

Οδηγός εκπόνησης επιχειρηματικού σχεδίου

02

Δεύτερο βιβλίο της σειράς
“Οδηγί Επιχειρηματικότητας του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων”

Περιεχόμενα

Εισαγωγικά	3
Η επιχειρηματική ιδέα	3
Το επιχειρηματικό σχέδιο	4
Τα «βήματα» σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου	4
Οι κύριες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου	6
Απλοποιημένο υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου	8

Εισαγωγικά

Ο οδηγός που κρατάτε στα χέρια σας απευθύνεται σε φοιτητές και φοιτήτριες που σκέφτονται να ξεκινήσουν το συναρπαστικό ταξίδι της επιχειρηματικότητας., ένα ταξίδι που κρύβει μεγάλη γοητεία αλλά και πολλούς κινδύνους.

Το πρώτο βήμα αυτής της αναζήτησης είναι η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), δηλ. ο αναλυτικός και μεθοδικός σχεδιασμός της υλοποίησης μιας επιχειρηματικής ιδέας, ώστε να ελεγχθούν η σκοπιμότητα και το αναμενόμενο οικονομικό αποτέλεσμα από την ενδεχόμενη εφαρμογή της.

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν αποτελεί μόνο ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη συστηματική προώθηση μιας επιχειρηματικής ιδέας αλλά σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί και προαπαιτούμενο για την χρηματοδότηση μιας υφισταμένης ή υπό ίδρυση επιχείρησης από το πιστωτικό σύστημα, το κράτος, την Ευρωπαϊκή “Ένωση ή και άλλα ιδιωτικά και δημόσια κεφάλαια.

Στην υποστήριξη των «επίδοξων μικροεπιχειρηματιών» στοχεύει αυτός ο οδηγός που δεν απευθύνεται σε ειδικούς αλλά σε φοιτητές και φοιτήτριες μη οικονομικών κυρίως σχολών, που ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι ή απλώς να μελετήσουν τον τρόπο προετοιμασίας ενός οικονομικού εγχειρήματος.

Έτσι, ο οδηγός αυτός προσδιορίζει την έννοια της επιχειρηματικής ιδέας και του επιχειρηματικού σχεδίου, περιγράφει τα «βήματα» σύνταξης και τα βασικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στη συνέχεια παρουσιάζει ένα απλοποιημένο πρότυπο επιχειρηματικού σχεδίου για μη ειδικούς και περιγράφει τον τρόπο σύνταξης του. Τέλος, παρατίθεται ενδεικτική βιβλιογραφία καθώς και ορισμένες βασικές διευθύνσεις στο Διαδίκτυο που θα βοηθήσουν τον χρήστη να εμβαθύνει περισσότερο στο θέμα.

Η επιχειρηματική ιδέα

Πριν ξεκινήσετε τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να αποσαφηνίσετε την επιχειρηματική σας ιδέα. Επιχειρηματική ιδέα είναι μια ιδέα για την υλοποίηση μιας παραγωγικής δραστηριότητας, την παροχή μιας υπηρεσίας ή τη δημιουργία ενός προϊόντος που συνοδεύεται συνήθως από κάποια καινοτομικά στοιχεία στην παραγωγή, τη διάθεση ή την υποστήριξη των καταναλωτών. Η ιδέα αυτή πρέπει να είναι σαφής και ρεαλιστική, δίχως όμως να περιορίζει τη φαντασία, τη φιλοδοξία και τη δημιουργική διάθεση του εμπνευστή της, τα οποία είναι συστατικά στοιχεία της έννοιας της επιχειρηματικότητας.

Κατά τη διατύπωση της επιχειρηματικής ιδέας πρέπει να είναι σαφές σε ποιο κλάδο θα δραστηριοποιηθείτε, ποια είναι η καινοτομία της ιδέας σας σε σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ποιοι θα είναι οι καταναλωτές του προϊόντος/υπηρεσίας σας και για ποιους λόγους θα σας προτιμήσουν, έναντι των ανταγωνιστών σας κ.λπ.

Ακόμη θα πρέπει να προβληματιστείτε αν η επιχειρηματική σας ιδέα ταιριάζει με τις προσωπικές σας ικανότητες, οικονομικές δυνατότητες,, δεξιότητες και στόχους.

Το επιχειρηματικό σχέδιο

Στη συνέχεια θα πρέπει να προετοιμάσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) είναι ένα έγγραφο που εκθέτει τις σχεδιαζόμενες δραστηριότητες μιας επιχείρησης και εξηγεί αναλυτικά πώς αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να επιτευχθούν με προσοδοφόρο τρόπο για την επιχείρηση. Επίσης το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να προβλέπει με σημαντική πιθανότητα επιτυχίας την πορεία και τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια.

Ο σκοπός σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να διαφέρει κατά περίπτωση. Έτσι, μπορεί να χρειαστεί να εκπονήσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να

- Συγκεντρώσετε κεφάλαια από πιθανούς δανειστές
- Προσελκύσετε ενδιαφερόμενους επενδυτές στην ιδέα σας
- Εξασφαλίσετε οικονομική βοήθεια από τρίτους όπως είναι η κρατική βοήθεια, η επιχορήγηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση κ.λπ.
- Βελτιώσετε την απόδοση της επιχείρησης σας, δηλ. να αναδείξετε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης σας και να προχωρήσετε σε διορθωτικές παρεμβάσεις όταν χρειάζεται

Τα « βήματα» σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου

Έρευνα αγοράς

Το πρώτο βήμα ενός νέου επιχειρηματία είναι να προχωρήσει σε μια έρευνα αγοράς. Με τη διαδικασία αυτή θα συλλέξετε και θα επεξεργαστείτε όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα σας επιτρέψουν να γνωρίσετε την αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθείτε επιχειρηματικά.

Το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνεστε πρακτικά μπορεί να υπολογιστεί από τον τύπο

$$\text{Μέγεθος Αγοράς} = \text{Εγχώρια Παραγωγή} + \text{Εισαγωγές} - \text{Εξαγωγές}$$

Έτσι, οι βασικές ερωτήσεις στις οποίες θα πρέπει να απαντήσετε είναι ποιοι και πόσοι είναι οι υποψήφιοι πελάτες, αν αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία, που θα το προσφέρετε, πώς μπορείτε να τους προσεγγίσετε, πώς δρουν οι ανταγωνιστές σας, σε ποια τιμή μπορείτε να πουλήσετε το προϊόν σας κλπ.

Ειδικότερα, θα πρέπει να συγκεντρώσετε πληροφορίες για:

- το περιβάλλον της επιχείρησης (τεχνολογικό, δημογραφικό, πολιτιστικό, κοινωνικοπολιτικό, θεσμικό περιβάλλον)
- τον ανταγωνισμό, δηλ. τη δομή της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθείτε (βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς, βαθμός συγκέντρωσης κύκλου εργασιών, διαφοροποίηση προϊόντος, ευκολία πρόσβασης, δυνατά και αδύνατα σημεία

των ανταγωνιστών, νομικά εμπόδια, αφοσίωση καταναλωτών, στο προϊόν ή σε άλλες επιχειρήσεις)

- τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας (τιμή προϊόντος, εισόδημα καταναλωτών, τιμές υποκατάστατων και συμπληρωματικών αγαθών, διαφημιστικές δαπάνες επιχειρήσεων, προτιμήσεις καταναλωτών, προσδοκίες καταναλωτών για μεταβολή των τιμών και του εισοδήματός τους, πληθυσμός, είδος προϊόντος).
- τα χαρακτηριστικά των δυνητικών καταναλωτών των προϊόντων της επιχείρησής σας (φύλο, ηλικία, μόρφωση, τόπος κατοικίας, οικογενειακή κατάσταση καταναλωτών, κοινωνική τάξη, οικονομική τάξη, κοινωνικές και ψυχολογικές βλέψεις, κριτήρια επιλογής προϊόντος, ρυθμός χρήσης του προϊόντος κλπ).

Αυτές τις πληροφορίες μπορείτε να τις συγκεντρώσετε από φορείς της αγοράς, Βιβλιοθήκες, στατιστικές σειρές, επιμελητήρια, συνδέσμους επιχειρήσεων, ερευνητικά ινστιτούτα, κλαδικά έντυπα, εκθέσεις, οδηγούς επιχειρήσεων καθώς και τον Τύπο.

Πολιτική προϊόντος - Επιλογή Αγοράς και Ομάδων καταναλωτών

Στο επόμενο βήμα θα πρέπει να σκιαγραφήσετε την πολιτική του προϊόντος που θέλετε να ακολουθήσετε. Με άλλα λόγια θα πρέπει να επιλέξετε τι προϊόντα και υπηρεσίες θα παράγει η επιχείρησή σας, τότε θα ξεκινήσει η παραγωγή του προϊόντος, σε ποιες ποσότητες, σε τι ποιότητες, σε ποιο χρονικό διάστημα, σε ποιόν τρόπο εγκατάστασης, σε ποιο αγοραστικό κοινό θα πουλά κάθε προϊόν ή υπηρεσία, για ποιους λόγους κ.λπ.

Ακόμη, θα πρέπει να προσδιορίσετε την περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας που θα προσφέρετε, τα πλεονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας σας έναντι των ανταγωνιστικών, τα μειονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας σας έναντι των ανταγωνιστικών, τους προμηθευτές σας σε πρώτες/βοηθητικές ύλες ή εμπορεύματα, κ.λπ.

Ειδικότερα, πρέπει να διερευνήσετε τη δυνητική αγορά δηλ. τους καταναλωτές που: α) ενδιαφέρονται για τα προϊόντα σας, β) μπορούν να τα καταναλώσουν, γ) καταναλώνουν συναφή προϊόντα, δ) μπορείτε να εξυπηρετήσετε, ε) μπορείτε να προσεγγίσετε με τη διαφήμιση και τα δίκτυα διανομής σας.

Πρέπει σε αυτό σημείο να επιλέξετε την αγορά, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τις ανάγκες των καταναλωτών που θα ικανοποιεί.

Ανθρώπινο δυναμικό

Εδώ πρέπει να καταγράψετε τις ανάγκες της επιχείρησής σας σε ανθρώπινο δυναμικό και ειδικότερα τις απαιτούμενες ειδικότητες, την περιγραφή των θέσεων εργασίας που θέλει να προσλάβει, τις δυνατότητες της τοπικής αγοράς εργασίας να προσφέρουν τις ειδικότητες εργαζομένων που χρειάζεστε, τις διαδικασίες προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή καθώς και τις διαδικασίες προσλήψεων που θα ακολουθήσει, το ωριαίο/μηνιαίο κόστος του προσωπικού και εντέλει το συνολικό και το μη μισθολογικό κόστος εργασίας της επιχείρησής.

Μάρκετινγκ - Τόπος εγκατάστασης - Τιμολόγηση προϊόντος

Εδώ πρέπει να σημειώσετε ποια ακριβώς θα είναι τα χαρακτηριστικά κάθε προϊόντος, σε ποια τιμή θα πωλείται κάθε προϊόν/υπηρεσία, με ποιο τρόπο θα προωθείται,

τον τόπο πώλησης κ.λπ. Επίσης θα πρέπει να επιλέξετε τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησής σας, τη συνολική επιφάνεια του χώρου παραγωγικής δραστηριότητας καθώς και πιθανές μελλοντικές επεκτάσεις.

Επίσης θα πρέπει να διερευνήσετε τη διαθεσιμότητα ηλεκτρικού, νερού και αποχέτευσης, τις απαιτούμενες ειδικές άδειες εγκατάστασης και λειτουργίας, αν οι χώροι είναι ιδιόκτητοι, θα ενοικιαστούν ή θα αγοραστούν, αν ο χώρος χρειάζεται ειδική διακόσμηση ή διαμόρφωση, αν υπάρχουν κάποιες ειδικές απαιτήσεις, αν η πρόσβαση είναι εύκολη, αν υπάρχει τακτική συγκοινωνία, αν το κόστος ενοικίων στην περιοχή είναι προσιτό για την επιχείρησή σας αν επαρκούν οι χώροι για στάθμευση αυτοκινήτων και φορτοεκφορτώσεις κλπ.

Ακόμη πρέπει να διερευνήσετε σε ποια τιμή θα πωλείται το προϊόν, ποια είναι τα κύρια συστατικά στοιχεία του κόστους παραγωγής, ποια είναι τα εκτιμώμενα έσοδα από την πώληση του/των προϊόντος/ων και επομένως, ποια θα είναι τα προσδοκώμενα κέρδη της επιχείρησης

Οι κύριες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου

Μολονότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές επιχειρηματικών σχεδίων, ορισμένα στοιχεία είναι απαραίτητα σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο:

- **Περίληψη:** Σε αυτό το απαραίτητο σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου ο αναγνώστης πρέπει να μπορεί να βρει συνοπτικά ορισμένα βασικά στοιχεία της επιχειρηματικής ιδέας και του τρόπου υλοποίησης της δηλ. πληροφορίες για την επιχειρηματική ευκαιρία, την αναμενόμενη πελατεία, τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τους ανταγωνιστές, τις προβλέψεις για τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τα εκτιμώμενα αρχικά κεφάλαια και τη στελέχωση της επιχείρησης.
- **Προϊόντα:** Θα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή των σχεδιαζόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης δηλ. τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, τις λειτουργίες τους, τις ανάγκες που ικανοποιούν, τον «κύκλο ζωής» των προϊόντων/ υπηρεσιών, τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις σε θέματα τεχνικών χαρακτηριστικών ή τεχνολογίας.
- **Αγορές και Μάρκετινγκ:** Θα πρέπει να περιλαμβάνονται ορισμένα βασικά στοιχεία σχετικά με τις αγορές στις οποίες θα απευθυνθεί η επιχείρηση και τα βασικά χαρακτηριστικά τους όπως είναι:
 - α) ο κλάδος παραγωγής, το μέγεθος και οι τάσεις του καθώς και οι επικρατούσες συνθήκες
 - β) τα χαρακτηριστικά των πελατών, δηλ. των ομάδων του πληθυσμού που θα αποτελέσουν την πελατεία της επιχείρησης, το εισοδηματικό τους επίπεδο, τα καταναλωτικά τους πρότυπα κ.λπ.
 - γ) οι ανταγωνιστές, δηλ. ο αριθμός, το μέγεθος τους, τα μερίδια αγοράς, η χρηματοοικονομική τους διάθρωση, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους κ.α.
 - δ) η τοποθέτηση, δηλ. η θέση που αναμένεται να καταλάβουν στην αγορά τα

- προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης, τα αναμενόμενα μερίδια αγοράς κλπ.
- ε) πολιτική προϊόντος/υπηρεσίας, δηλ. περιγραφή της πολιτικής της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη/μετεξέλιξη νέων προϊόντων, η οργάνωση του τμήματος/διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων κ.α.
 - στ) τιμολόγηση, δηλ. η αναμενόμενη τιμολογιακή πολιτική, η διαφοροποίηση των τιμών ανά κατηγορία πελατών κλπ.
 - ζ) διανομή, δηλ. τα κανάλια διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών, τα ζητήματα που σχετίζονται με τον εφοδιασμό των σημείων πώλησης κλπ.
 - η) προβολή και προώθηση, δηλ. οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη γνωριμία των πελατών με τα προϊόντα της επιχείρησης, η διαφημιστική εκστρατεία που θα χρησιμοποιηθεί, ο τρόπος ανάπτυξης του δικτύου πωλήσεων/πωλητών, η επιλογή των συνεργατών της επιχείρησης στην προώθηση των πωλήσεων κλπ.
 - θ) προβλέψεις πωλήσεων, δηλ. οι εκτιμήσεις για το επίπεδο των πωλήσεων, ανά προϊόν και κατηγορία πελατών κλπ.
- **Παραγωγή:** Θα πρέπει να περιγραφούν αναλυτικά οι μέθοδοι και η διαδικασία παραγωγής, οι απαιτούμενες υποδομές, το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, η πολιτική αποθεμάτων, τα θέματα συνεργασιών με τους προμηθευτές, τα ζητήματα ποιότητας, ευρεσιτεχνιών, αδειών, πιστοποιήσεων κλπ.
 - **Διοίκηση:** Εδώ θα περιγραφούν η οργανωτική δομή της επιχείρησης (οργανόγραμμα), το προφίλ των κυριότερων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης και η φιλοσοφία διοίκησης της επιχείρησης κ.α.
 - **Χρηματοοικονομική ανάλυση:** Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να απεικονίζονται με ακρίβεια οι βασικές παραδοχές της χρηματοοικονομικής ανάλυσης (π.χ. επιτόκια δανεισμού και προεξόφλησης, προβλέψεις κύκλου εργασιών και κόστους), η διάθρωση του εταιρικού κεφαλαίου, ο τρόπος διασφάλισης των απαιτούμενων κεφαλαίων κ.λπ. Ακόμη θα πρέπει να υπάρχουν η πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης, οι εκτιμώμενοι ισολογισμοί, η πρόβλεψη ταμειακών ροών, η ανάλυση νεκρού σημείου (*) κλπ.

(*) Η ανάλυση νεκρού σημείου προσδιορίζει το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων που επιτρέπει την κάλυψη του συνολικού κόστους της επιχείρησης, με άλλα λόγια τον όγκο πωλήσεων που προσδίδει στην επιχείρηση μηδενικό οικονομικό αποτέλεσμα (κέρδος/ζημία).

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	
ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	
ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	

1.2 ΆΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Για ποιους λόγους επιλέξατε την προτεινόμενη νομική μορφή της επιχείρησης (ατομική, ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ, Συνεταιρισμός).

.....

.....

.....

.....

.....

- Ποιες άδειες θα χρειαστείτε για την λειτουργία της επιχείρησης;

.....

.....

.....

.....

.....

- Η δραστηριότητά σας θα είναι ανεξάρτητη ή θα σχετίζεται με άλλη οικογενειακή ή μη επιχείρηση; Αν ναι να περιγραφεί η επιχείρηση αυτή (ιδιοκτήτης, δραστηριότητα, διεύθυνση, απασχόληση, κύκλος εργασιών).

.....

.....

.....

.....

.....

2. Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

2.1 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ Ή Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ

- Περιγράψτε αναλυτικά όλα τα προϊόντα που θα παράγετε ή τις υπηρεσίες που θα παρέχετε.

.....
.....
.....
.....

- Για ποιους λόγους επιλέξατε τη συγκεκριμένη δραστηριότητα της νέας επιχείρησης;

.....
.....
.....
.....

- Πως σας βοηθά η γνώση και εμπειρία σας στη συγκεκριμένη δραστηριότητα;

.....
.....
.....
.....

- Τι πλεονεκτήματα έχετε στην προσφορά του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας (πατέντα, εμπειρία, ειδική εκπαίδευση, κλπ);

.....
.....
.....
.....

- Αν ήσασταν πελάτης γιατί θα αγοράζατε αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Περιγράψτε τις φάσεις παραγωγής των προϊόντων αποτυπώνοντας και τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό ανά φάση.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ/ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ

Ποιες είναι οι κυριότερες πρώτες ύλες/εμπορεύματα που θα προμηθεύσετε;

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΥΡΙΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
1			
2			
3			
4			
5			

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Ποια τμήματα θα έχει η επιχείρησή σας (π.χ. τμήμα παραγωγής, τμήμα πωλήσεων, λογιστήριο);

.....

.....

.....

.....

.....

- Πόσες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν στην υπό ίδρυση/υφιστάμενη;

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ
1	Διοικητικό προσωπικό	
2	Επιστημονικό προσωπικό	
3	Τεχνικό προσωπικό	
4	Βοηθητικό προσωπικό	
ΣΥΝΟΛΟ		

- Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών κάθε θέσης (π.χ. Διοικητικό προσωπικό, 1 άτομο για γραμματεία - Επιστημονικό προσωπικό, 2 άτομα για επεξεργασία εικόνων και 1 άτομο για επεξεργασία ήχου κλπ);

.....

.....

.....

.....

.....

- Θα συμμετέχουν ενεργά άλλα άτομα στην λειτουργία της επιχείρησης; Εάν ναι ποια θα είναι αυτά τα άτομα (π.χ. ένας λογιστής και ένας συντηρητής του εξοπλισμού);

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 Ο ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

- Περιγράψτε την περιοχή όπου θα εγκαταστήσετε την επιχείρησή σας.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Για ποιους λόγους επιλέξατε την περιοχή αυτή; (πχ εύκολη πρόσβαση, ύπαρξη σημαντικού αριθμού πελατών ή προμηθευτών, επάρκεια εργατικού δυναμικού, φθηνή στέγαση κλπ).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

- Ποιες είναι οι ανάγκες σας σε χώρους (να αναφερθούν συγκεκριμένα τετραγωνικά ανά χώρο πχ παραγωγή 80τ.μ., αποθήκη 20τ.μ., εκθετήριο 20τ.μ., σύνολο 120τ.μ.);

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Για τη δραστηριότητά σας απαιτούνται ειδικές προδιαγραφές των χώρων και ποιες;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Διαθέτετε ήδη κτίριο; Αν ναι να περιγραφεί (ιδιοκτήτης, τετραγωνικά, θέση, όροφος, κύριοι και βοηθητικοί χώροι κλπ).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Διαθέτετε άλλη υλικοτεχνική υποδομή (π.χ. μηχανήματα ή μεταφορικά μέσα); Περιγράψτε παρακάτω.

A/A	Είδος	Έτος κατασκευής	Σημερινή αξία

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Η ΑΓΟΡΑ

3.1.1 Γενικά

- Ποια εκτιμάτε ότι είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κλάδου σήμερα, με σειρά προτεραιότητας (έως πέντε):

1.
2.
3.
4.
5.

- Τι πληροφορίες έχετε για την δραστηριότητα που σκοπεύετε να ασκήσετε (ανταγωνιστές, προμηθευτές πρώτων υλών, τραπεζικούς, συμβούλους, φορείς, δημοσιευμένα στοιχεία);

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.2 Ανταγωνιστές

- Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της επιχείρησής σας; Αναφέρατε τους 5 σημαντικότερους.

Επωνυμία

Έδρα

1.
2.
3.
4.
5.

- Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών σας;

Πλεονεκτήματα

Μειονεκτήματα

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.3 Πελάτες

- Σε ποιους πελάτες θα απευθύνεστε; (Στην τοπική αγορά (όρια δήμου ή δημοτικού διαμερίσματος), εντός των διοικητικών ορίων του νομού, στον πληθυσμό όλης της χώρας, στο εξωτερικό). Περιγράψτε:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Ποιοι θα είναι οι πελάτες σας; Έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, επαγγελματική ενασχόληση, οικονομική επιφάνεια);

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Τι θέλουν οι δυνητικοί πελάτες σας (καλή ποιότητα, χαμηλή τιμή, γρήγορη εξυπηρέτηση, επώνυμο προϊόν κλπ);

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

- Ποια είναι η εικόνα που θέλετε για το προϊόν ή την υπηρεσία σας (πχ φθηνό αλλά καλό, προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη, υψηλής ποιότητας, αποκλειστικότητα, εύκολη εξυπηρέτηση, ταχύτητα κλπ);
.....
.....
.....
.....
.....

- Με ποιο τρόπο θα τιμολογείτε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας;
 - Με περιθώριο πάνω στο κόστος. Σε τι % επί του κόστους:%
 - Στις τιμές του ανταγωνισμού
 - Κάτω από τις τιμές του ανταγωνισμού
 - Σε σχετικά υψηλές τιμές ως ανταμοιβή της υψηλής ποιότητας

- Ποια μέσα θα χρησιμοποιήσετε για να διαφημίσετε τα προϊόντα σας ή τις υπηρεσίες που παρέχετε;
 - Τηλεόραση
 - Ραδιόφωνο
 - Προσωπικές επιστολές
 - Προσωπικές επαφές
 - Εφημερίδες & περιοδικά
 - Διαφημιστικές πινακίδες
 - Διαδίκτυο
 - Άλλο:.....

- Πως θα προωθείτε τα προϊόντα/ υπηρεσίες στην αγορά (προσωπικές πωλήσεις, αντιπρόσωποι, εκθέσεις κλπ);
.....
.....
.....
.....
.....

- Για ποίους λόγους επιλέξατε τους παραπάνω τρόπους για την διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων σας ή των υπηρεσιών σας;
.....
.....
.....
.....
.....

- Τι σχεδιάζετε για τη συσκευασία των προϊόντων;
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Περιγράψτε την επένδυση που σκοπεύετε να πραγματοποιήσετε και δικαιολογήστε την αναγκαιότητα των διαφόρων δαπανών

- εξοπλισμού (π.χ. σφολιατομηχανή για την παραγωγή τυρόπιτας),
- ειδικών εγκαταστάσεων (π.χ. γερανογέφυρα για τη μεταφορά πλακών μαρμάρου ή χλοοτάπητας αθλητικής εγκατάστασης)
- διαμόρφωσης χώρων (π.χ. ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις)
- προβολής - προώθησης (π.χ. συμμετοχή στην έκθεση HELEXPO με περίπτερο 20τ.μ.)
- άλλων δαπανών (π.χ. μεταφορά τεχνογνωσίας από γερμανικό οίκο για την ειδική επεξεργασία φύλλων αλουμινίου)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

4.2.1 Εξοπλισμός

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ (€)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
			ΣΥΝΟΛΟ

4.2.2 Ειδικές εγκαταστάσεις

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ (€)
1			
2			
3			
4			
			ΣΥΝΟΛΟ

4.2.3 Διαμόρφωση χώρων

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ (€)
1			
2			
3			
4			
			ΣΥΝΟΛΟ

4.2.4 Προβολή και προώθηση

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ (€)
1			
2			
3			
4			
			ΣΥΝΟΛΟ

4.2.5 Άλλες δαπάνες

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ (€)
1			
2			
3			
4			
			ΣΥΝΟΛΟ

4.4 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Επιλέξτε τους μήνες κατά τους οποίους θα υλοποιηθεί κάθε μια από τις ενέργειες που αναφέρονται.

	Μήνας											
	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος
Ενέργειες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύσταση επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξέυρεση Χώρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αδείες εγκατάστασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διευόρκωση Χώρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ειδικές Εγκαταστάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προμήθεια Εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αδείες Λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έναρξη πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το κόστος λειτουργίας της νέας επιχειρηματικής σας δραστηριότητας περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιμέρους δαπάνες:

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Αμοιβές προσωπικού:			
Κόστος για αγορές πρώτων υλών:			
Γενικά έξοδα (ενοίκια, ΔΕΗ, ΟΤΕ, κ.α.):			
Αμοιβές τρίτων (λογιστή, συντηρητή εξοπλισμού, κλπ):			
Σύνολο Α			

Καθώς και:

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Τόκους για δάνεια:			
Έξοδα διαφημίσεων, προβολής και διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών:			
Σύνολο Β			

Προσδιορίστε κατά προσέγγιση το ύψος αυτών των δαπανών για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της νέας επιχειρηματικής σας δραστηριότητας.

Στη συνέχεια προσδιορίστε κατά προσέγγιση τα αποτελέσματα της επιχείρησης με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της.

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
1 Έσοδα • Κύρια δραστηριότητα • Δευτερεύουσες			
2 Συνολικές Δαπάνες (Α+Β)			
3 Κέρδη προ φόρων & αποσβέσεων (1-2)			
Περιθώριο Κέρδους (3/1) %			

- Σε ποια στοιχεία στηρίζετε τις προβλέψεις σας για τα έσοδα της επιχείρησής σας;

.....

.....

.....

.....

.....

- Θα πραγματοποιήσετε εξαγωγές; Σε ποια στοιχεία στηρίζετε τις επιδιώξεις σας αυτές;

.....

.....

.....

.....

.....

Τι ποσοστό του τζίρου σας εκτιμάτε ότι θα είναι οι εξαγωγές σας;

Για το 1ο έτος

Για το 2ο έτος

Για το 3ο έτος

.....

- Με ποιους όρους θα πουλάτε (ευκολίες πληρωμής, αριθμός ημερών για είσπραξη χρημάτων από πελάτες);

.....

.....

.....

.....

.....

- Τι αποθέματα πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων πρέπει να διαθέτετε; Με ποιους όρους θα αγοράζετε (ευκολίες πληρωμής, αριθμός ημερών για πληρωμή χρημάτων στους προμηθευτές);

.....

.....

.....

.....

.....

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Καραγιάννης, Α. (1994), *Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας*, Αθήνα, Interbooks.

Καρβούνης, Σ. (1993), *Μεθοδολογία εκπόνησης οικονομοτεχνικών μελετών*, Αθήνα, Σταμούλης.

ΚΕΘΙ (2003), *Επιχειρηματικό Σχέδιο για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχείρησης: Οδηγός για συμβούλους επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, ΚΕΘΙ.

Κιόχος, Π. (1999), *Οικονομική της διοίκησης*, Αθήνα, Interbooks.

Μπαλάκος, Α. & Πρελορέντζος, Γ. (2003), *Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου*, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Σκουλάς, Ν. (2002), *Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Immik, R. & Kane, B. (2004), *Ξεκινώντας τη δική σου επιχείρηση*, Θεσσαλονίκη, Κ. Σφακιανάκη.

Rowntree, D. (1991), *Πόσο καλός μάντζερ είσαι;* Θεσσαλονίκη, ΑΣΕ.

ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟ INTERNET

http://www.kae.gr/ypops_epix/epix_sxedio.htm

<http://www.ideopolis2004.gr/Documents/BP-guide.doc>

http://www.5vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf

<http://www.bplans.com/>

<http://www.wd.gc.ca/tools/>

<http://www.keta-kemak.gr/vivlio8hkh.html>

<http://www.ideopolis2004.gr/>