δειγμάτων, κουπόνια, κάρτες μελών, διαγωνισμούς κτλ.

Χονδρέμποροι: Αν συσκευάζετε-παράγετε μαζικά, πιθανώς να χρειαστεί να συνεργαστείτε με κάποιους ενδιάμεσους μέχρι τα προϊόντα σας να φτάσουν στον τελικό χρήστη. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να δείτε ποιοί είναι οι πιθανοί σας πελάτες, που θα θέλατε να είναι και τι σχέση θα αναπτύξετε μεταξύ σας.

Υπεργολάβοι: Μπορεί επίσης να παρέχετε πρώτες ύλες ή υπηρεσίες σε παραγωγούς ή κατασκευαστές προϊόντων ή άλλων υπηρεσιών οπότε και θα πρέπει να δείτε τι θα μπορούσατε να προσφέρετε διαφορετικό ή καλύτερο από τους υπόλοιπους ώστε να αναπτύξετε μια υγιή σχέση μεταξύ σας.

Διαδίκτυο. Το διαδίκτυο είναι χρησιμοποιείται ευρύτερα στο εξωτερικό, ενώ η χρήση του αναπτύσσεται ραγδαία και στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Μπορεί να αποτελέσει ένα κανάλι προώθησης των προϊόντων σας έχοντας όμως μεγάλη προσοχή στον τρόπο που μπορεί αυτό να γίνει. (π.χ. directmail, site, κτλ)

Τιμολογιακή πολιτική

- Ποιες θα είναι οι τιμές πώλησης (χονδρικής και λιανικής);
- Τι εκπτώσεις θα προσφέρετε;
- Θα έχετε πολιτική καθορισμού της τελικής τιμής;
- Τι κέρδος εκτιμάτε ότι θα αποκομίζουν οι ενδιάμεσοι πωλητές (διανομείς, πελάτες χονδρικής, αντιπρόσωποι, καταστήματα λιανικής κ.ο.κ.) από την τελική τιμή;

Υπολογίστε όλα τα κόστη και τους φόρους που προστίθενται στην δική σας τιμή πώλησης, ώστε να εκτιμήσετε την τελική τιμή αγοράς από τους τελικούς χρήστες, βάση της οποίας θα κάνετε την εκτίμηση του οφέλους τους, την δυνατότητα αγοράς, την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος και τη δυναμική των πωλήσεων.

4 Οικονομικά Στοιχεία

4.1 Οικονομικός Σχεδιασμός - Προϋπολογιστικές Οικονομικές Καταστάσεις

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα χρηματοοικονομικό μοντέλο το οποίο θα περιγράφει και θα προβλέπει τις επιδόσεις της επιχείρησης σε οικονομικούς όρους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη κατάρτιση προ-υπολογιστικών (pro-forma) οικονομικών καταστάσεων δηλαδή της **Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης**, του **Ισολογισμού** και κυρίως της **Κατάστασης Ταμειακών Ροών**. Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών είναι η αντιπροσωπευτικότερη και χρησιμότερη pro-forma οικονομική κατάσταση καθώς «μεταφράζει» την χρηματοδότηση και την λειτουργία της επιχείρησης σε «πραγματικές» χρηματικές ροές, δηλαδή εισροές και εκροές μετρητών σε κάθε περίοδο. Απεικονίζει λεπτομερώς την επάρκεια μετρητών της επιχείρησης για την κάλυψη των υποχρεώσεων της προς τρίτους, την πραγματική ροή δηλαδή των μετρητών που κρίνει αν η επιχείρηση θα παραμείνει ζωντανή και κερδοφόρα ή καθίσταται μη βιώσιμη. Θα ήταν χρήσιμο, συνεπώς, η Κατάσταση Ταμειακών Ροών να είναι σε τριμηνιαία βάση (ή ακόμα και μηνιαία), ενώ η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και ο Ισολογισμός αρκεί να είναι σε ετήσια βάση. Η χρονική διάρκεια των προβλέψεων θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 5 έτη. Επισημαίνουμε ότι οι εκτιμήσεις των βασικών οικονομικών μεγεθών (και οι προβλέψεις της εξέλιξής τους στο μέλλον) - όπως του **Κόστους της Επένδυσης**, των **Πωλήσεων**, του **Κόστους Πωληθέντων** και **Δαπανών Διοίκησης και Διάθεσης** - χρήζουν τεκμηρίωσης και «σύνδεσης» με το επιχειρηματικό μοντέλο, όπως αυτό περιγράφεται στις προηγούμενες ενότητες του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου. Να αναλώσετε χρόνο στην έρευνα και να κρατάτε λεπτομερείς σημειώσεις για τις πηγές που σας οδηγούν στην εκτίμηση των βασικών οικονομικών μεγεθών. Οποιαδήποτε χρηματοοικονομική πρόβλεψη για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι ιδιαίτερα επισφαλής οπότε αυτό που έχει σημασία είναι ο τρόπος σκέψης και οι παραδοχές πάνω στις οποίες στηρίζονται οι ποσότητες και χρηματικές αξίες που προβλέπονται.

4.2 Ξεκινώντας με τα Βασικά μεγέθη προς εκτίμηση

1. **Κόστος της Επένδυσης:** Αποτελείται από τις Κεφαλαιακές Δαπάνες, δηλαδή όλες εκείνες τις δαπάνες για την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων που έχουν ωφέλιμη ζωή για την επιχείρηση (δηλαδή αποδίδουν οφέλη στην επιχείρηση) μεγαλύτερη της μίας φορολογικής περιόδου, του ενός έτους δηλαδή. Συμπεριλαμβάνονται για παράδειγμα, η αγορά και διαμόρφωση οικοπέδου/ακινήτου, έπιπλα, εξοπλισμός (Η/Μ, Η/Υ, ασφάλειας), άδειες, μελέτες/ έρευνες κλπ.
2. Π.χ

Κόστος της Επένδυσης (€ εκατ.)	Ιαν. 2012	Φεβ. 2012	Μαρ. 2012
Αγορά Γης	69		
Κτιριακές εγκαταστάσεις	55	55	-
Μηχανήματα	216	108	108
Άδεια Λειτουργίας	-	-	5
ΣΥΝΟΛΟ	124	163	113

2. **Πωλήσεις** (ή Κύκλος Εργασιών): Οι εισπράξεις από την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι, δηλαδή, το σύνολο των γινομένων των τιμών πώλησης των προϊόντων/υπηρεσιών επί τον ποσότητα των αντίστοιχων παραγόμενων προϊόντων.

Π.χ

Πωλήσεις (€ εκατ.)	Ιαν. 2012	Φεβ. 2012	Μαρ. 2012	Απρ. 2012	Μαι. 2012	Ιουν. 2012	Ιουλ. 2012	Αυγ. 2012	Σεπ. 2012	Οκτ. 2012	Νοε. 2012	Δεκ. 2012	Συνολο 2012	2013	2014	2015	2016
Προϊόν Α	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	160,0	247,2	254,6	262,3	270,1
Προϊόν Β	0,0	0,0	0,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	72,0	98,9	101,8	104,9	108,0
Προϊόν Γ	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	54,0	74,2	76,4	78,7	81,0
ΣΥΝΟΛΟ	0,0	0,0	0,0	14,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	286,0	420,2	432,8	445,8	459,2

*στο παράδειγμα αυτό έχει γίνει η μακρο-οικονομική παραδοχή για ετήσιο πληθωρισμό 3%, ο οποίος εφαρμόζεται για τις τιμές των ετών 2013 -2016. Έχουν εκτιμηθεί οι σχετικές με κάθε προϊόν τιμές και ποσότητες πώλησης, ανά μήνα κατά

το πρώτο έτος λειτουργίας. Επίσης η έναρξη παραγωγής για το για το Προϊόν Α είναι ο Μάιος 2012 σε αντίθεση με τα προϊόντα Β και Γ που η παραγωγή τους ξεκινά τον Απρίλιο 2012, αμέσως μετά το τέλος της περιόδου κατασκευής/υλοποίησης της επένδυσης.

3. **Λειτουργικά Κόστη:** Περιλαμβάνονται οι δαπάνες που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης. Σε αντιδιαστολή με το Κόστος της Επένδυσης, τα Λειτουργικά Κόστη είναι οι δαπάνες που γίνονται για να αποδώσουν οφέλη στην επιχείρηση για διάστημα μικρότερο του ενός έτους. Στα Λειτουργικά Κόστη περιλαμβάνονται οι δαπάνες για την αγορά πρώτων υλών, την παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών, την διανομή, πώληση και προώθηση τους και την διοίκηση της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων και των λογιστικών υπηρεσιών, νομικών υπηρεσιών, υπηρεσιών Έρευνας & Ανάπτυξης και άλλων υποστηρικτικών υπηρεσιών. Τα Λειτουργικά Κόστη μπορούμε να τα χωρίσουμε σε:

- **Κόστος πωληθέντων:** Τα έξοδα που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων. Συμπεριλαμβάνουν τις πρώτες ύλες και όλα τα έξοδα (εργασία & ενέργεια) που απαιτούνται για την μετατροπή τους σε προϊόντα. Το κόστος πωληθέντων ανήκει στα μεταβλητά λειτουργικά κόστη καθώς εξαρτάται από το ύψος των πωλήσεων και συνήθως μοντελοποιείται στις pro-forma καταστάσεις ως ποσοστό επί των πωλήσεων.
- **Έξοδα Διοίκησης και Διάθεσης:** Τα Λειτουργικά κόστη που δεν εξαρτώνται από το ύψος της παραγωγής.

Π.χ

	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιουν	Ιουλ	Αυγ.	Σεπ.	Οκτ.	Νοε	Δεκ.	Σύνολο	201	201	201	2016
	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	3	4	5	2016
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (εκατ. €)																	
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	0	0	0,3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	59,0	86,5	89,1	91,8	94,5
ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗ	0	0	0,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9,0	12,4	12,7	13,1	13,5
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	6,2	6,4	6,6	6,8
Σύνολο Κόστους Πωληθέντων	0	0	04,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	72,5	105,1	108,2	111,5	114,8
ΜΙΣΘΟΙ	0	0	0,3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27,0	37,1	38,2	39,3	40,5
ΓΑΞΙΔΙΑ	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	6,2	6,4	6,6	6,8
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	0	0	0,2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18,0	24,7	25,5	26,2	27,0
ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	6,2	6,4	6,6	6,8
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΜΟΙ	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	6,2	6,4	6,6	6,8
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ/ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	1,8	2,5	2,5	2,6	2,7
ΕΝΕΡΓΕΙΑ	0	0	0,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9,0	12,4	12,7	13,1	13,5
ΥΔΡΕΥΣΗ	0	0	0,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9,0	12,4	12,7	13,1	13,5
ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	0	0	0,2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18,0	24,7	25,5	26,2	27,0
Σύνολο Εξόδων Δ/Α	0	0	010,7	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	96,3	132,3	136,2	140,32	144,5
ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	0	0	015,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	168,8	237,3	244,4	251,82	259,3

* στο παράδειγμα αυτό έχει γίνει η μακρό-οικονομική παραδοχή για ετήσιο πληθωρισμό 3%, ο οποίος εφαρμόζεται για τις τιμές των ετών 2013 -2016. Για το πρώτο έτος λειτουργίας έχουν γίνει μηνιαίες εκτιμήσεις για κάθε κατηγορία των λειτουργικών εξόδων.

4.3 Χτίζοντας τα επόμενα φύλλα εργασίας

1. Εισάγουμε τις εκτιμήσεις μας για το Κόστος της Επένδυσης σε ένα φύλο εργασίας με τίτλο «Πηγές & Χρήσεις Κεφαλαίου». Το Κόστος της επένδυσης αποτελεί τις Χρήσεις Κεφαλαίου. Οι Πηγές Κεφαλαίου, που αποτελούνται από τα Ίδια Κεφάλαια, τον Μακροπρόθεσμο Δανεισμό και πιθανή επιδότηση/επιχορήγηση, θα πρέπει να χρηματοδοτήσουν τις χρήσεις του κεφαλαίου (Πηγές = Χρήσεις) .

Π.χ.

Χρήσεις Κεφαλαίου (€ εκατ.)	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Σύνολα
	2012	2012	2012	
ΑγοράΓης	69	-	-	69

Κτιριακές				
	55	55	-	110
Εγκαταστάσεις				
Μηχανήματα	216	108	108	432
Άδεια Λειτουργίας	-	-	5	5
ΣΥΝΟΛΟ	124	163	113	616
Πηγές Κεφαλαίου (€ εκατ.)				
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	124	76		200
ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΟ	0	87	113	200
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	216			216
ΣΥΝΟΛΟ	340	163	113	616

2. Υπολογίζουμε τις ετήσιες αποσβέσεις των Κεφαλαιακών Δαπανών (του Κόστους Επένδυσης) σε ένα φύλο εργασίας με τίτλο «Αποσβέσεις». Μπορούμε να θεωρήσουμε ίσες αποσβεστές αξίες ανά έτος για κάθε κατηγορία κεφαλαιακής δαπάνης ($[\text{κεφαλαιακή δαπάνη}]/[\text{ωφέλιμη ζωή της σε έτη}]$) αλλά αν θέλετε μπορείτε να υπολογίσετε τις αποσβέσεις και με οποιοδήποτε άλλο τρόπο προβλέπει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο (π.χ. φθίνουσες ή μηδενικές για τις 3 πρώτες χρήσεις που έπονται της 1^{ης} παραγωγικής χρήσης)

<i>Π.χ</i>							
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ (€ εκατ.)							
	Αξία	Ωφέλιμη	2012	2013	2014	2015	2016
	Κτήσης	Ζωή					
Χρήσεις Κεφαλαίου	€ εκατ.						
Αγορά Γης	69	∞	-	-	-	-	-
Κτιριακές εγκαταστάσεις	110	45	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44
Μηχανήματα	216	25	8,64	8,64	8,64	8,64	8,64
Άδεια Λειτουργίας	5	16	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
ΣΥΝΟΛΟ	400						
Ετήσιες Αποσβέσεις			11,40	11,40	11,40	11,40	11,40
Αποσβέσεις			11,40	22,79	34,19	45,59	56,98
(Σωρευτικές)							
Λογιστική Αξία Παγίων			388,60	377,21	365,81	354,41	343,02

*στο παράδειγμα θεωρούμε ότι οι αποσβέσεις του 2012 είναι ίσες με των επόμενων ετών παρόλο που τα περιουσιακά στοιχεία δεν είναι σε παραγωγική χρήση για όλο την

διάρκεια του 2012.

3. Μοντελοποιούμε τον κύριο δανεισμό σε ένα φύλλο εργασίας με τίτλο «Δάνεια».

Π.χ.

Περίοδοι Αποπληρωμής	4					
Περίοδος Χάριτος	1					
Δανεισμός (εκατ. €)	200					
Έτος		2012	2013	2014	2015	2016
Επιτόκιο Ετήσιο		8,00%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ		200	0	0	0	0
Υπόλοιπο Δανείου αρχή έτους		0	200	150	100	50
Υπόλοιπο Δανείου τέλος έτους		200	150	100	50	0
Τόκος		14	15	11	7	3
Χρεολύσιο		0	50	50	50	50
Τόκος & Χρεολύσιο		14	65	61	57	53

* ο υπολογισμός της αποπληρωμής του δανείου έχει γίνει με την μέθοδο των ίσων χρεολυτικών δόσεων. Πολλά δάνεια αποπληρώνονται όμως και με την μέθοδο των ίσων τοκοχρεωλυτικών δόσεων. Υπάρχουν συναρτήσεις στο excel που υπολογίζουν τόκους και χρεολύσια και με τις 2 μεθόδους

4. Σε ξεχωριστό φύλλο εργασίας μοντελοποιούμε την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, επίσης σε ετήσια βάση:

5. Σε ξεχωριστό φύλλο εργασίας μοντελοποιούμε την Κατάσταση Ταμειακών Ροών σε ετήσια βάση:

Σε ξεχωριστό φύλλο εργασίας που ονομάζουμε «Ανάλυση Ευαισθησίας», εξετάζουμε τις βασικές παραδοχές/υποθέσεις πάνω στις οποίες έχει στηριχτεί το οικονομικό σχέδιο και την επίπτωση που η μεταβολή τους μπορεί να έχει στην βιωσιμότητα. Είναι χρήσιμο τα αποτελέσματα από την ανάλυση ευαισθησίας να συμπεριληφθούν σε ενότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου με τίτλο «Εκτίμηση και Διαχείριση Κινδύνων» στην οποία θα παρατίθενται επιπρόσθετα οι τρόποι και τα σχέδια αντιμετώπισης (αποφυγή, μεταφορά, μετριασμό, αποδοχή) των κινδύνων που απορρέουν από την μεταβολή των κρίσιμων αυτών υποθέσεων/παραδοχών που έχουν γίνει.

Η ανάλυση ευαισθησίας περιλαμβάνει τον έλεγχο κατ' ελάχιστο 3 κρίσιμων παραδοχών/σεναρίων και την κατάρτιση συγκεντρωτικού πίνακα που να παρουσιάζει την επίπτωση που η κάθε μεταβολή μιας κρίσιμης παραδοχής.

Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων

1^η Ερώτηση/Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Ποια πιστεύετε κατά τη κρίση σας είναι τα οφέλη σύνθεσης ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια νεοφυή επιχείρηση;

2^η Ερώτηση/Άσκηση ελέγχου γνώσεων

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Βάσει του παρακάτω ποδειγματος καθώς και του εκπαιδευτικού υλικού της ενότητας καλείστε να συντάξετε με την ομάδα σας ένα βασικό επιχειρηματικό σχέδιο βασισμένο στην επιχειρηματική σύλληψη που έχετε καταλήξει

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Προτεινόμενη Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου

1. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ- Executive Summary

Σκοπός και στόχος του έργου, το ιστορικό της απόφασης για τη σύσταση της επιχείρησης. Συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου της επιχείρησης καθώς και ευρημάτων από την έρευνα αγοράς που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση και πως το προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει κάποια ανάγκη της αγοράς. Συνοπτική αναφορά σε μελλοντικά σχέδια

2. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Νομική υπόσταση-Ιστορία της επιχείρησης

2.2 Μετοχική σύνθεση

2.3 Οργανωτική δομή (ονόματα, καθορισμός ρόλου, σύντομο βιογραφικό)

2.4 Αγορά στην οποία απευθύνεται

2.5 Περιγραφή προϊόντων

2.6 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα κάνουν την επιχείρηση να επιτύχει (π.χ. εμπειρία, μηχανολογικός εξοπλισμός, καινοτομία κλπ)

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

3.1 Περιγραφή της αγοράς

3.2 Κατηγοριοποίηση (marketsegmentation)

3.3 Μέγεθος της αγοράς

3.4 Τάσεις της αγοράς

3.5 Σε ποιο κομμάτι της αγοράς στοχεύουμε με τι μείγμα προϊόντων (πελάτες, γεωγραφία)

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

4.1 Ανταγωνισμός, μερίδια αγοράς

4.2 Δυνατά σημεία και αδυναμίες του ανταγωνισμού

4.3 Βασική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό

4.4 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

4.5 Ευκαιρίες διείσδυσης στην αγορά

5. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ MARKETING

5.1 Σχέδιο εισόδου στην αγορά, πως θα κάνετε γνωστό το προϊόν στους υποψήφιους πελάτες σας

5.2 Ανάλυση πελατών

5.3 SWOT analysis

5.4 Marketing Mix (4 Ps)

5.5 Στρατηγική πωλήσεων

5.6 Στόχοι πωλήσεων

5.7 Επικοινωνία

6. ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

6.1 Περιγράψτε την πολιτική που θέλετε να ακολουθήσετε με βάση το κόστος παραγωγής και την αξία που έχει το προϊόν για τον πελάτη καθώς επίσης και την πολιτική εκπτώσεων

6.2 Περιγράψτε την πολιτική που θέλετε να ακολουθήσετε σε σχέση με τον ανταγωνισμό

7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Καταγράφονται όλα τα βασικά οικονομικά μεγέθη, κόστος επένδυσης, κύκλος εργασιών – πωλήσεις, καθαρές χρηματικές ροές, ετήσιες αποσβέσεις, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, κατάσταση ταμειακών ροών, προβλέψεις (τουλάχιστον τριετίας). Προτείνονται επίσης η πραγματοποίηση ανάλυσης νεκρού σημείου βάσει τιμής ή ποσότητας παραγωγής και ανάλυσης στόχευσης κερδοφορίας.

8. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

8.1 Περιγράψτε πόσο χρήματα χρειάζεται η επιχείρηση για να ξεκινήσει πως θα διατεθούν και ποια είναι τα αναμενόμενα κέρδη για τα επόμενα 3-5 χρόνια

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

DeakinsD. – M. Freel (2007) «*Επιχειρηματικότητα*», Εκδόσεις Κριτική, 2007, Αθήνα