



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

BUSINESS PLAN ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΠΑΛΣΑΡ (PALSAR EDUCATION)

της
ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΣΦΕΤΣΙΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής
Αθανάσιος Γκούνας

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 10 Νοεμβρίου 2018

Ο/Η Δηλών/ούσα:

Χριστίνα Σφέτσιου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον κύριο Αθανάσιο Γκούνα, καθηγητή Εφαρμογών στο Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. ο οποίος ανήκει στον Τομέα του Μάρκετινγκ με ειδικότητα Μάρκετινγκ και ειδίκευση στην «Διαφήμιση», για τις γνώσεις, την αποτελεσματική καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διπλωματική μου εργασία.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω τη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι.Θ και τους καθηγητές που γνώρισα στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων για την πολύτιμη βοήθεια, τις νέες γνώσεις και την συνεργασία που μου παρείχαν σε όλο τον κύκλο σπουδών μου και με τις εμπειρίες τους έπαιξαν καθοριστικό ρόλο για την υλοποίηση και την έμπνευση αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου.

Τέλος, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου, για την ενθάρρυνση, ηθική συμπαράσταση και οικονομική υποστήριξη που μου προσέφεραν τα χρόνια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιάσει το στρατηγικό προγραμματισμό και τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Τα στοιχεία αυτά εφαρμόζονται στην ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για το εναλλακτικό φροντιστήριο Πάλαρ που θα προσφέρει, εκτός από την υποστήριξη στα μαθήματα μαθητών Μέσης Εκπαίδευσης και μαθήματα ρομποτικής και αστρονομίας, στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου και των οικονομικών στοιχείων προκύπτει ότι η συγκεκριμένη επένδυση είναι συμφέρουσα.

ABSTRACT

The purpose of this study is to present the strategic planning and features of a business plan. These data are applied to the development of a business plan for the alternative Palsar tutorial that will offer, in addition to supporting secondary school students and robotics and astronomy courses, in the Thessaloniki region. From the drawing up of the business plan and the financial data, it appears that this investment is advantageous.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	11
1.1.Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο	11
1.2.Γιατί ένα επιχειρηματικό σχέδιο;.....	11
1.3.Ποιος διαβάζει το επιχειρηματικό σχέδιο;	14
1.4.Πώς ετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;	15
1.4.1.Ποιος προετοιμάζει επιχειρηματικό σχέδιο;	15
1.4.2. Τα βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού	17
1.5.Τι αναμένεται από τον επενδυτή / δανειστή;	21
1.6.Διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών σχεδίων	22
1.7.Μορφή και οργάνωση επιχειρηματικού σχεδίου.....	22
1.8.Περίοδος προγραμματισμού	25
1.9.Περιεχόμενο και δομή επιχειρηματικού σχεδίου	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	31
2.1. Διοικητική Περίληψη.....	31
2.2. Ιστορικό	35
2.3. Προϊόντα και υπηρεσίες.....	40
2.4. Αγορές, πελάτες και ανταγωνιστές.....	51
2.4.1. Εισαγωγικά σχόλια	51
2.4.2. Χαρακτηριστικά της αγοράς.....	52
2.4.3. Πελάτες	53

2.4.4. Προβλεπόμενες πωλήσεις	54
2.5. Λειτουργίες επιχείρησης και οργάνωση	55
2.5.1. Θέση και εγκαταστάσεις	55
2.5.2. Μάρκετινγκ.....	58
2.6. Ανθρώπινο δυναμικό	62
2.6.1. Διοίκηση	62
2.6.2. Διοίκηση	63
2.6.3. Πρακτικές πτυχές των επιχειρηματικών κεφαλαίων θα ελέγξουν	64
2.7. Νομικοί, κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	65
2.8. Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	72
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΠΑΛΣΑΡ	72
3.1.Διοικητική περίληψη.....	72
3.1.1.Εισαγωγή.....	72
3.1.2.Η εγκατάσταση.....	73
3.1.3.Ανάλυση της αγοράς.....	73
3.1.4.Προγράμματα, προγραμματισμός και άλλα έσοδα.....	73
3.1.5.Οργάνωση και γενικά έξοδα	74
3.1.6.Ανθρώπινοι πόροι.....	74
3.1.7. Χρηματοδότηση	75
3.1.8. Χρηματοοικονομικές προβλέψεις.....	76
3.2. Επιχειρηματική ιδέα.....	76
3.3.Εσωτερική ανάλυση	77
3.3.1.Σκοπός και στόχοι	77
3.3.2.Όραμα και φιλοσοφία.....	77
3.3.3. Κλειδιά για την επιτυχία	78
3.3.4.Υπηρεσίες.....	79
3.3.5. Έδρα.....	79
3.3.6. Ανθρώπινο δυναμικό	80

3.3.7. Θεσμικό Πλαίσιο και άδεια λειτουργίας	80
3.4. Εξωτερική ανάλυση.....	83
3.4.1.Ανάλυση καταναλωτή	83
3.4.2. Ανάλυση ανταγωνισμού.....	83
Πίνακας Ανταγωνιστικής Ανάλυσης (με δύο από τους βασικούς ανταγωνιστές)	85
3.4.3. Ανάλυση αγοράς	86
3.4.4. Ανάλυση περιβάλλοντος.....	87_Toc529220786
3.4.5. Ανάλυση SWOT	89
3.4.6. Ανάλυση Porter	89
3.5. Στρατηγική μάρκετινγκ.....	90
3.5.1. Υπηρεσίες- Μαθήματα.....	91
3.5.2. Τιμολογιακή στρατηγική	92
3.5.3.Στρατηγική προωθήσεως.....	92
3.5.3.6.Δημόσιες σχέσεις	94
3.6. Οικονομικό πλάνο	94
3.6.1.Χρηματοοικονομικές καταστάσεις.....	94
3.6.1.1.Κατάσταση εισοδήματος	94
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1.1.Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια περιεκτική, γραπτή περιγραφή της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Πρόκειται για μια λεπτομερή έκθεση σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, τις τεχνικές παραγωγής, τις αγορές και τους πελάτες, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τους ανθρώπινους πόρους, την οργάνωση, τις απαιτήσεις όσον αφορά την υποδομή και τις προμήθειες, τη χρηματοδότηση των απαιτήσεων και τις πηγές και χρήσεις των κεφαλαίων.

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει το προηγούμενο και παρόν καθεστώς μιας επιχείρησης, αλλά ο κύριος σκοπός είναι να παρουσιάσει το μέλλον μιας επιχείρησης. Συνήθως ενημερώνεται ετησίως και αναφέρεται σε μια μελλοντική περίοδο συνήθως τριών έως πέντε ετών, ανάλογα με τον τύπο των επιχειρήσεων και το είδος της οντότητας. Είναι ένα κρίσιμο στοιχείο σε κάθε αίτηση χρηματοδότησης, είτε πρόκειται για επιχειρηματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού ή οποιασδήποτε άλλης πηγής επενδύσεων ή δανεισμού. Επομένως, πρέπει να είναι πλήρες, ειλικρινές, πραγματικό, καλά δομημένο και φιλικό προς τον αναγνώστη.

1.2.Γιατί ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας οδηγός που δείχνει πού βρίσκεται ένας οργανισμός, πού πηγαίνει και πώς να φτάσει εκεί. Το επιχειρησιακό σχέδιο θα μπορούσε να είναι το πιο χρήσιμο, να κρατάει στο μυαλό το στόχο, να διατηρεί τη δημιουργικότητα σε καλό δρόμο και να συγκεντρώνει τη δύναμη στην επίτευξη του στόχου (Megginson, et. al., 1994: 138).

Ένα σωστά αναπτυγμένο και γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως αποτελεσματικό εργαλείο επικοινωνίας για τη μεταφορά ιδεών, ευρημάτων έρευνας και προτεινόμενου σχεδίου σε πιθανούς επενδυτές. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση για τη διοίκηση της νέας επιχείρησης. Χρησιμεύει επίσης ως μέτρο μέτρησης της προόδου και αξιολόγησης των απαιτούμενων αλλαγών.

Ο Gumpert (1997: 120-147) παρέχει τους ακόλουθους λόγους για τη σύνταξη ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου:

- Είναι ένας «έλεγχος ευεξίας». Θα πρέπει να γραφτεί επιχειρηματικό σχέδιο και να αναζητηθεί ανταπόκριση και οι αντιδράσεις των άλλων. Όλοι δε συμφωνούν με το σχέδιο. Ωστόσο, οι συμφωνίες και οι διαφωνίες θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης να εστιάσει καλύτερα και να αναθεωρήσει τις υποθέσεις και τις προϋποθέσεις της.
- Να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Προετοιμάζοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο, έχει κανείς μια ολοκληρωμένη άποψη για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Για παράδειγμα, βοηθά τη διοίκηση της εταιρίας να εντοπίσει καλύτερα τους πελάτες-στόχους, να περιγράψει την αγορά, να διαμορφώσει τη στρατηγική τιμολόγησης και να καθορίσει τους όρους ανταγωνισμού που πρέπει να εφαρμόσει για να πετύχει. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι όλες αυτές οι εκτιμήσεις είναι συνεπείς και κατάλληλα εναρμονισμένες. Επίσης, η διαδικασία σχεδιασμού της επιχείρησης συχνά οδηγεί στην ανακάλυψη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή νέες ευκαιρίες καθώς και

ελλείψεις στο σχέδιο. Δέσμευση των σχεδίων που είναι καταγεγραμμένες σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, εξασφαλίζει ότι θα βελτιωθεί η συνολική ικανότητα διοίκησης της επιχείρησης. Η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της σε τυχόν αποκλίσεις από το σχέδιο πριν αυτές συμβούν.

- Να οργανωθούν Στρατηγικές Συμμαχίες: Οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται άλλες. Οι μικρές επιχειρήσεις χρειάζονται οικονομική υποστήριξη και οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται καινοτομία. Εκτός από την απόκτηση κεφαλαίων, το επιχειρησιακό σχέδιο θα μπορούσε να βασίσει την κοινή έρευνα για την ανάπτυξη του κύριου προϊόντος και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης (πρωτοποριακές καινοτομίες) και το κοινό μάρκετινγκ για τη συσχέτιση, την προώθηση, τη λιανική πώληση και την εξυπηρέτηση (καινοτομία στη βάση) του προϊόντος.
- Αμοιβαία κατανόηση εντός της ομάδας διοίκησης. Φτάνοντας σε αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών της διοίκησης της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιπτώσεις όπου η πολιτική δέσμευσης όσο το δυνατόν πιο πολλών διευθυντών πρακτικά εφαρμόζεται στην προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Καθορισμός οικονομικών αναγκών και υποβολή αιτήσεων για χρηματοδότηση. Προσδιορισμός του ποσού, του τύπου και των πηγών χρηματοδότησης, όταν απαιτείται. Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων για χρηματοδότηση.
- Έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο / μετόχους. Χρησιμοποιείται ως βάση για τη λήψη εγκρίσεων από το διοικητικό συμβούλιο και τους μετόχους.
- Προσλήψεις. Χρησιμοποιείται για την πρόσληψη και την εισαγωγή νέων μελών της διοίκησης και του προσωπικού. Το καλύτερο ταλέντο συνήθως αναζητεί σταθερές μεγάλες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, ως μικρή επιχείρηση, το επιχειρησιακό σχέδιο

πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύσει καλούς εργαζόμενους για τη νεοσύστατη εταιρεία.

- Οι εργαζόμενοι αποκτούν στόχους (διοίκηση βάσει στόχου).
- Ενημέρωση υπαλλήλων. Χρησιμοποιείται ως μέσο πληροφόρησης / παροχής κινήτρων των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους της εταιρείας.
- Ενημέρωση των δανειστών. Δίνεται σε τράπεζες / επενδυτικούς οργανισμούς που έχουν χρηματοδοτήσει την επιχείρηση στο παρελθόν και απαιτούν περιοδικές πληροφορίες για την παρακολούθηση των σκοπών.
- Ενημέρωση συνεργατών. Το επιχειρηματικό σχέδιο για την ενημέρωση των επιχειρηματικών εταίρων και άλλων συναφών οργανισμών.

1.3. Ποιος διαβάζει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Μεταξύ των αναγνωστών του επιχειρηματικού σχεδίου πιθανότατα θα είναι βασικοί υπάλληλοι, το διοικητικό συμβούλιο και οι μέτοχοι, επιλεγμένοι επιχειρηματικοί εταίροι ή μελλοντικοί δανειστές και επενδυτές. Ποια μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να διανέμονται σε ποια πρόσωπα εξαρτώνται από την εμπιστευτικότητα και τη συγκεκριμένη φύση της ευθύνης των ενδιαφερομένων. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να δίνεται μόνο σε άτομα που είναι βέβαιο ότι δεν θα το μεταβιβάσουν χωρίς τη συγκατάθεση της διοίκησης.

Μερικοί από τους σημαντικότερους αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να είναι οι δυνητικοί δανειστές ή επενδυτές. Αν ψάχνει κανείς για εξωτερική χρηματοδότηση για την ανάπτυξη της επιχείρησής του, υπάρχουν πολλές πιθανές πηγές που μπορεί να προσεγγίσει για να προωθήσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

1.4. Πώς ετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

1.4.1. Ποιος προετοιμάζει επιχειρηματικό σχέδιο;

Η απάντηση στο ερώτημα ποιος συμβάλλει στην προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο της επιχείρησης και τη δομή και το μέγεθός της. Σε μια πολύ μικρή εταιρεία, το έργο σχεδιασμού και η σύνταξη του γίνεται από τους διευθυντές και τους ίδιους τους ιδιοκτήτες. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, μπορεί να γίνεται από διαφορετικούς ανθρώπους (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών της διοίκησης και του προσωπικού που συμμετέχουν στην προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τόσο λιγότερες πιθανότητες θα είναι οι μη βιώσιμες λύσεις που θα φθάσουν. Τελικά, εκείνοι που απασχολούνται από την επιχείρηση θα αναλάβουν ορισμένες από τις ευθύνες για την εφαρμογή του σχεδίου. Επομένως, είναι λογικό από μια τεχνική και ψυχολογική άποψη η συμμετοχή τους σε ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας (Akinyele & Fasogbon, 2010). Πρώτον, οι εργαζόμενοι έχουν τις καλύτερες γνώσεις των διαφορετικών πτυχών των δραστηριοτήτων της εταιρείας και, δεύτερον, δε θα υπάρξει σχέδιο που θα υλοποιηθεί με επιτυχία, εκτός εάν οι βασικοί υπάλληλοι εντοπιστούν με τους στόχους και τα δεσμευμένα μέσα. Οι υπάλληλοι της εταιρείας που συμβάλλουν στην προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι συνήθως (Johnson, et. al., 2008):

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO), ο οποίος θα πρέπει να έχει την κύρια ευθύνη για την εποπτεία της διαδικασίας επιχειρηματικού σχεδιασμού.

- Ο διευθυντής μάρκετινγκ και πωλήσεων, ο οποίος κατανοεί καλύτερα την απαίτηση της αγοράς, το αναπτυξιακό της δυναμικό, τις ειδικές απαιτήσεις των πελατών, τις τιμές που είναι έτοιμοι να πληρώσουν, τις κινήσεις των ανταγωνιστών κλπ.
- Οι υπεύθυνοι ανάπτυξης και παραγωγής, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες κεντρικής σημασίας για το επιχειρηματικό σχέδιο, όπως οι χρόνοι για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, απαιτήσεων για νέα μηχανήματα και εξοπλισμό παραγωγής, τις ανάγκες του προσωπικού και τις απαιτήσεις πρώτων υλών.
- Ο οικονομικός διευθυντής, ο οποίος συνήθως τοποθετεί τα οικονομικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου μαζί, εκπονεί τις χρηματοδοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης, και είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που μιλά με τους επενδυτές και τα πιστωτικά ιδρύματα (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Σε ορισμένες επιχειρήσεις, αυτά τα άτομα ενημερώνουν το προσωπικό τους για τη διαδικασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού και να τους ζητείται να βοηθήσουν συνεισφέροντας δεδομένα, πληροφορίες, απόψεις και ιδέες. Αυτή η προσέγγιση του συστήματος για την κινητοποίηση ενός μεγάλου μέρους του οργανισμού έχει το μεγάλο πλεονέκτημα για την τόνωση της ευαισθητοποίησης και των κινήτρων της επιχείρησης στο σύνολό της (Gumbert, 1997).

Οι καλύτερες διαθέσιμες δεξιότητες στην εταιρεία πρέπει στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για τη σύνθεση και την εναρμόνιση των δεδομένων που παρέχονται από τα παραπάνω μέλη της ομάδας και για τη δημιουργία της πραγματικής έκθεσης. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερα ικανούς μάνατζερς επιχειρηματικής ανάπτυξης, των οποίων τα κύρια καθήκοντα είναι να συντονίζουν τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού και να επεξεργάζονται τα σχετικά έγγραφα. Αλλά οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν επαρκείς εσωτερικούς πόρους και προσλαμβάνουν εξωτερικούς συμβούλους να καθοδηγήσει και να διευκολύνει τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού (Johnson, et. al., 2008).

1.4.2. Τα βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να είναι κάτι που ετοιμάζεται μία φορά και στη συνέχεια ξεχνιέται. Ο δυναμικός σχεδιασμός θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης της επιχείρησης. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις προετοιμάζουν ένα επιχειρησιακό σχέδιο τριών έως πέντε ετών κάθε χρόνο. Αυτό συνεπάγεται την ενημέρωση του επιχειρηματικού σχεδίου του περασμένου έτους, συγκρίνοντας τους προγραμματισμένους αριθμούς και στόχους με αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί και λαμβάνοντας υπόψη αλλαγές, νέες πληροφορίες, εμπειρίες και νέες ιδέες. Τα βήματα που σχετίζονται με την διαδικασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού επιχείρησης είναι τα εξής (Akinyele & Fasogbon, 2010):

1. **Αξιολόγηση της κατάστασης.** Αυτή πρέπει να είναι μια αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες, οι συνεργάτες, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές βλέπουν την επιχείρηση. Θα πρέπει να απαντήσει στην ερώτηση «Πού είμαστε τώρα;». Θα πρέπει επίσης να είναι μια έντιμη και αυτοκριτική άσκηση που προσπαθεί να απαντήσει στα σημαντικά ερωτήματα που οι επιχειρηματίες θα πρέπει να ρωτούν τακτικά: «Ποια είναι τα σημαντικά δυνατά σημεία και οι κύριες αδυναμίες μας;». «Τι μπορούμε να κάνουμε καλά και τι δεν πρέπει να κάνουμε καθόλου;». «Ποια είναι τα κύρια λάθη που έχουμε κάνει στο παρελθόν και τι μπορούμε να μάθουμε από αυτά;». «Κάνουμε έναν λογικό αριθμό λαθών;».

2. **Ανάπτυξη μιας αποστολής.** Σε αυτό το στάσιο πρέπει να διατυπωθεί μια σαφής δήλωση αποστολής για την επιχείρηση. Η ανάπτυξη της αποστολής είναι συχνά το πιο πολύτιμο κομμάτι της δυναμικής διαδικασίας προγραμματισμού, καθώς μπορεί να αλλάξει ή να επιβεβαιώσει την κατεύθυνση της επιχείρησης. Οι αποστολές προορίζονται να δώσουν μια

αίσθηση του σκοπού και να λειτουργήσουν ως εργαλείο επικοινωνώντας το που βρίσκεται η επιχείρηση. Μέτοχοι, εργαζόμενοι και επιχειρηματικοί εταίροι μπορούν να κινητοποιηθούν καλύτερα και να υποστηρίξουν την αποστολή, εάν γνωρίζουν τι είναι.

- Το όραμα λέει πώς βλέπει η επιχείρηση τον εαυτό της στο απώτερο μέλλον. Εκφράζει αυτό που θέλει να γίνει ως εταιρεία. Ένα όραμα που συμμαρρίζονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι με την επιχείρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή ανάπτυξή της
- Η αποστολή καθορίζει τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Αναφέρει τι θέλει η επιχείρηση θα φέρει στους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και την κοινότητα ως όλον.
- Η φιλοσοφία εκφράζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις της κουλτούρας της επιχείρησης.
- Η στρατηγική δείχνει πώς θα φτάσει εκεί η επιχείρηση.

Μια επιχείρηση συχνά βασίζεται στο όραμα ενός ατόμου. Καθώς η οντότητα μεγαλώνει, ο οργανισμός μπορεί να χάσει τον αρχικό λόγο ύπαρξής του και η αποστολή του μπορεί να αλλάξει. Η αποστολή θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά και, ενδεχομένως, να προσαρμόζεται. Αυτό θα έπρεπε να παρέχει μια ενημερωμένη εικόνα για το τι προσπαθεί να επιτύχει και να απαντά σε ερωτήσεις όπως:

- Σε ποια επιχείρηση βρίσκεστε;
- Τι κάνετε καλύτερα;
- Ποιες ανάγκες ικανοποιείτε;
- Τι ανάγκες ικανοποιείτε;
- Τι οφέλη δημιουργείτε;

Φιλοσοφίες ή αξίες πρέπει να περιλαμβάνονται στο γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτές είναι ένα σημαντικό θεμέλιο που θα πρέπει να γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση οργάνωση και στους εξωτερικούς συνεργάτες της. Μια σταθερή εταιρική

κουλτούρα και η καλή κατανόηση της κατεύθυνσης και των αξιών της οντότητας μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων και την παραγωγικότητα του προσωπικού. Το προσωπικό μπορεί να αισθάνεται καλύτερα για το τι κάνει. Το όραμα, η αποστολή, η φιλοσοφία και η στρατηγική μιας επιχείρησης αναπτύσσονται συνήθως από την ανώτατη διοίκηση (Gumbert, 1997).

3. **Προετοιμασία.** Αφού οριστεί η αποστολή και η φιλοσοφική βάση, πρέπει να ξεκινήσει η πραγματική εργασία της προετοιμασίας του επιχειρηματικού σχεδίου. Μερικά σημαντικά θέματα που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν όταν ετοιμάζεται είναι:

- Διορισμός συντονιστή. Διορίζεται ένα μέλος του προσωπικού που θα είναι υπεύθυνο για το συντονισμό της διαδικασίας επιχειρηματικού σχεδιασμού και για την παράδοση του τελικού εγγράφου (διευθυντής έργου επιχειρηματικού σχεδιασμού) εγκαίρως.
- Πρόσληψη διευθυντή αν δεν είναι διαθέσιμο μέλος από το προσωπικό και έχει τη σχετική εμπειρία και το ταλέντο στην καθοδήγηση σύνθετων διαδικασιών επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αυτό το άτομο θα πρέπει να γνωρίζει τις απαιτήσεις των αναγνωστών του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Ορισμός των εργασιών. Ορίζονται τα διάφορα καθήκοντα και τα βήματα που ενέχονται στη διαδικασία, το χρονοδιάγραμμα αυτών και το συνολικό χρονοδιάγραμμα για την εργασία.
- Προσδιορισμός των μελών της ομάδας. Προσδιορίζονται τα άτομα που θα συμμετάσχουν στην επεξεργασία και τον καθορισμό των ρόλων, των αρμοδιοτήτων, των ευθυνών τους και των αναμενόμενων συνεισφορών / παραδοτέων.
- Συλλογή πληροφοριών. Συγκέντρωση και οργάνωση όλων των βασικών πληροφοριών θα απαιτηθούν από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές (έρευνες αγοράς, εκθέσεις σχετικά με τον ανταγωνισμό, τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις κ.λπ.).

4. **Καθορισμός στόχων.** Ο καθορισμός στόχων για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της προετοιμασίας του

επιχειρηματικού σχεδίου. Αν και αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να προσαρμοστούν στην επαναληπτική διαδικασία σχεδιασμού, μπορούν ακόμα να έχουν μεγάλη αξία στον καθορισμό του «συντονισμού» και «πνεύμα» για περαιτέρω εργασία. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι χρονικά δεσμευμένοι, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι. Παραδείγματα τέτοιων στόχων μπορεί να είναι (Gumbert, 1997):

- Την επόμενη τριετία θα αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων κατά μέσο όρο κατά 20% ανά έτος, εντείνοντας την προσπάθεια μάρκετινγκ και πωλήσεων σε γειτονικές χώρες (εξαγωγή).
- Κατά το επόμενο έτος θα μειωθεί το κόστος παραγωγής κατά 10% μέσω της αύξησης αυτοματοποίησης των γραμμών παραγωγής.
- Μέχρι το τέλος του δεύτερου έτους προγραμματισμού ξεκινούν τρία νέα προϊόντα στην τοπική αγορά.

5. **Επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου**. Η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει βασικά τη σύνθεση και την εναρμόνιση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της ανάπτυξης, της κατασκευής, τις λειτουργίες και τη χρηματοδότηση με στόχο να επιτρέψει στην επιχείρηση να επιτύχει τους γενικούς της στόχους.

6. **Καθορισμός των στόχων των εργαζομένων**. Μια από τις πιο σημαντικές ενέργειες μετά την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τον καθορισμό των στόχων μονάδων και ατόμων στην επιχείρηση. Ο στόχος του διευθυντή πωλήσεων είναι να επιτευχθούν οι όγκοι των πωλήσεων που έχουν οριστεί στο σχέδιο. Ο υπεύθυνος παραγωγής πρέπει να πληροί τα πρότυπα ποιότητας και την παραγωγή των αναμενόμενων τιμών. Το προσωπικό ανάπτυξης έχει, μεταξύ άλλων, να ανταποκριθεί στις ανάγκες του προβλεπόμενου χρονοδιαγράμματος για την παραγωγή του νέου προϊόντος. Αυτοί οι μεμονωμένοι στόχοι πρέπει να καθοριστούν γραπτώς και τα αποτελέσματα της εργασίας πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται περιοδικά. Αυτά θα πρέπει να αποτελούν τη βάση για την οικονομική αποζημίωση του εργαζομένου.

7. **Παρακολούθηση της διαδικασίας.** Η συστηματική παρακολούθηση της υλοποίησης του σχεδίου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης. Σχέδια δράσης, συστήματα παρακολούθησης και συστηματική ανατροφοδότηση θα πρέπει να υπάρχουν για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του σχεδίου και την επίτευξη των στόχων του. Η συμμετοχή σε αυτή τη διαδικασία μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας βλέπουν το ρόλο τους στην επιχείρηση και μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Αν το επιχειρηματικό σχέδιο ολοκληρωθεί και μετά εγκαταληφθεί σε ένα συρτάρι, οι υπάλληλοι δε θα πάρουν ποτέ σοβαρά τον επιχειρησιακό προγραμματισμό. Αν αλλάξουν οι βασικές παραδοχές, το σχέδιο πρέπει να προσαρμοστεί. Κατά συνέπεια, συνιστώνται ενδιάμεσες διορθώσεις. Το κλειδί για τη μεγιστοποίηση των οφελών του δυναμικού σχεδιασμού έγκεινται στην υλοποίηση, στη δράση και στην ενημέρωση του σχεδίου (Gumbert, 1997).

1.5.Τι αναμένεται από τον επενδυτή / δανειστή;

Εκτός από τη συνεισφορά κεφαλαίων που απαιτούνται για την εκτέλεση και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως προβλέπεται στο επιχειρηματικό σχέδιο, οι επενδυτές και οι τραπεζίτες μπορούν να παράσχουν υποστήριξη, όπως περιγράφεται παρακάτω.

- Θα πρέπει να ανατεθεί σε ένα έμπειρο άτομο από τον επενδυτικό οργανισμό η εποπτεία των επενδύσεων της επιχείρησης. Θα μπορούσε να φέρει στην επιχείρηση νέες επαφές με την αγορά, νέες ιδέες και χρήσιμες συμβουλές.
- Εάν ο επενδυτής είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ένα σχετικό επιχειρηματικό τομέα, θα μπορούσε να είναι καλός για συνεργίες και συνεργασία εταιρών σε ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα πεδία (Gumbert, 1997):
 - Εισαγωγή νέων αγορών μέσω του δικτύου του εταιρίου.
 - Προσθήκη των προϊόντων του συνεργάτη στη λίστα για μεγέθυνση;

- Κοινές προσπάθειες ανάπτυξης και παραγωγής για να επωφεληθούν τα αποτελέσματα της οικονομίας της κλίμακας.
- Μεταβίβαση τεχνικής και διαχειριστικής τεχνογνωσίας κλπ.
- Εάν ο επενδυτής είναι ένα χρηματοδοτούμενο από την κυβέρνηση ταμείο με αναπτυξιακούς στόχους, η επιχείρηση μπορεί να λάβει πρόσθετη πολιτική υποστήριξη και άσκηση πίεσης.

1.6. Διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών σχεδίων

Η δομή, το περιεχόμενο και το βάθος ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- Ο κύριος στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Το στάδιο της επιχείρησης (αρχική ή υφιστάμενη εταιρεία).
- Τύπος επιχείρησης / βιομηχανίας.
- Κατάσταση χρηματοδότησης.
- Μέγεθος της εταιρείας, κλπ.

1.7. Μορφή και οργάνωση επιχειρηματικού σχεδίου

Πριν συζητηθεί το περιεχόμενο (ουσία) ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι σημαντικό να εξεταστούν ορισμένα βασικά ζητήματα σχετικά με τη μορφή και την παρουσίασή του. Εάν το σχέδιο είναι να παρουσιαστεί ως επαγγελματικό και να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, τότε υπάρχουν ορισμένα σημεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, όπως αναφέρονται παρακάτω:

1. Το εξώφυλλο. Ο σκοπός ενός εξώφυλλου είναι να πει στους αναγνώστες τι θα διαβάσουν και να φτάσει στον συγγραφέα. Το εξώφυλλο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι συχνά η πρώτη εντύπωση που λαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη ή οι επενδυτές για την επιχείρηση. Η σελίδα εξώφυλλου είναι επίσης ένας τρόπος για να γίνει το επιχειρηματικό σχέδιο άξιο παρατήρησης. Το εξώφυλλο θα πρέπει να φέρει τις λέξεις «Επιχειρηματικό Σχέδιο» και θα πρέπει να περιλαμβάνει (Gumbert, 1997):

- Τη νομική επωνυμία της επιχείρησης.
- Το λογότυπο της επιχείρησης
- Την ημερομηνία σύνταξης ή τροποποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς και τη χρονική περίοδο που καλύπτει.
- Τη διεύθυνση.
- Τον αριθμό τηλεφώνου.
- Τον αριθμός φαξ.
- Τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και το δικτυακό τόπο (διεύθυνση διαδικτύου), εάν ισχύει.
- Άλλες πληροφορίες επικοινωνίας, εάν υπάρχουν.
- Προαιρετικό: μια ειδοποίηση που ενημερώνει τον αναγνώστη ότι το σχέδιο είναι εμπιστευτικό. Αν έχουν ετοιμαστεί πολλαπλά αντίγραφα του επιχειρηματικού σχεδίου, μπορεί να μπει ένας αριθμός αντιγράφων στην επικεφαλίδα για να εξασφαλιστεί ο έλεγχος της διανομής.

Το εξώφυλλο θα πρέπει να είναι ελκυστικό και να φαίνεται επαγγελματικό. Οι γραμματοσειρές που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να είναι εύκολα αντιληπτές και οι αντίθεσεις των χρωμάτων θα πρέπει να είναι ευχάριστες στο μάτι. Οποιοδήποτε ωραίο γραφικό ή φωτογραφία θα μπορούσε να το κάνει πιο ελκυστικό.

2. Το Χαρτί. Θα πρέπει να γίνει εκτύπωση του επιχειρηματικού σχεδίου σε χαρτί καλής ποιότητας και να γίνει εκτύπωση στη μία πλευρά του χαρτιού μόνο.

- 3.Πρόσωπο επικοινωνίας. Πρέπει να συμπεριληφθούν τα στοιχεία αναγνώρισης της επιχείρησης και να ονομαστεί το άτομο που πρέπει να επικοινωνήσει σχετικά με το σχέδιο.
- 4.Γραμματοσειρές. Χρησιμοποίηση μιας γραμματοσειράς που είναι εύκολη στην ανάγνωση και ένα μέγεθος γραμματοσειράς που είναι μεγάλο αρκετά. Αυτό μπορεί να απαιτεί πίνακες με οικονομικές προβολές ώστε να διανεμηθεί σε πολλές σελίδες για να διατηρηθεί η αναγνωσιμότητα.
- 5.Περιθώρια. Διατήρηση αρκετά ευρέως περιθωρίων. Αυτά είναι χρήσιμα για τους αναγνώστες για την παρατήρηση των ερωτήσεων και των σχολίων τους.
- 6.Όροι και ακρωνύμια. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξειδικευμένη ορολογία ή ακρωνύμια, πρέπει να χρησιμοποιούνται με φειδώ και να βεβαιωθεί ότι ορίζονται όποιοι όροι που κάποιος εκτός της περιοχής εμπειρογνωμοσύνης δε θα ήξερε.
- 7.Αριθμοί σελίδων. Θα πρέπει να γίνει αριθμητή των σελίδων και επιβεβαίωση των σωστών σελίδων και στον πίνακα περιεχομένων του επιχειρηματικού σχεδίου.
8. Μέγεθος. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σύντομο και συνοπτικό. Περιορισμός της συμπερίληψης ξένου υλικού. Μπορούν πάντα να δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες σε ένα παράρτημα, εάν απαιτείται.
- 9.Δείγματα. Συμπερίληψη στο παράρτημα δειγμάτων διαφημίσεων, υλικού μάρκετινγκ και οποιεσδήποτε άλλες πληροφορίες που βοηθούν στην παρουσίαση του σχεδίου.
- 10.Επεξεργασία. Βεβαίωση ότι έχει γίνει προσεκτική επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου. Ορθογραφικά λάθη και γραμματικά λάθη δεν κάνουν καλή εντύπωση.
- 11.Συνολική ποιότητα παρουσίασης (Gumbert, 1997).

1.8. Περίοδος προγραμματισμού

Μία από τις πρώτες πιθανές ερωτήσεις κατά την έναρξη των εργασιών σχεδιασμού: «Για ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να προετοιμαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο;». Δεν υπάρχει ευθεία απάντηση σε αυτή την ερώτηση. Υπάρχουν επιχειρήσεις που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό σχέδιο μόνο για ένα χρόνο και άλλες που το σχεδιάζουν για 10 ή περισσότερα χρόνια. Ωστόσο, τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να παράγουν επιχειρηματικά σχέδια που εκτείνονται από τρία έως πέντε χρόνια (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Η βέλτιστη περίοδος προγραμματισμού εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης και το είδος της. Ορισμένα σημαντικά κριτήρια και εκτιμήσεις για τη λήψη απόφασης σχετικά με το χρονικό διάστημα για το οποίο πρόκειται να γίνει, παρατίθενται κατωτέρω.

- **Νεκτρό σημείο.** Αν πρόκειται για μια νέα επιχείρηση ή προγραμματίζεται μια μεγάλη επέκταση της υπάρχουσας επιχείρησης, αναμένεται πιθανώς να υπάρξει μια καθαρή ζημία το πρώτο ή τα πρώτα δύο χρόνια. Σε μια τέτοια περίπτωση, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να υπερβαίνει το νεκτό σημείο και να καλύπτουν, επίσης, τουλάχιστον δύο έτη κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καλύπτει συνολικά τέσσερα χρόνια. Είναι ψυχολογικά σημαντικό ο δανειστής ή ο επενδυτής να βλέπει τουλάχιστον δύο συνεχόμενα έτη κέρδους στο τέλος των οποίων μπορούν ενδεχομένως να καταβληθούν μερίσματα.
- **Διακυμάνσεις της διοίκησης.** Οι διακυμάνσεις της διοίκησης σε μια μέση εταιρεία κυμαίνονται μεταξύ 10 και 15% ετησίως. Αν στην εταιρεία ο κύκλος εργασιών είναι σχετικός με το ποσοστό αυτό, σημαίνει ότι, μέσα σε τέσσερα χρόνια, περισσότερο από το ήμισυ των μάντζερς θα έχουν αλλάξει. Σε μια τέτοια περίπτωση δεν έχει νόημα να προγραμματιστεί οποιαδήποτε περίοδος πέρα από αυτή. Είναι σημαντικό

οι μελλοντικοί διευθυντές να συνεισφέρουν με τις δικές τους ιδέες για τον προγραμματισμό της επιχείρησης για την χρονική περίοδο. Από την άλλη πλευρά, εάν πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση ή εάν η διεύθυνση είναι μια μικρή ομάδα συνεργατών που δεσμεύεται για την επιχείρηση, μπορεί να χρειαστεί ο προγραμματισμός για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

- Περίοδος ανάπτυξης υποδομής (έργο). Η κατάλληλη περίοδος για το επιχειρηματικό σχέδιο θα εξαρτηθεί επίσης από το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται για την ανάπτυξη της απαραίτητης υποδομής για την επιχείρηση.
- Περίοδος ανάπτυξης αγοράς / πελάτη. Τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια δείχνουν την ανάπτυξη της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου. Μια σημαντική υπόθεση είναι ότι ο αριθμός των αγοραστών θα αυξηθεί καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο γνωστή στην αγορά. Έτσι, ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας εξαρτάται από τον παράγοντα χρόνου που απαιτείται για να δημιουργηθεί η ίδια ή τα προϊόντα της.
- Μακροοικονομική σταθερότητα. Εάν η επιχείρηση δραστηροποιείται σε ένα σταθερό περιβάλλον και εύκολα προβλέψιμες μακροοικονομικές συνθήκες, μπορεί να αντέξει οικονομικά να κάνει οικονομικές προβολές για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Εάν, για παράδειγμα, ο πληθωρισμός και τα επιτόκια τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν σταθερά (η διακύμανσή τους είναι μόνο λίγο τοις εκατό), μπορεί λογικά να γίνει προγραμματισμός για μια περίοδο πέντε ακόμη ετών. Εάν, από την άλλη πλευρά, οι παράμετροι αυτές διαφέρουν σημαντικά και δεν υπάρχει κανένας λόγος ότι μπορεί να επιτευχθεί μια πιο σταθερή και προβλέψιμη κατάσταση, δεν μπορούν να γίνουν οικονομικές προβλέψεις για μια περίοδο μεγαλύτερη από δύο έως τρία χρόνια.
- Τεχνολογία προϊόντων. Οι τεχνολογίες έχουν κύκλους ζωής. Η περίοδος του επιχειρηματιού σχεδίου θα εξαρτηθεί επίσης από το είδος του προϊόντος, την τεχνολογία του και το πώς χρησιμοποιείται η τεχνολογία στην παραγωγή. Μπορεί να υπάρξει κίνδυνος να εισέλθουν στην αγορά περισσότεροι ανταγωνιστές, αλλά δεν

υπάρχει κίνδυνος για την υποκατάσταση του προϊόντος. Συνεπώς, από την άποψη του προϊόντος και της τεχνολογίας, μπορεί εύλογα να γίνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την επιχείρηση για πέντε ή περισσότερα χρόνια.

1.9.Περιεχόμενο και δομή επιχειρηματικού σχεδίου

Αφού έχει εξεταστεί ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου και γίνει η απαραίτητη προετοιμασία του υποβάθρου, θα πρέπει να εξεταστούν τα πραγματικά στοιχεία που θα συμπεριληφθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό θα πρέπει να περιέχει τους ακόλουθους τύπους πληροφοριών ως εξής:

- Η αποστολή της επιχείρησης και οι στόχοι που θέλει η διοίκηση να επιτευχθούν.
- Οι στοχευμένες αγορές και οι πελάτες σας, τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες και η θέση των ανταγωνιστών.
- Τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν.
- Οι ανθρώπινοι πόροι, οι υποδομές, ο εξοπλισμός, η πρώτη ύλη και οι οικονομικοί πόροι που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Οι τεχνικές, οργανωσιακές και διοικητικές διαδικασίες που θα εφαρμοστούν.

Οι παραπάνω πληροφορίες μπορούν εύκολα να δομηθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο στα ακόλουθα κεφάλαια, ως εξής (Akinyele & Fasogbon, 2010):

1. Σύνοψη: Πρόκειται για τη μικρογραφία του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να δείχνει ενθουσιασμό και την ουσία της επιχείρησης. Αυτό είναι το πιο σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή το μεγαλύτερο μέρος του κοινού-στόχου της επιχείρησης θα αρχίσει να διαβάζει πρώτα τη σύνοψη πριν διερευνήσει εις βάθος το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περίληψη πρέπει να κρατήσει το ενδιαφέρον των εν δυνάμει επενδυτών, τραπεζιτών ή επιχειρηματιών ζωντανό. Δε θα πρέπει να υπερβαίνει τις δύο σελίδες και

κάθε περίπτωση, αυτό το κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να λάβει καλύτερη προσοχή.

2. Η Εταιρεία: Ποια είναι η εταιρική ταυτότητα; Παρέχεται το ιστορικό της επιχείρησης εν συντομία, τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, την τρέχουσα επιχειρηματική στρατηγική, τη διοικητική ομάδα και ένα αρχείο επίτευξης προϊόντων και επιτυχιών (και αποτυχιών) του παρελθόντος. Περιγράφοντας την επιχειρησιακή στρατηγική, η επιχείρηση αναφέρει στο κοινό τι σκοπεύει να κάνει, αλλά τα ακολουθεί προσεκτικά. Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι σχετική, αξιόπιστη, εφικτή, πιστευτή και λογικά συνεπή. Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να αναλυθούν οι επιτυχίες και τα προβλήματα που υπήρχαν ενδεχομένως στο παρελθόν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα, τόσο με τις θετικές όσο και με τις αρνητικές πτυχές, να περιγραφεί η τρέχουσα κατάσταση (π.χ. η εφικτότητα, η βιωσιμότητα, οι τάσεις των πωλήσεων και των κερδών, να περιγραφούν οι μελλοντικοί στόχοι, πώς συνεχίζουν ή απομακρύνονται από το παρελθόν, γιατί και με ποια επιτυχία. Θα πρέπει να περιγραφεί η ομάδα διοίκησης και ο τρόπος με τον οποίο προσαρμόζεται στις μελλοντικές ανάγκες.

3. Η Αγορά: Ποια είναι η αγορά-στόχος ή οι πιθανοί αγοραστές; Πώς και γιατί τα εντοπίστηκαν; Ποια ήταν η έρευνα αγοράς και οι προβλέψεις της αγοράς σε αυτό; Ποια είναι η πελατειακή βάση, οι προοπτικές των πελατών και ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγιστούν. Ποια είναι τα δημογραφικά στοιχεία της αγοράς-στόχων και οι πιθανές δημογραφικές μετατοπίσεις; Λεπτομέρειες σχετικά με το μέγεθος, την προσβασιμότητα, τη σταθερότητα, την αγοραστική δύναμη, τη μεταβλητότητα της αγοράς-στόχου. Τι θα κάνει την αγορά να πιστέψει και να αγοράσει το προϊόν της επιχείρησης; Η αγορά αυξάνεται ή συρρικνώνεται, παραμένει στάσιμη; Πώς σκοπεύει η επιχείρηση να προστατεύσει αυτή την αγορά με κατάλληλους και ηθικούς φραγμούς εισόδου στην αγορά;

4. Το Προϊόν / Υπηρεσία: Τι πωλεί η επιχείρηση; Σε ποιους Γιατί; Πώς; Πότε; Μέσω ποιων; Πόσο συχνά; Περιγράφεται το προϊόν ή η υπηρεσία καινοτομίας / εφεύρεσης / ανακάλυψης της επιχείρησης με τα βασικά χαρακτηριστικά του, τις αξίες, το κόστος και τα οφέλη, την

ποιότητα και τη χρησιμότητά του στις αγορές-στόχους. Πώς μπορεί το προϊόν να εκπληρώσει ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών-στόχων; Ποια ευκολία και εξοικονόμηση (του χρόνου, των χρημάτων, της ενέργειας, της προσπάθειας, του άγχους, του χώρου και του ρυθμού) παρέχει το προϊόν που ο ανταγωνισμός σας δεν έχει; Ποσοτικοποιείται το κόστος και τα οφέλη στον υποψήφιο πελάτη.

5. Η φάση παραγωγής: Περιγράφονται τα βασικά συστατικά, τα υλικά και τα εξαρτήματα και που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος / υπηρεσίας. Περιγράφονται οι προμηθευτές, οι στρατηγικές προμήθειών, το απόθεμα υλικών σας, το απόθεμα κατά τη διαδικασία και τα αποθέματα τελικών προϊόντων. Προβλέπονται τα προβλήματα και η διευθέτηση του σχεδιασμού, της κατασκευής, της πλατφόρμας τεχνολογίας, των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και της πνευματικής ιδιοκτησίας, του μεγέθους, του συνδυασμού, της συσκευασίας, της εφοδιαστικής μεταφοράς, της κοστολόγησης και των τιμών.

6. Πωλήσεις και Προώθηση: Λεπτομέρεια σχετικά με το μάρκετινγκ, τη διαφήμιση, την προώθηση και το σχέδιο διανομής και των στρατηγικών. Εσωτερικοί και εξωτερικοί σύμβουλοι μάρκετινγκ. Αναφέρονται τα εργαλεία προώθησης, όπως η ομαδοποίηση των τιμών, η ομαδοποίηση προϊόντων, οι εγγυήσεις, οι τιμές έκπτωσης, οι εκπτώσεις, οι πιστώσεις, η χρηματοδότηση, η επέκταση και οι ενημερώσεις προϊόντων, καθώς και οι πολιτικές επιστροφής χρημάτων και ανάκλησης. Ποια είναι τα σχέδια της εταιρίας για το μάρκετινγκ στο διαδίκτυο, το σχεδιασμό της ιστοσελίδας και άλλες σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ Διαδικτύου; Ποια είναι τα σχέδια λιανικής πώλησης, το κόστος και οι στρατηγικές; Ποιες είναι οι στρατηγικές αντιμετώπισης παραπόνων; Πώς θα παρακινηθούν οι διανομείς, οι έμποροι λιανικής πώλησης και οι πωλητές της εταιρίας; Πώς θα προβληθεί η εταιρική διαφήμιση, πώς θα γίνουν οι δημόσιες σχέσεις, πώς θα δημιουργηθεί η εικόνα και πώς θα υποστηριχθούν οι στρατηγικές πώλησης, λιανικής πώλησης και διανομής;

7. Ο Ανταγωνισμός: Εκτός αν το προϊόν είναι εντελώς νέο, θα έχει ανταγωνιστικά σήματα και υποκατάστατα, τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν και να αξιολογηθούν. Πρέπει να εξεταστούν οι ανταγωνιστές, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους, η ποιότητά τους και το μετοχικό τους κεφάλαιο, οι προσφορές των τιμών και των επιστροφών τους, η ομαδοποίηση των τιμών και των προϊόντων τους, οι εγγυήσεις τους, καθώς και οι πιστωτικές και χρηματοδοτικές στρατηγικές τους; Πώς θα καθιερωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ανταγωνιστικής ποιότητας σε σχέση με αυτόν τον ανταγωνισμό; Πώς θα καθιερωθεί το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μάρκετινγκ ενάντια σε αυτόν τον ανταγωνισμό;

8.Οικονομικά: Ποια είναι τα σχέδιά κοστολόγησης, τιμολόγησης, ισοτιμίας και προσαύξησης; Ποιες είναι οι ασφαλιστικές στρατηγικές, η διείσδυση και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές τιμολόγησης; Με βάση τις προβλέψεις της επιχείρησης, σχεδιάζονται οι ταμειακές ροές, οι ταμειακές εκροές, οι καθαρές ταμειακές ροές, για το πρώτο, το δεύτερο, το τρίτο, το τέταρτο και το πέμπτο έτος. Μελετάται το κόστος πώλησης αγαθών, οι πωλήσεις και τα διοικητικά έξοδα, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, τα έξοδα τόκων, τα έξοδα ιδιοκτησίας έναντι εκμίσθωσης έναντι ενοικίου, οι αποσβέσεις, οι μισθολογικές επιβαρύνσεις, οι φόροι, τα ακαθάριστα περιθώρια κέρδους και τα μερίσματα.

9. Συμπερασματικές παρατηρήσεις: Συγκεντρώνονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες, οι απειλές και οι ευκαιρίες, τα μοναδικά χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες.

10. Παραρτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

2.1. Διοικητική Περίληψη

Η περίληψη είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος του συνόλου του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι αυτό που οι περισσότεροι αναγνώστες θα διαβάσουν πρώτα. Οι δανειστές ή οι επενδυτές θα διαβάσουν εκτενώς τις περιλήψεις πριν κοιτάξουν το υπόλοιπο ενός σχεδίου για να διαπιστώσουν αν ενδιαφέρονται για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και θέλουν να μάθουν περισσότερα σχετικά με αυτή. Πολλά επιχειρηματικά σχέδια υποβάλλονται σε δανειστές κάθε εβδομάδα. Όχι όλα από αυτά τα σχέδια αναθεωρούνται σε βάθος (Bianchi et. al., 1998).

Ως εκ τούτου, αν και όλη η επιχείρηση περιγράφεται πολύ αργότερα, η σύντομη διοικητική περίληψη υπογραμμίζει τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου και βοηθά να πεισθεί ο αναγνώστης να μελετήσει το πλήρες κείμενο, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες για τη χρηματοδότηση που αναζητάται.

Σημαντικά σημεία σχετικά με τη σύνοψη είναι τα εξής (Bianchi et. al., 1998):

- Πρέπει να έχει έκταση μεταξύ μιας και τριών σελίδων και να χρειάζονται μόνο λίγα λεπτά για να διαβαστεί.
- Παρόλο που η σύνοψη είναι το πρώτο μέρος του σχεδίου, θα πρέπει να γραφτεί τελευταίο.
- Κατά τη σύνταξη της σύνοψης, μπορούν να συμπεριληφθούν μερικές προτάσεις από άλλα σημαντικά τμήματα. Οι δηλώσεις στην περίληψη πρέπει να είναι συνεπείς με τις πληροφορίες και τη διατύπωση σε άλλα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Οι λέξεις θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά και θα πρέπει να είναι ευκρινείς, περιεκτικές και ενδιαφέρουσες για να διαβαστούν.
- Καλό είναι να διανεμηθεί σε διαφορετικά άτομα για να διαβαστεί, να ακουστούν οι απόψεις τους και οι προτάσεις τους.

Τα περιεχόμενα της περίληψης του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να διαχωριστούν σε τρία μέρη, όπως περιγράφονται παρακάτω:



A.Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

Πρόκειται για ένα σύντομο τμήμα που αναφέρει τον κύριο σκοπό της ανάπτυξης και της παρουσίασης του επιχειρηματικού σχεδίου. Κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να υπάρχουν κατά νου διάφοροι στόχοι. Οι αναγνώστες στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση θα μπορούσαν επίσης να ενδιαφέρονται για διαφορετικές πτυχές. Ωστόσο, οι βασικοί στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου που ίσως πρέπει να αναφερθούν είναι τριπλοί:

- Να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης που θα ξεκινήσει (ή να επεκταθεί ή απλά να συνεχίσει με τον ίδιο τρόπο).

- Η άντληση νέων κεφαλαίων από εξωτερικούς επενδυτές ή δανειστές (ή να ενημερώσουν και να διαβεβαιώσουν παρόντες επενδυτές ή δανειστές σχετικά με την πρόοδο της επιχείρησης που έχουν χρηματοδοτήσει).
- Να δημιουργηθεί η βάση για την εκπόνηση λεπτομερούς σχεδίου δραστηριοτήτων.

B. Βασικά σημεία

Τα κυριότερα ζητήματα που πρέπει να συζητηθούν εν συντομία στο σύνολό τους προκειμένου να δοθεί στον αναγνώστη μια γρήγορη επισκόπηση (περίπου μισής έως μίας σελίδας) της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Είδος επιχείρησης
 - Ποιο είναι το είδος της επιχείρησης;
 - Ποιες είναι οι σειρές προϊόντων και οι υπηρεσίες της; Για ποιους χρησιμοποιούνται;
 - Που βρίσκεται;
 - Ποιες είναι οι κύριες εγκαταστάσεις; (Εργοστάσιο παραγωγής, εγκαταστάσεις αποθήκευσης, στόλος μεταφοράς, απλά γραφεία)
 - Πόσους υπαλλήλους έχει;
 - Ποια είναι η αποστολή της και ποιοι είναι οι γενικοί επιχειρηματικοί στόχοι; (Μια σύντομη αποστολή μπορεί να είναι κατάλληλη εδώ.)
- Εταιρική δομή
 - Είναι μια επιχείρηση εκκίνησης ή επέκτασης;
 - Πότε δημιουργήθηκε;
 - Ποιος την καθιέρωσε και πώς;
 - Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρείας; (Ατομική ιδιοκτησία, εταιρεία;)

- Ποια είναι τα βασικά πρόσωπα στην επιχείρηση σήμερα;
- Ποια είναι η κατανομή των μετοχών; (Αναφέρετε τους κύριους μετόχους.)

- Αγορές και πελάτες

1. Ποια είναι η κύρια αγορά (Τοπική, Περιφερειακή, εξαγωγές;)
2. Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς και το δυναμικό ανάπτυξης της;
3. Ποιο είναι το μερίδιο αγοράς; Πώς θα αναπτυχθεί;
4. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες της επιχείρησης;
5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές;

- Οικονομικά χαρακτηριστικά

Η παράγραφος αυτή πρέπει να περιλαμβάνει ιστορικά και προβλεπόμενα βασικά οικονομικά στοιχεία, όπως π.χ. τα έσοδα, τα καθαρά κέρδη, τα συνολικά στοιχεία ενεργητικού και τα ίδια κεφάλαια. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τις κύριες υποθέσεις που χρησιμοποιούνται στην πρόβλεψη.

- Σημαντικά σχέδια δράσης

Σε αυτή την παράγραφο θα πρέπει να συνοψιστούν εν συντομία όλα τα σημαντικά σχέδια δράσης που υπάρχουν για το μέλλον. Ιδιαίτερα σημαντικά είναι εκείνα τα σχέδια που θα απορροφήσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους (επέκταση σε νέα αγορά, ανάπτυξη / εισαγωγή νέων προϊόντων, δημιουργία νέων εγκαταστάσεων, εκσυγχρονισμός υφιστάμενων γραμμών παραγωγής, αναδιάρθρωση της επιχείρησης) (Gumbert, 1997).

Γ. Χρηματοοικονομικές απαιτήσεις

Εάν ένας από τους κύριους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να κινητοποιηθούν επιπλέον κεφάλαια, το παρόν τμήμα της σύνοψης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Bianchi et. al., 1998).:

- Ποιο είναι το συνολικό ποσό των κεφαλαίων που χρειάζεται η επιχείρηση;
- Σε ποια νομίσματα; (τοπικό, ξένα ή και τα δύο;)
- Για ποιο σκοπό; (κεφάλαιο κίνησης, αγορά νέων μηχανημάτων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανακαίνιση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού)
- Πότε χρειάζεται η επιχείρηση τα χρήματα;
- Επιδιώκει τα κεφάλαια των μετόχων, δάνεια ή ένα συνδυασμό και των δύο;
- Οι προβλέψεις βασίζονται σε αισιόδοξες, ρεαλιστικές ή απαισιόδοξες υποθέσεις;
- Δανεισμός. Τι είδους δανεισμό χρειάζεται; (υπέρβαση του δανείου;)
- Πώς και πότε σκοπεύει να εξοφλήσει τα χρήματα; Τι εγγυήσεις ή ασφάλεια μπορεί να παράσχει;
- Μετοχικό κεφάλαιο. Τι είδους μετοχικό κεφάλαιο προσφέρεται στους επενδυτές και ποια είναι η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης; (Gumbert, 1997)

2.2. Ιστορικό

Αυτή η ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποτελείται από μερικές σελίδες πληροφοριών που αφορούν συγκεκριμένα την επιχείρηση. Ο αναγνώστης πρέπει να κάνει μια γρήγορη επισκόπηση του τι είναι η επιχείρηση, πώς ξεκίνησε, πώς αναπτύχθηκε με την πάροδο των ετών και όπου κατευθύνεται. Αυτό θα είναι μια χρήσιμη προετοιμασία πριν οι λεπτομέρειες παρατεθούν αργότερα. Θα πρέπει επίσης να περιγραφεί εν συντομία ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης και οι απαιτούμενοι πόροι και η υποδομή που απαιτείται για να λειτουργεί η επιχείρηση. Παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με το χρόνο και τη μορφή της σύστασης εταιρείας, τα ιδρυτικά μέλη και τους στόχους της εταιρείας.

Καταγράφεται ο τόπος όπου έχει την καταστατική της έδρα η επιχείρηση, καθώς και οποιαδήποτε υποκαταστήματα, θυγατρικές ή εταιρείες που συνδέονται από πλευράς προσωπικού και οικονομικών (Johnson et. al., 2008). Σε αυτό το σημείο μπορεί επίσης να δοθεί μια χρονολογική περιγραφή της ανάπτυξης και των επιχειρήσεων της εταιρείας μέχρι σήμερα, ενδεχομένως με διαγράμματα και γραφήματα. Η νομική μορφή της εταιρείας θα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η απόφαση στο υπέρ μιας συγκεκριμένης νομικής μορφής εξαρτάται ουσιαστικά από τους ακόλουθους παράγοντες (Gumbert, 1997):

- Ευθύνη
- Διευθυντικές εξουσίες (διοίκηση, εκπροσώπηση, ομαδοποίηση)
- Δυνατότητες χρηματοδότησης (πώς μπορεί να προσελκύσει το κεφάλαιο)
- Ευελιξία όσον αφορά την είσοδο και την απόσυρση νέων μετόχων
- Φορολογική μεταχείριση
- Νομικοί κανονισμοί (υποχρεώσεις ελέγχου και γνωστοποίησης για εταιρείες από ένα ορισμένο μέγεθος και πάνω)
- Κόστος εκκίνησης.

Το τμήμα της ιδιοκτησίας της επιχείρησης πρέπει να εξηγήσει εν συντομία ποιος είναι ο ιδιοκτήτης της εταιρείας, ο διευθυντής και οι μέτοχοι. Σε μία ή δύο προτάσεις περιγράφονται επίσης τι άλλα δικαιώματα κοινής διαβούλευσης ή πληροφόρησης υπάρχουν, για παράδειγμα για το εποπτικό συμβούλιο, το συμβουλευτικό συμβούλιο ή το διοικητικό συμβούλιο (Gumbert, 1997).

Το τμήμα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος καλύπτει γενικά τα θέματα που συζητώνται παρακάτω.

A. Κύρια προϊόντα, αγορές και πελάτες

Παρέχεται μια σύντομη περιγραφή των υπαρχουσών ομάδων προϊόντων καθώς και του στόχου των πελατών και των κύριων παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία.

.Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιγράψει εν συντομία:

- Τα πιο σημαντικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Πώς μοιάζουν και πώς χρησιμοποιούνται.
- Τα διακριτικά χαρακτηριστικά ή τα καινοτόμα χαρακτηριστικά τους.
- Τις υφιστάμενες και στοχοθετημένες αγορές (τοπικές, περιφερειακές, εθνικές, διεθνείς / εξαγωγές).
- Το μέγεθος των αγορών-στόχων και το δυναμικό ανάπτυξής τους.
- Το σημερινό και μελλοντικό μερίδιο αγοράς.
- Τους πελάτες (Καταναλωτές, ποια δημογραφική κατηγορία, τις επιχειρήσεις, το είδος των επιχειρήσεων).
- Τα κύρια πλεονεκτήματα και αδυναμίες των προϊόντων και των υπηρεσιών συγκρίνονται με εκείνες των ανταγωνιστών.

B. Θέση και εγκαταστάσεις

Αργότερα, ένα ειδικό τμήμα θα περιγράψει λεπτομερώς τη θέση και τους χώρους της επιχείρησης. Περιγράφεται ακόμη το μέγεθος των τοποθεσιών της εταιρείας και αναφέρεται αν έχουν αγοραστεί, ενοικιαστεί ή μισθωθεί οι εγκαταστάσεις. Καταχωρούνται οι δραστηριότητες που εκτελούνται σε κάθε τοποθεσία και οι δαπάνες. Στην παρούσα ενότητα, πρέπει να δοθεί μια σύντομη περίληψη μόνο (Johnson et. al., 2008).

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται η μελλοντική τοποθέτηση της εταιρείας: ποιοι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν τεθεί; Ποια στρατηγική σχεδιάζεται για την επίτευξη αυτών των στόχων; Πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι σε επιχειρησιακό επίπεδο, δηλαδή ποια είναι τα μέτρα και οι έννοιες; Εδώ συνιστάται να οριστούν ορόσημα και στάδια προς το στόχο. Σε πρακτική αυτό σημαίνει: να συνταχθεί μια επισκόπηση των προβαλλόμενων στοιχείων

πωλήσεων, των εργαζομένων, των επενδύσεων, των κερδών και των ιδίων κεφαλαίων για τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια (Johnson et. al., 2008).

Αυτή η ενότητα πρέπει να αποδείξει στον αναγνώστη ότι προσπαθεί να αναπτυχθεί η εταιρεία, με όλες τις συνέπειές της. Προετοιμασία αυτού του μέρους του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί υψηλό βαθμό αφαίρεσης. Σε αυτό το σημείο οι σκέψεις θα πρέπει να διατυπωθούν πολύ σύντομα: η παρουσίαση ενός οράματος της εταιρείας διακυβεύεται! (Gumbert, 1997)

Γ. Βασικά στοιχεία (προσωπικό, συνολική παραγωγή, έσοδα)

Τα βασικά δεδομένα είναι χρήσιμα για την γρήγορη κατανόηση του μεγέθους της επιχείρησης. Τυπικά δεδομένα είναι:

- Αριθμός προσωπικού.
- Συνολική παραγωγή (σε αριθμό προϊόντων, τόνους κ.λπ.).
- Ετήσια έσοδα και κέρδη.
- Αριθμός πελατών (ανά κατηγορία).
- Αριθμός θυγατρικών (εγχώριων, ξένων).
- Αριθμός χωρών στις οποίες εξάγεται το προϊόν (Gumbert, 1997).

Δ. Νομική μορφή, ιδιοκτησία και διοίκηση

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή στοιχεία και πληροφορίες για τους ιδιοκτήτες, το διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση. Θα πρέπει να παρέχει μια σύντομη εισαγωγή στη δομή της οντότητας και τους λόγους για την επιλογή. Συγκεκριμένες ερωτήσεις που ο δανειστής ή ο επενδυτής θα ήθελε να έχουν απαντηθεί νωρίτερα στο επιχειρηματικό πλάνο είναι:

- Είναι η επιχείρηση μια εταιρική σχέση ή μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης;
- Ποιοι είναι οι βασικοί μανάτζερς; Ποιο είναι το υπόβαθρό τους και ποιες δυνάμεις φέρνουν στην επιχείρηση (εμπειρία, εμπειρογνωμοσύνη, ειδικές ικανότητες κλπ.);
- Έχουν μετοχές οι διευθυντές και οι λοιποί υπάλληλοι; Εάν ναι, ποια είναι η δική τους συμμετοχή;

Αυτό το σύντομο τμήμα θα πρέπει να δώσει στους δυνητικούς δανειστές ή στους επενδυτές αρκετές πληροφορίες να κατανοήσουν ποιες δυνάμεις οδηγούν την επιχείρηση και ποιοι είναι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων.

Ε. Ιστορική εξέλιξη και ιστορικό της επιχείρησης

Εάν η επιχείρηση έχει μακρά ιστορία και επιτυχημένο ιστορικό, είναι πιο εύκολο ο αναγνώστης του επιχειρηματικού σχεδίου ότι υπάρχουν καλές πιθανότητες επιτυχίας στο μέλλον. Αν όχι, πρέπει να υπάρχουν ισχυρά επιχειρήματα για να αποδειχθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αν η εταιρεία σας έχει κάνει καλά μέχρι τώρα, έχει μια λογικά καλή βάση για να είναι επιτυχημένη στο μέλλον, εκτός εάν υπήρξαν πολύ δυσμενείς εξελίξεις (Gumbert, 1997).

Συγκεκριμένα θέματα ενδιαφέροντος είναι:

- Ποιος ξεκίνησε την επιχείρηση και πότε;
- Πώς ξεκίνησε η επιχειρηματική ιδέα;
- Ποια ήταν τα αρχικά προϊόντα; Πώς αυτά εξελίχθηκαν σήμερα;
- Ποιος ήταν ο ρυθμός ανάπτυξης με βάση τα βασικά στοιχεία (αριθμός προσωπικού, παραγωγικές ικανότητες, πωλήσεις / έσοδα, σύνολο ενεργητικού, μετοχικό κεφάλαιο, αριθμός πελατών, θυγατρικές κ.λπ.);
- Υπάρχουν συγκεκριμένα επιτεύγματα;

ΣΤ. Επιχειρησιακή στρατηγική και αποστολή

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να συνοψιστεί η επιχειρηματική στρατηγική και η αποστολή της επιχείρησης (Karlsson & Hong, 2009).

Ζ. Γενικές μονάδες οργάνωσης / λειτουργίας

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κύριες λειτουργικές μονάδες (μονάδα παραγωγής, ανάπτυξη μονάδας, μάρκετινγκ και πωλήσεων κλπ.) και η σχέση και αλληλεπιδράσεις μεταξύ καθεμιάς από αυτές.

2.3. Προϊόντα και υπηρεσίες

Σε αυτή την ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιγράφονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, δίνοντας έμφαση σε τυχόν διακριτικά χαρακτηριστικά που μπορεί να προσφέρουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συζητάται ποια είναι η ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και περιγράφει τα σχέδια για μελλοντική ανάπτυξη. Οι ακόλουθες ειδικές πληροφορίες πρέπει να συμπεριληφθούν.

A. Περιγραφή του προϊόντος και ιστορικό

Πρέπει να δοθεί μια περιγραφή του προϊόντος λεπτομερώς, αλλά με όρους που είναι κατανοητοί στα άτομα που δεν είναι ειδικοί στον τομέα αυτό. Περιγράφονται οι μέθοδοι παραγωγής / διαδικασίας παραγωγής. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ακόλουθα σημεία ως γενικός οδηγός (Karlsson & Hong, 2009):

- Μέθοδος παραγωγής (μαζική παραγωγή ή παραγγελία)

- Ακολουθία της παραγωγικής διαδικασίας
- Κατάσταση
- Επίπεδο αυτοματισμού
- Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της μεθόδου παραγωγή
- Κόστος παραγωγής
- Περιγραφή των εγκαταστάσεων παραγωγής / των συστημάτων παραγωγής και της υποδομής.

Να εξηγηθεί πώς φαίνεται, τι κάνει, πώς λειτουργεί, πόσο διαρκεί, ποιες παραλλαγές και επιλογές είναι διαθέσιμες κλπ. Εκεί θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο πώς θα χρησιμοποιηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Θα πρέπει να συμπεριληφθούν κατάλληλες, περιλαμβάνουν φωτογραφίες, διαγράμματα, σκίτσα, γενικά τις προδιαγραφές των προϊόντων, τα φυλλάδια πωλήσεων, εφόσον υπάρχουν. Θα πρέπει να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, ώστε ο αναγνώστης να έχει σαφή εικόνα και κατανόηση του τι πουλά η επιχείρηση.

Εάν αφορά την επιχείρηση, πρέπει να συμπεριληφθεί ένα σύντομο ιστορικό του προϊόντος προκειμένου ο αναγνώστης να κατανοήσει την εξέλιξη της επιχείρησης. Σημαντικές ερωτήσεις είναι: Πότε εισήλθαν στην αγορά τα πρώτα προϊόντα της σειράς; Ποιες ήταν οι αρχικές δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν με το προϊόν; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος σε σύγκριση με παλιά σχέδια;

B. Χαρακτηριστικά προϊόντος

Αυτή η ενότητα θα πρέπει να επικεντρωθεί στις λειτουργίες που κάνουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης μοναδική και προτιμότερη για τους πελάτες. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να παρουσιαστεί ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι να παρουσιαστεί η ανάλυση χαρακτηριστικών / πλεονεκτημάτων. Μια ιδιότητα είναι ένα

συγκεκριμένο χαρακτηριστικό προϊόντος ή χαρακτηριστικό γνώρισμα. Ένα όφελος είναι το πλεονέκτημα που θα αντλήσει ένας πελάτης ή χρήστης από το προϊόν ή την υπηρεσία.

Γ. Ποιότητα

Μια άλλη πτυχή που ανήκει σε αυτό το τμήμα είναι το θέμα της Διασφάλισης Ποιότητας και ο Έλεγχος Ποιότητας. Βασικές έννοιες είναι το TQM (Ολική Ποιότητα Διαχείριση), CIP (Διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης), Κύκλοι Ποιότητας, Learning Organization, κλπ. Εκφραζόμενη με απλούς όρους, αυτό είναι βασικά για την ανάπτυξη ενός συστήματος στο οποίο είναι υπεύθυνο κάθε μέλος του προσωπικού για τη διασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας και τη συνεχή επιδίωξη βελτιώσεων (Karlsson & Hong, 2009).

Δ. Έρευνα και ανάπτυξη

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να περιγραφούν οποιοσδήποτε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης πριν το λανσάρισμα του προϊόντος. Περιγράφεται το τρέχον στάδιο της της ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης και να δώσουν σαφή ένδειξη της προσπάθειας / κόστους και τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης. Θα πρέπει να είναι ρεαλιστική η προσπάθεια και ο χρόνος που θα χρειαστεί για την ανάπτυξή του. Αυτά τα σημεία συχνά υποτιμούνται και αυτό οδηγεί σε σοβαρές οικονομικές δυσκολίες προτού το προϊόν είναι έτοιμο προς πώληση. Ως εκ τούτου, οι αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου, ειδικά δυνητικοί επενδυτές, θα εξετάσουν λεπτομερώς το αναπτυξιακό σχέδιο για να προσδιοριστεί αν πρέπει να λάβουν υπόψη και να εξετάσουν όλα τα ζητήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις ή υπερβάσεις κόστους (Haber & Reichel, 2007).

Περιγράφονται τα σχέδια για τη μελλοντική ανάπτυξη του προϊόντος, καθώς και οποιαδήποτε σχέδια για την ανάπτυξη νέων ή συναφών προϊόντων υπό το φως των μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς (Burke et. al., 2010).

Ε. Κύκλος ζωής του προϊόντος

Κάθε προϊόν έχει κύκλο ζωής. Η πρώτη φάση του κύκλου είναι η ανάπτυξη. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει για να αναπτύξει μια ιδέα, να σχεδιάσει το προϊόν και τη διαδικασία για την παραγωγή του, την κατασκευή και τη δοκιμή του πρωτοτύπου, τη δημιουργία της γραμμής παραγωγής, κλπ. Στη συνέχεια έρχεται η φάση της πώλησης του προϊόντος. Αργότερα το προϊόν θα φτάσει σε ωριμότητα, θα καταστεί άνευ αντικειμένου και θα πρέπει να εγκαταληφθεί (Karlsson & Hong, 2009).

Ο βέλτιστος χρόνος των διαφόρων κύκλων προϊόντων είναι πολύ σημαντικός για τη συνολική επιτυχία μιας επιχείρησης. Όντας πολύ γρήγορος ή πολύ αργός στην έναρξη της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος ή κατά την εισαγωγή του στην αγορά, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό χάσμα στην ταμειακή ροή ή / και να επηρεάζει τη συνολική κερδοφορία μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό το επιχειρησιακό σχέδιο να ασχολείται με το χρονοδιάγραμμα των κύκλων των μελλοντικών γενιών προϊόντων. Οι οικονομικές προβολές θα δείξουν πώς αυτό το χρονοδιάγραμμα επηρεάζει τη συνολική ταμειακή ροή και την κερδοφορία της επιχείρησης (Shane & Delmar, 2004).

ΣΤ. Κοστολόγηση και τιμολόγηση

1. Κοστολόγηση

Με την εκτίμηση του κόστους παραγωγής και των άμεσα συνδεδεμένων εξόδων δημιουργείται η βάση για την ανάπτυξη της τιμολογιακής πολιτικής και για την προετοιμασία του οικονομικού σχεδίου της επιχείρησης.

Το κόστος της επιχείρησης αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά που πρέπει να συζητηθούν συνοπτικά στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτά εξηγούνται παρακάτω (Skokan et. al., 2013).

- Κόστος ανάπτυξης προϊόντων. Αυτός ο προϋπολογισμός μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος οποιασδήποτε βασικής έρευνας, την ανάπτυξη προϊόντων και το σχεδιασμό, καθώς και το κόστος να παράγει και να δοκιμάζει κάτι πρωτότυπο. Θα πρέπει να συμπεριληφθούν κόστη για την εργασία, τα υλικά, τα έξοδα παροχής συμβουλών, τα έξοδα πιστοποίησης και το κόστος των επαγγελματιών, όπως οι δικηγόροι. Το κόστος ανάπτυξης είναι σημαντικό όχι μόνο για τις εταιρείες που καταρτίζουν προϊόντα. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιβαρύνονται επίσης με δαπάνες για την ανάπτυξη των υπηρεσιών τους. Οι συμβουλευτικές εταιρείες, για παράδειγμα, επιβαρύνονται με δαπάνες για την ανάπτυξη μεθοδολογιών και εργαλείων, την εκπαίδευση του προσωπικού τους και την προετοιμασία τεκμηρίωσης (Gumbert, 1997).

Το κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης που αναμένεται στο μέλλον συχνά υποτιμάται. Επίσης, το πραγματικό κόστος των εργασιών ανάπτυξης στο παρελθόν είναι συχνά παραμελημένο και δεν περιλαμβάνεται στην τιμή ενός προϊόντος. Κατά τον προγραμματισμό του κόστους, θα πρέπει να παρέχεται και ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης για το τι θα συμβεί στο κόστος εάν προκύψουν προβλήματα όπως καθυστερήσεις, αδυναμία τήρησης των προτύπων του κλάδου και λάθη. Τέτοια προβλήματα είναι κοινά (Gumbert, 1997).

Σε πολλές περιπτώσεις οι κανονισμοί επιτρέπουν το κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που πρέπει να καταχωρείται στην πλευρά του ενεργητικού του ισολογισμού. Σε μια τέτοια περίπτωση το κόστος μπορεί να εξομοιωθεί με οποιαδήποτε άλλη επένδυση της επιχείρησης (π.χ. αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού) και, ως εκ τούτου, να αποσβένονται για περίοδο ενός έτους. Η περίοδος απόσβεσης εξαρτάται από τον κύκλο ζωής του προϊόντος καθώς και τους φορολογικούς κανονισμούς (Gumbert, 1997).

- Κόστος αγαθών. Για μια εταιρεία παραγωγής, το κόστος των αγαθών είναι το κόστος που προκύπτει από την παραγωγή των προϊόντων. Σε μια τέτοια περίπτωση, περιλαμβάνονται τα έξοδα για τα υλικά, το εργατικό δυναμικό και τα γενικά έξοδα που σχετίζονται ειδικά με τη βιομηχανοποίηση του προϊόντος. Μπορεί να υπολογιστεί το μέσο κόστος του προϊόντος για κάθε προϊόν προσθέτοντας όλες τις σχετικές δαπάνες που αναφέρθηκαν παραπάνω και διαιρώντας με τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό το μοναδιαίο κόστος θα αποτελέσει χρήσιμο δείκτη για την ανάπτυξη της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης και την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας (Gumbert, 1997).

Για μια λιανική ή χονδρική επιχείρηση, το κόστος των αγαθών περιλαμβάνει την αγορά των αποθεμάτων και συναφή έξοδα, όπως μεταφορά και ασφάλιση. Κατά την επεξεργασία του κόστους των προϊόντων, η επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική κατά τον εντοπισμό οποιουδήποτε μέτρου που μπορεί να μειώσει το κόστος (Skokan et. al., 2013).

- Έξοδα λειτουργίας. Για να καθοριστεί το σύνολο των λειτουργικών εξόδων, προστίθενται όλα τα έξοδα που προκύπτουν για τη λειτουργία της επιχείρησης. Κατηγορίες δαπανών περιλαμβάνουν το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τα γενικά έξοδα. Τα γενικά έξοδα περιλαμβάνουν σταθερά διοικητικά έξοδα όπως η διαχείριση και η γραμματεία, τα οποία παραμένουν σταθερά ανεξάρτητα από το πόση δουλειά κάνει η εταιρεία. Τα γενικά έξοδα περιλαμβάνουν μεταβλητά έξοδα, όπως έξοδα ταξιδιού, μισθώσεις εξοπλισμού, προμήθειες για την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και τη γραφική ύλη (Skokan et. al., 2013).

- Αποσβέσεις και τόκοι κεφαλαίου. Αυτό περιλαμβάνει την απόσβεση του εξοπλισμού και την υποδομή που απαιτείται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μέρος ή το σύνολο των εξόδων ανάπτυξης (ανάλογα με τις στάση φορολογικές αρχές) μπορούν να καταχωρηθούν στην πλευρά του ενεργητικού του ισολογισμού και στη συνέχεια να αποσβεσθεί σε μια χρονική περίοδο.

Το κόστος τόκων για κάθε δάνειο που απαιτείται για τη χρηματοδότηση του εξοπλισμού ή το κεφάλαιο κίνησης εργασίας περιλαμβάνεται επίσης σε αυτή την κατηγορία (Gumbert, 1997).

2. Τιμολόγηση

Κατά τον καθορισμό της πολιτικής τιμών, θα πρέπει να εξεταστούν δύο βασικά σύνολα ερωτήσεων (Skokan et. al., 2013):

- Πόσο ευαίσθητοι είναι οι πελάτες-στόχοι για την τιμή; Πώς η μεταβολή της τιμής επηρεάζει την αγοραστική τους συμπεριφορά; Ποια εξάπλωση των επιπέδων τιμών είναι αποδεκτή σε αυτούς; Πώς αντιδρούν σε χαμηλότερες τιμές συγκρίσιμων προϊόντων των ανταγωνιστές (άποψη αγοραστή);
- Ποια τιμή καλύπτει το κόστος και αφήνει ένα ικανοποιητικό κέρδος (άποψη πωλητή);

Κατά τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, πρέπει να βρεθεί μια καλή ισορροπία αυτών των δύο (Gumbert, 1997).

α. Θέση του αγοραστή

Η αποδοχή της τιμής του αγοραστή θα εξαρτηθεί από τρεις κύριους παράγοντες:

- Αξία. Η αξία που φέρνει το προϊόν στους πελάτες είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που καθορίζει την τιμή που είναι έτοιμη να πληρώσει. Η αξία ενός καταναλωτικού προϊόντος μπορεί συχνά να μετρηθεί από το πόσο συμβάλλει στην κάλυψη βασικών ή σημαντικών αναγκών της καθημερινής ζωής (Shane & Delmar, 2004).

Ορισμένα προϊόντα μπορούν επίσης να έχουν μεγάλη αξία για τους πελάτες ακόμη και αν δεν πληρούν μια πρωταρχική ή πρακτική ανάγκη στην καθημερινότητά τους. Αισθητικοί και ψυχολογικοί παράγοντες μπορεί επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο.

- Προσιτότητα. Άλλα σημαντικά θέματα που πρέπει να εξεταστούν κατά τον καθορισμό των τιμών είναι οι εξής: Μπορούν οι πελάτες-στόχοι να αντέξουν οικονομικά την τιμή που προσφέρει η επιχείρηση; Είναι μέσα στον προϋπολογισμό τους; Είναι το επίπεδο εισοδήματος της ομάδας καταναλωτών που στοχεύει η επιχείρηση αρκετά υψηλό ώστε να μπορέσουν να αγοράσουν το προϊόν; Εάν οι πελάτες είναι επιχειρήσεις, μπορεί να περιλαμβάνεται η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στη συνολική τιμή χρεώνοντας τους πελάτες τους χωρίς να είναι υπερβολικά ακριβοί; (Shane & Delmar, 2004)

Η παραπάνω σκέψη είναι επίσης σημαντική για τη διαφοροποίηση μεταξύ ανάγκης και της ζήτησης στην αγορά. Οι πελάτες-στόχοι είναι αυτοί που θα ζητήσουν προϊόντα, δηλαδή όσοι χρειάζονται, αλλά μπορούν επίσης να πληρώσουν γι' αυτά.

- Ανταγωνιστικές επιλογές στην αγορά. Αν και το προϊόν μπορεί να έχει καλή αξία, και παρόλο που οι πελάτες μπορούν να πληρώσουν την τιμή, μπορεί να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι θα το αγοράσουν από αλλού εάν είναι φθηνότερο εκεί. Η ανταγωνιστική επιλογή στην αγορά είναι ένας σημαντικός μηχανισμός που διατηρεί τις τιμές υπό έλεγχο. Κατά συνέπεια, πριν η επιχείρηση καθορίσει τις τιμές πρέπει να εξετάσει τα προϊόντα και τις τιμές των ανταγωνιστών της (Shane & Delmar, 2004).

Η πολιτική τιμών της θα πρέπει να εξετάσει και τα τρία κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω για να είναι επιτυχής στην πώληση του προϊόντος της. Οι άνθρωποι θα το αγοράσουν αν έχει αξία, αν μπορούν να αντέξουν οικονομικά και αν η τιμή είναι ανταγωνιστική. Εάν το προϊόν αποτύχει να ικανοποιήσει μία από αυτές τις τρεις προϋποθέσεις, πιθανότατα δε θα πουληθεί (Gumbert, 1997).

β. Η άποψη του πωλητή

Από την άποψη του πωλητή, θα μπορούσαν να υπάρχουν διάφορες πολιτικές επιλογές της τιμής. Σημαντικές επιλογές είναι η μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους, η μεγιστοποίηση

της έντασης των πωλήσεων ή η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους ανά πωλούμενη μονάδα.

Z. Διαδικασία παραγωγής

Οι περισσότεροι επενδυτές θα παρέχουν χρήματα μόνο για μια επιχείρηση που καταλαβαίνουν. Επομένως, θα πρέπει να εξηγηθούν στον αναγνώστη τα διάφορα στάδια της παραγωγής του προϊόντος, αρχής γενομένης από την προετοιμασία των πρώτων υλών και την ολοκλήρωση του τελευταίου σταδίου της παραγωγής του προϊόντος που είναι έτοιμο προς πώληση (Haber & Reichel, 2007).

Μέρος της συζήτησης σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής θα πρέπει να αιτιολογήσει τη «make-or-buy» στρατηγική για τα διάφορα στοιχεία του προϊόντος. Μια «make-or-buy» στρατηγική ασχολείται με το ζήτημα αν θα παραχθούν όλα τα συστατικά του προϊόντος στο σπίτι ή θα αγοραστούν συγκεκριμένα εξαρτήματα εκτός επιχείρησης και θα προσαρμοστούν στο τελικό προϊόν. Αυτό ισχύει επίσης και για την εξυπηρέτηση πελατών. Αν πρόκειται για μια επιχείρηση που αναπτύσσει και πωλεί λογισμικό, μπορεί να αποφασίσει η επιχείρηση να αναθέσει σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών να πραγματοποιήσει την τιμολόγηση, λογιστικά και άλλα διοικητικά καθήκοντα (αγορά). Αυτό μπορεί να αυξήσει τα κέρδη και οι συνεργάτες να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στις δραστηριότητες που παράγουν χρήματα (Gumbert, 1997).

H. Διασφάλιση και έλεγχος της ποιότητας

Πολλές επιχειρήσεις χρεοκοπούν κάθε μέρα επειδή δεν είναι σε θέση να παραδώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που αναμένουν οι πελάτες τους. Οι τραπεζίτες και οι επενδυτές το γνωρίζουν αυτό και επιθυμούν να δουν ποια μέτρα θα λάβει η επιχείρηση για

να εξασφαλίσει την ποιότητα. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, η ποιότητα μπορεί να διασφαλιστεί από μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες δυνατότητες (Ivanisevic et. al., 2016):

- Χρήση πρώτων υλών υψηλής ποιότητας και εξαρτημάτων.
- Σχεδίαση τελευταίας τεχνολογίας.
- Κατάλληλη διαδικασία κατασκευής με κατάλληλη διαδικασία και εξοπλισμό.
- Πλήρης επιθεώρηση και δοκιμή του τελικού προϊόντος.
- Κατάλληλη συσκευασία.

Πολύ σημαντικό για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών είναι η πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά την επιλογή, την κατάρτιση και την παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Αυτή η πολιτική θα καλυφθεί εν μέρει στο τμήμα αυτό και εν μέρει στο τμήμα ανθρώπινων πόρων.

Εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, η διαδικασία παραγωγής ή η επιχείρηση ως σύνολο είναι πιστοποιημένα ή με υψηλό βαθμό αξιολόγησης από ανεξάρτητο οργανισμό, αυτό πρέπει να αναφέρεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Οι πελάτες θα εμπιστεύονται την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρουν ποιότητα (Gumbert, 1997).

Θ. Προμήθεια

Στο μέρος των προμηθειών, ο αναγνώστης θέλει να επιβεβαιώσει την προμήθεια των υλικών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας που απαιτούνται για την παραγωγή. Επενδυτές και τραπεζίτες γνωρίζουν ότι η διακοπή της προσφοράς οποιουδήποτε βασικού υλικού, ανταλλακτικών ή εξοπλισμού μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στη συνολική κερδοφορία και ακόμη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τέτοιες προμήθειες μπορεί να περιλαμβάνουν (Ivanisevic et. al., 2016):

- Πρώτες ύλες για τα προϊόντα.
- Εξαρτήματα των προϊόντων.
- Ανταλλακτικά για μηχανήματα και εξοπλισμό.
- Ενέργεια (πετρέλαιο, φυσικό αέριο, ηλεκτρική ενέργεια κ.λπ.).
- Αναλώσιμα χημικά, λιπαντικά, χρώματα κλπ.
- Υλικά συσκευασίας.
- Νερό, κλπ.

Ανάλογα με τη θέση της εγκατάστασης, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα προμήθειας λόγω περιορισμών στις εισαγωγές ή συνήθων καθυστερήσεων, δυσκολιών μεταφοράς, αναξιόπιστη εφοδιαστική κλπ. Σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να πειστεί ο αναγνώστης ότι η επιχείρηση καταλαβαίνει τα κρίσιμα ζητήματα και ότι έχει σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, εάν προκύψουν (Gumbert, 1997).

I. Πνευματική ιδιοκτησία

Περιγράφονται τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα που κατέχει η εταιρεία και εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο αυτά μπορεί να δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μια ανώτερη θέση στον κλάδο για την επιχείρηση. Εάν η επιχείρηση εξαρτάται από σημαντικές άδειες που χορηγούνται από άλλους, πρέπει να δοθεί μια σύντομη περιγραφή των αδειών αυτών και να αναφέρει ποιος τους παρέχει. Εξηγείται πώς είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγή της επιχείρησης και για το πώς πρέπει να εξασφαλίσει τους αποδεκτούς όρους στο μέλλον (Bianchi et. al., 1998).

Είναι επίσης σημαντικό να εκτιμηθούν και να σχολιαστούν η οικονομική και τεχνική δύναμη οποιουδήποτε δικαιοπάροχου μπορεί να έχει η επιχείρηση. Οι επενδυτές ή οι δανειστές

μπορεί να ενδιαφέρονται γνωρίζουν τι θα συμβεί στην επιχείρηση εάν ο δικαιοπάροχός της πτώχευσε.

2.4. Αγορές, πελάτες και ανταγωνιστές

2.4.1. Εισαγωγικά σχόλια

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να περιγραφεί το περιβάλλον στο οποίο το προϊόν / η υπηρεσία θα διαπραγματεύεται και πώς θέλει η εταιρία να τοποθετήσει τον εαυτό της σε αυτό. Προϋπόθεση γι' αυτό είναι φυσικά ότι έχει διερευνηθεί πρώτα λεπτομερώς η αγορά. Η αγορά αποτελείται από πωλητές (προμήθεια) και αγοραστές (ζήτηση) του προϊόντος (Finaly, 2000).

Ο σκοπός αυτού του τμήματος είναι να πείσει τους επενδυτές και τους δανειστές ότι (Akinyele & Fasogbon, 2010):

- Η επιχείρηση έχει μια πλήρη κατανόηση της αγοράς.
- Υπάρχει ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία της.
- Η επιχείρηση είναι επαρκώς ανταγωνιστική για να αποκτήσει ένα καλό μερίδιο αυτής της αγοράς.

Μεγάλο μέρος των εργασιών σχεδιασμού που παρουσιάζονται στα τμήματα που ακολουθούν (σχέδιο παραγωγής, οικονομικός προγραμματισμός κ.λπ.) θα βασίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων που θα γίνει σε αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Τα βασικά ζητήματα που πρέπει να καλυφθούν σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Χαρακτηριστικά της αγοράς,

- Πελάτες,
- Ανταγωνισμός,
- Τοποθέτηση,
- Στρατηγική αγοράς,
- Προβλεπόμενες πωλήσεις.

2.4.2. Χαρακτηριστικά της αγοράς

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να καλυφθούν δύο βασικές πτυχές (Morden, 2007):

- Χαρακτηριστικά της αγοράς. Αυτή πρέπει να είναι μια περιγραφή της αγοράς-στόχου, χρησιμοποιώντας τον τρόπο ζωής, το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα, τη γεωγραφία, το μέγεθος της επιχείρησης, την οργάνωση της επιχείρησης και άλλα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τους καταναλωτές ή τους πελάτες της εταιρείας που είναι πιθανό να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της. Θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν σχόλια για οποιαδήποτε ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου, όπως η κερδοφορία του κλάδου, το δυναμικό καινοτομίας του κλάδου, η ευαισθησία στην ύφεση, ο κίνδυνος υποκατάστασης και η αφοσίωση των πελατών.

- Το μέγεθος της αγοράς. Εδώ θα πρέπει να συνοψιστούν οι ενδείξεις σχετικά με το τρέχον μέγεθος της αγοράς-στόχου και το αναπτυξιακό δυναμικό των βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων όρων. Υποστηρίζονται τυχόν εκτιμήσεις ανάπτυξης με παράγοντες, όπως οι τάσεις της βιομηχανίας, νέες τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικοοικονομικές τάσεις, κυβερνητική πολιτική, μετατόπιση του πληθυσμού και την αλλαγή των αναγκών των πελατών. Σαφώς δηλώνονται οι πηγές και υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν και θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ρεαλιστική στις εκτιμήσεις. Δε θα πρέπει να υπερβαίνει το μέγεθος της αγοράς ή το δυνητικό μερίδιο που αναμένει να πάρει,

διαφορετικά η αξιοπιστία ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου θα τεθεί υπό αμφισβήτηση.

Υπάρχουν πολλές πηγές πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργηθεί μια πλήρης εικόνα της αγοράς της επιχείρησης. Εκτός από τις πληροφορίες που έχετε συγκεντρώσει η ίδια με την πάροδο του χρόνου, πιθανές πηγές είναι (Morden, 2007):

- Εθνικές στατιστικές υπηρεσίες.
- Εξειδικευμένοι σύμβουλοι έρευνας αγοράς.
- Φιλικοί ανταγωνιστές.
- Εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια,
- Βάσεις δεδομένων προσβάσιμες μέσω του Διαδικτύου.
- Εμπορικές τράπεζες (μερικές φορές μπορεί να είναι πολύ γνωστές και ειλικρινείς για την αγορά στην περιοχή τους).

Θα πρέπει να αναφέρονται όλες οι πηγές για τα δεδομένα. Αυτό θα επιβεβαιώσει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο έχει συνταχθεί προσεκτικά και θα διαβεβαιωθεί ο αναγνώστης ότι τα στοιχεία προέρχονται από αξιόπιστες πηγές (Morden, 2007).

2.4.3. Πελάτες

Σε αυτήν την ενότητα περιγράφονται οι υπάρχουσες και προσδιορισμένες ομάδες-στόχοι πελατών ή σημαντικοί μεμονωμένοι πελάτες (βασικοί λογαριασμοί). Ιδιαίτερα ζητήματα που πρέπει να καλυφθούν είναι (Morden, 2007):

- Ποιοι είναι;
- Πού βρίσκονται;
- Γιατί αγοράζουν;

- Πότε και υπό ποιες συνθήκες αγοράζουν; Τι είδους ανησυχίες έχουν;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους σχετικά με την τιμή, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση (είναι κυρίως ευαίσθητοι σε κόστος ή ποιότητα);

Μπορεί να περιοριστεί το εύρος των πελατών-στόχων περιγράφοντας συνοπτικά τους πελάτες που δε θέλουν να φτάσουν.

2.4.4. Προβλεπόμενες πωλήσεις

Οι εκτιμώμενες πωλήσεις της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζονται στην εκτίμηση για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το μέγεθος της αγοράς και το μερίδιο που περιμένει να πάρει η επιχείρηση. Για υπάρχουσες επιχειρήσεις, η τρέχουσα βάση πελατών και τα κέρδη πελατών στο αναμενόμενο μέλλον αποτελούν μια καλή βάση για τις προβλέψεις των πωλήσεων (Finlay, 2000).

Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει πωλήσεις σε μονάδες και μετρητά για την περίοδο προγραμματισμού της επιχείρησης. Το πρώτο έτος πρέπει να κατανεμηθεί ανά μήνα ή ανά τρίμηνο, ό, τι είναι κατάλληλο για τον κλάδο, λαμβάνοντας υπόψη εποχιακά τα αποτελέσματα και τις παραλλαγές. Οι προβλέψεις που προέρχονται από αυτή την ενότητα θα είναι μια σημαντική συμβολή στο τμήμα οικονομικού σχεδιασμού του επιχειρηματικού σχεδίου (προβαλλόμενες καταστάσεις εσόδων και ταμειακών ροών) (Haber & reichel, 2007).

Πρέπει να δικαιολογηθούν οι προβλέψεις πωλήσεων εξηγώντας τις υποκείμενες υποθέσεις που έγιναν. Οι δανειστές ή οι επενδυτές εξετάζουν με κριτικό πνεύμα τις προβλέψεις των πωλήσεων, δεδομένου ότι αποτελούν τον κύριο παράγοντα με βάση το εισόδημα της επιχείρησης και συνεπώς την ικανότητά της να εξυπηρετεί τα χρέη της και να πληρώνει μερίσματα. Συνεπώς, συνιστάται να χρησιμοποιείται η «καλύτερη περίπτωση», η

«χειρότερη περίπτωση» και «πιθανά» σενάρια για τη δημιουργία των προβλέψεων πωλήσεων (Haber & reichel, 2007).

2.5. Λειτουργίες επιχείρησης και οργάνωση

Στις προηγούμενες ενότητες μπορεί να έχει πειστεί ο αναγνώστης ότι η επιχείρηση έχει ένα ανώτερο προϊόν και ότι υπάρχουν αρκετοί πελάτες που θα ήθελαν να το αγοράσουν σε μια δίκαιη τιμή. Ωστόσο, οι περισσότεροι δανειστές γνωρίζουν ότι χρειάζονται πολύ περισσότερα από αυτό για να τρέξει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει καλή λειτουργία υποδομής σε μια κατάλληλη τοποθεσία και αν δεν υπάρχει αποτελεσματική παραγωγή και διανομή, είναι απίθανο η επιχείρηση να παραμείνει κερδοφόρα για πολύ, παρά από την υπεροχή του προϊόντος αγοράζοντάς το. Το ίδιο ισχύει αν δεν υπάρχει κατάλληλη διαχείριση στο σύστημα πληροφοριών ή εάν τα καθήκοντα και οι ευθύνες του προσωπικού της επιχείρησης δεν είναι καλά καθορισμένες. Ο τρόπος που οργανώνεται και λειτουργεί η επιχείρηση είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της (Gumbert, 1997).

2.5.1. Θέση και εγκαταστάσεις

1. Τοποθεσία

Σε αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να εξηγηθεί γιατί επιλέχθηκε η τρέχουσα τοποθεσία της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις (Johnson et. al., 2008):

- Τοπική αγορά. Υπάρχει αγορά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης στην περιοχή; Ή έχει επιλεχθεί η τοποθεσία, επειδή είναι απλώς ένα κατάλληλο μέρος στο οποίο μπορεί να γίνει η παραγωγή;
- Διαθεσιμότητα των εργαζομένων. Μπορούν να βρεθούν στην περιοχή ειδικευμένα στελέχη, οι ειδικοί ή οι εργαζόμενοι που χρειάζονται για την επιχείρηση; Υπάρχουν κάποια σχέδια για σημαντικά προγράμματα βιομηχανικής ανάπτυξης που είναι πιθανόν να ανταγωνιστούν την επιχείρηση για το ανθρώπινο δυναμικό;
- Συνθήκες διαβίωσης. Υπάρχουν κατάλληλες υποδομές και κατάλληλες υπηρεσίες διαθέσιμες στους εργαζομένους, τους επισκέπτες και τις οικογένειές τους για τη διαβίωση και την εργασία στην περιοχή;
- Υπηρεσίες υποστήριξης. Υπάρχουν οι απαραίτητες υπηρεσίες για την υποστήριξη των πράξεων στην περιοχή; (Νομικά και λογιστικά γραφεία, επισκευή και συντήρηση προμηθευτές αναλώσιμων κ.λπ.)
- Προμήθεια υλικού. Είναι άμεσα διαθέσιμες πρώτες ύλες, εξαρτήματα, ανταλλακτικά και άλλες προμήθειες στην περιοχή;
- Βοηθητικά προγράμματα. Είναι τα απαραίτητα βοηθητικά προγράμματα για να φιλοξενήσουν τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες επέκτασης της επιχείρησης που είναι διαθέσιμες στην τοποθεσία σας; (Ηλεκτρική ενέργεια παροχή νερού, νερό για βιομηχανική χρήση και ψύξη, αποθήκες αποβλήτων κ.λπ.).
- Κόστος των χώρων. Πώς συγκρίνεται το κόστος των χώρων και των ποσοστών χρησιμότητας με αυτούς σε άλλες περιοχές;
- Μεταφορές. Πόσο εύκολα μπορεί να φτάσει κανείς στην τοποθεσία της επιχείρησης; Τι σημαίνει οι μεταφορές είναι διαθέσιμες; (Οδική, σιδηροδρομική, πλοίο, αεροπλάνο κ.λπ.) Είναι το κόστος της μεταφοράς των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων λογική; Υπάρχει καθόλου κίνδυνος ότι η αύξηση του κόστους μεταφοράς θα μπορούσε να βλάψει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

- Μελλοντική ανάπτυξη. Υπάρχουν σχέδια για αλλαγές ή σχέδια που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση; Αυτές οι αλλαγές θα έχουν ωφέλιμες ή επιζήμιες συνέπειες;
- Ανταγωνισμός. Υπάρχουν υπάρχουσες ή προβλέψιμες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην άμεση γειτονιά; Ποιος θα μπορούσε να είναι ο αντίκτυπος της παρουσίας τους;
- Εικόνα. Η τοποθεσία είναι συμβατή με την εικόνα της επιχείρησης; Οι πελάτες επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις;
- Οικονομική ανάπτυξη. Η περιοχή παρουσιάζει υψηλή οικονομική ανάπτυξη;

2. Εγκαταστάσεις

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να διεξαχθούν με αποτελεσματικό τρόπο μόνο αν υπάρχουν οι κατάλληλες εγκαταστάσεις παραγωγής, οι χώροι αποθήκευσης και η υποδομή των γραφείων. Ιδιαίτερα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν παρατίθενται παρακάτω (Johnson et. al., 2008).

- Άδειες. Μπορούν οι εγκαταστάσεις να χρησιμοποιηθούν για την προγραμματισμένη επιχείρηση;
- Σχέδιο. Είναι κατάλληλη η διάταξη και ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών; (Βέλτιστη ροή του προσωπικού και των υλικών, μικρές αποστάσεις μεταφοράς, επαρκής ικανότητα αποθήκευσης, κατάλληλο περιβάλλον εργασίας κ.λπ.)
- Κανόνες ασφαλείας.
- Αγορά ή ενοικίαση. Η εταιρεία σκοπεύει να αγοράσει ή να νοικιάσει τις εγκαταστάσεις; Ποιες είναι οι εκτιμήσεις για την απόφαση αυτή;

2.5.2. Μάρκετινγκ

1. Γενικές παρατηρήσεις

Για πολλές επιχειρήσεις, το εξαιρετικά αποτελεσματικό μάρκετινγκ είναι το κλειδί για την επιτυχία. Το μάρκετινγκ αποτελείται από τα ακόλουθα τέσσερα βασικά στοιχεία (Karlsson & Honig, 2009):

1. Έρευνα αγοράς. Μελέτη του περιβάλλοντος της αγοράς και τις μελλοντικές τάσεις για να κατανοηθεί η ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών στον τομέα. Προσδιορισμός των γεωγραφικών αγορών και τύπων των πελατών.
2. Ανάπτυξη προϊόντος. Ανάπτυξη των προϊόντων που απαιτεί η αγορά. Σημαντικές δυνατότητες που οι προσπάθειες μάρκετινγκ πρέπει να καθορίσουν είναι - εκτός από τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος – το φινίρισμα, η παρουσίαση / συσκευασία, η τιμή κ.λπ.
3. Η έννοια της πώλησης και διανομής. Επιλογή των καναλιών για την πώληση και τη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά.
4. Προώθηση προϊόντων. Ανάπτυξη και εκτέλεση μιας εκστρατείας προώθησης, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων, ενημέρωση των πελατών-στόχων σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τα οφέλη που μπορούν να αντληθούν από αυτή.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του μάρκετινγκ είναι ότι τα στοιχεία του αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο μέρος στις περισσότερες από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Κατά την ανάπτυξη των προϊόντων, όταν η επιχείρηση επικοινωνεί με τους πελάτες της και κατά τον καθορισμό των τιμών της, πρέπει να κρατά κατά νου την ιδέα μάρκετινγκ. Επομένως, είναι προφανές ότι τα στοιχεία μάρκετινγκ βρίσκονται στα περισσότερα τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Το παρόν τμήμα επικεντρώνεται στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο σκοπεύει η επιχείρηση να προωθήσει και να διαφημίσει τα προϊόντα της (Gumbert, 1997).

2. Προώθηση και διαφήμιση

Ο σκοπός της προώθησης και της διαφημιστικής καμπάνιας είναι να επικοινωνήσει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία σας στην αγορά. Ειδικοί στόχοι είναι (Karlsson & Honig, 2009):

- Να γίνει γνωστό το προϊόν ή η υπηρεσία.
- Να δημιουργηθεί η εικόνα του.
- Εμφάνιση πλεονεκτημάτων στους χρήστες.

Αυτή η ενότητα πρέπει να περιλαμβάνει περιγραφή όλων των μέσων για τα οποία σκοπεύει η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει διαφήμιση (διαδίκτυο, διαφημιστικές πινακίδες, εφημερίδες, περιοδικά, απευθείας ταχυδρομείο, ραδιόφωνο και τηλεόραση, κλπ.). Πρέπει επίσης να περιγράψει το πρόγραμμα δημόσιων σχέσεων, πωλήσεις / διαφημιστικά υλικά (όπως φυλλάδια και φύλλα προϊόντων), εκθέσεις, εμπορικές εκθέσεις κλπ. Μέσω αυτών των πληροφοριών η επιχείρηση θα δείξει στον αναγνώστη ότι έχει έχουν επιλεγεί τα κατάλληλα κανάλια για την προσέλκυση πελατών για να αγοράσουν τα προϊόντα (Karlsson & Honig, 2009).

Γ. Μεθοδολογία πώλησης

Στο μάρκετινγκ την επιχείρηση απασχολεί:

- Αξιολόγηση της ζήτησης για το προϊόν.
- Καθιέρωση τρόπων επικοινωνίας της ελκυστικότητας με τους πελάτες.

Η πώληση είναι η διαδικασία για να πειστούν οι πελάτες να το αγοράσουν.

Δ. Βιομηχανία

Αν η επιχείρηση παράγει προϊόντα, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει περιλαμβάνει ένα τμήμα σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής.

Ε. Διανομή

Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιγράφει τα κανάλια και τους μηχανισμούς από τους οποίους το προϊόν ή υπηρεσία θα φτάσει στον τελικό χρήστη. Πρέπει να καταδειχθεί ότι έχει δημιουργηθεί η κατάλληλη εφοδιαστική για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν θα φτάσει στους πελάτες εγκαίρως, σε άριστη κατάσταση και με οικονομικά αποδοτικό τρόπο (Finlay, 2000).

ΣΤ. Επεξεργασία παραγγελιών και έλεγχος απογραφής

Ένας σημαντικός δεσμός μεταξύ της παραγωγής και της πώλησης είναι το εσωτερικό έργο της επιχείρησης στην επεξεργασία παραγγελιών πελατών και τον έλεγχο της απογραφής των τελικών προϊόντων. Αυτό το τμήμα της αλυσίδας είναι κρίσιμο για την επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Εάν η εργασία γίνεται αποτελεσματικά εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών και μειώνει το κόστος της επιχείρησης. Οι δανειστές ή οι επενδυτές πιθανότατα ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερα γι' αυτό. Συγκεκριμένες ερωτήσεις του ενδιαφέροντος είναι (Finlay, 2000):

- Καταχώριση παραγγελιών. Πώς εισάγεται μια νέα εντολή στο σύστημα πελατών από το τμήμα πωλήσεων; Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη για την παράδοση σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις που συμφωνήθηκαν με τον πελάτη; Ποιες είναι οι διασυνδέσεις και πώς κατανέμονται οι ευθύνες μεταξύ των πωλητών και των ατόμων που παράγουν το προϊόν και το παραδίδουν στον πελάτη;
- Ικανοποίηση πελατών. Ποιες διαδικασίες εφαρμόζονται για να ελεγχθεί αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία;
- Έλεγχος των αποθεμάτων. Ποιοι μηχανισμοί και προγράμματα εφαρμόζονται για τον έλεγχο των αποθεμάτων των προϊόντων;

Z. Δομή της εταιρείας

Τα οργανωσιακά διαγράμματα είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία. Ενεργοποιούν τον αναγνώστη να αντιληφθεί γρήγορα τον τρόπο που σχεδιάζει να οργανώσει την επιχείρηση. Ορίζουν τις ευθύνες και τις γραμμές αναφοράς της μεσαίας και ανώτερης διοίκησης (Morden, 2007).

Ένα οργανόγραμμα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για (Morden, 2007):

- Την παροχή αποδεικτικών στοιχείων στον δανειοδότη ή στον επενδυτή που λαμβάνει σοβαρά υπόψη την εξέταση του μέλλοντος της επιχείρησης.
- Την επιβεβαίωση ότι έχουν προσδιοριστεί τα άτομα που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Την κατανόηση σε όλους όσους είναι υπεύθυνοι για την εταιρεία ή εκτός αυτής.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι δομής μιας εταιρείας. Παράγοντες που παίζουν ένα σημαντικό ρόλο είναι ο τύπος της επιχείρησης, ο κλάδος, το μέγεθος της εταιρείας, η κατάσταση ιδιοκτησίας (οργάνωση εταίρου, οικογενειακή επιχείρηση κ.λπ.), τα προφίλ και οι ικανότητες των διαθέσιμων μάντζερς και το στυλ διοίκησης (Morden, 2007).

H. Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης / υποβολή εκθέσεων

Οι αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου πιθανότατα γνωρίζουν ότι η χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πληροφοριών (MIS) είναι μια σημαντική προϋπόθεση για να λειτουργεί επιτυχώς η επιχείρηση. Το MIS πρέπει να βοηθήσει να παρακολουθείται εάν η επιχείρηση αναπτύσσεται, όπως αναμένεται στο επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης. Χρησιμεύει ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης. Βοηθά στην κατανόηση της δυναμικής της επιχείρησης. Μπορεί λοιπόν να αναμένεται ότι οι δανειστές ή οι επενδυτές θα θέλουν να δουν μια περίληψη του MIS της επιχείρησης (Morden, 2007).

2.6. Ανθρώπινο δυναμικό

2.6.1. Διοίκηση

Οι περισσότεροι δανειστές και επιχειρηματικοί επενδυτές βασίζουν τις επενδυτικές αποφάσεις τους κυρίως στη δύναμη της διοίκησης της εταιρείας. Γενικά, υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ότι τα προσόντα της διοίκησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια για ένα δανειστή ή επενδυτή να αποφασίσει να επενδύσει σε μια επιχείρηση. Συχνά συμβαίνει αυτό παρά ένα καλοσχεδιασμένο επιχειρηματικό σχέδιο, ένας επενδυτής δεν έχει την τεχνική απαραίτητη γνώση για να κρίνει με σιγουριά τη βιωσιμότητα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Θέματα όπως προβολές μελλοντικών δυνατοτήτων αγοράς, η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος ή οι τεχνολογικές τάσεις μπορεί συχνά να είναι πολύ δύσκολες για τα άτομα που δεν εμπλέκονται άμεσα στην επιχείρηση. Ωστόσο, αν πιστεύουν ότι η διοίκηση διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, ιστορικό, αρμοδιότητα και φήμη, θα είναι πιο διατεθειμένοι να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση (Finaly, 2000).

Από την άλλη πλευρά, κανένας σοβαρός δανειστής ή επενδυτής δε θα χρηματοδοτήσει ποτέ μια επιχείρηση πριν από τη σωστή εξέταση της διοίκησης, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη φαίνεται να είναι η επιχειρηματική ευκαιρία φαίνεται να είναι. Το ίδιο ισχύει και για τη διοίκηση που δε φαίνεται να έχει την απαιτούμενη εμπειρία, την επάρκεια και την ηθική.

Για τους παραπάνω λόγους, το μέρος της διοίκησης του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει (Shane & Delmar, 2004):

- Να δείξει ότι έχουν εντοπιστεί τα βασικά μέλη της ομάδας διοίκησης, είναι διαθέσιμα και πρόθυμα να ενταχθούν στην ομάδα.
- Να δείξει ότι έχουν τα απαιτούμενα ταλέντα, δεξιότητες και εμπειρία για επίτευξη των στόχων.

Είναι επίσης σημαντικό οι ατομικές δεξιότητες των μελών της ομάδας να αλληλοσυμπληρώνονται και να καλύπτουν από κοινού όλες τις λειτουργίες και απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ανάλογα με τη δομή και τον τύπο της επιχείρησης, οι λειτουργίες της διοίκησης και η συμμετοχή / υποστήριξη στη διοίκηση παρέχονται από τις ακόλουθες ομάδες (Shane & Delmar, 2004):

- Μέτοχοι.
- Διοικητικό συμβούλιο.
- Εκτελεστική διοίκηση.
- Μέση διαχείριση.
- Υπηρεσίες εξωτερικής υποστήριξης.

2.6.2. Διοίκηση

Αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχει λεπτομέρειες για το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να εκτελεί τις λειτουργίες της. Είτε πρόκειται για μια νέα επιχείρηση ή για την επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας, πρέπει να αναφέρεται ο αριθμός των ατόμων που απαιτούνται και ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτουν. Άλλες σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι (Shane & Delmar, 2004):

- Υπάρχουν επαρκείς τοπικοί εργαζόμενοι; Αν όχι, από πού και πώς θα προσληφθούν;
- Είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι; Εάν όχι, πώς θα τα εκπαιδευθούν;
- Ποια είναι τα σχέδια για συνεχή κατάρτιση;
- Ποιο είναι το κόστος εργασίας, το τρέχον και το μελλοντικό;

- Ποια είναι τα οφέλη, τα σχέδια παροχής κινήτρων και άλλα προγράμματα για τα οποία θα παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να δουλέψουν για την εργασία; Με άλλα λόγια, τι είναι ιδιαίτερα ελκυστικό στην εργασία για την επιχείρηση; (Καλές ευκαιρίες για μάθηση; Τοποθεσία; Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας; Ευέλικτες ώρες εργασίας; Ενδιαφέρουσες και προκλητικές εργασίες; Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλίας; Ασφάλεια εργασίας; Ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζομένων Καλές αμοιβές; Άλλα;)

2.6.3. Πρακτικές πτυχές των επιχειρηματικών κεφαλαίων θα ελέγξουν

Η τελική απόφαση ενός φορέα επιχειρηματικών κεφαλαίων να επενδύσει στην επιχείρηση δεν θα γίνει με βάση μόνο το επιχειρηματικό σχέδιο. Στη διαδικασία διαπραγμάτευσης ο επενδυτής θα εξετάσει λεπτομερώς την επιτυχία και την αποτυχία των παραγόντων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, θα παρακολουθήσει την κριτική με σκοπό να αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του και να αξιολογήσει τις αξίες, τους κανόνες και τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν πολλές λειτουργίες και πειθαρχίες. Ως εκ τούτου, πολλά από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας πρέπει να συμμετάσχουν σε αυτές και έτσι να εκτεθούν στον επενδυτή. Ένας επενδυτής μπορεί ακόμη και ιδιαίτερα να ζητήσει να συναντήσει όλους τους βασικούς ανθρώπους προτού ληφθεί τελική απόφαση. Η γενική εντύπωση από τους ανθρώπους στην επιχείρηση θα επηρεάσει σίγουρα την τελική απόφαση για επένδυση ή όχι (Shane & Delmar, 2004).

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα τονίσει ο επενδυτής είναι:

- Τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες διευθυντών.
- Στάσεις και ανθρώπινα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών.
- Ομαδικό πνεύμα.
- Αξία και πρότυπα της επιχείρησης.

- Συμβατότητα του τύπου επιχείρησης και της κουλτούρας των ανθρώπων.

2.7. Νομικοί, κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες

A. Εγκρίσεις και απαιτήσεις αδειοδότησης

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να περιγραφούν οι κανονιστικές και αδειοδοτικές απαιτήσεις και / ή εγκρίσεις που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Ένας τυπικός κατάλογος ελέγχου των στοιχείων που χρειάζονται εγκρίσεις και άδειες έχουν ως εξής (Skokan et. al., 2013):

- Ίδρυση της εταιρείας (όνομα, λογότυπο, εγγραφή).
- Κατασκευαστικές άδειες.
- Άδειες σχετικές με το περιβάλλον.
- Εγκρίσεις σχετικές με την υγεία και την υγιεινή.
- Άδειες εργασίας για αλλοδαπούς εργαζόμενους.
- Άδεια ανταλλαγής ξένου συναλλάγματος και διεθνών προμηθειών.
- Εισαγωγή μηχανημάτων και εξοπλισμού.
- Εισαγωγή πρώτων υλών και εξαρτημάτων.
- Δικαιώματα χρήσης γης και νερού.

Ο παραπάνω κατάλογος μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερος, ανάλογα με τους τοπικούς κανονισμούς, την προγραμματισμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και τη φύση των δραστηριοτήτων. Θα πρέπει να αναφερθούν στο επιχειρησιακό σχέδιο οι προσπάθειες που έχουν ήδη αναληφθεί για τη λήψη εγκρίσεων, την τρέχουσα κατάσταση και το χρονικό πλαίσιο που εκτιμάται για την εκπλήρωση της εργασίας (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Ο δανειστής ή ο επενδυτής γνωρίζει ότι αποτυχία ή μεγάλη καθυστέρηση στην απόκτηση σημαντικών εγκρίσεων μπορούν να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

B. Θέματα κοινωνικής συμμόρφωσης

Οι κυβερνήσεις και οι πολυμερείς αναπτυξιακοί οργανισμοί έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζουν πρότυπα για την εξασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των εργαζομένων στην εργασία. Πολλές προοδευτικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις πρακτικές τους, πηγαίνοντας εξασφαλίζοντας την ευημερία των εργαζομένων και του πληθυσμού της κοινότητας. Τέτοιες πρακτικές υπερβαίνουν τη σωματική ευεξία. Συχνά καλύπτουν ηθικά θέματα.

Γ. Ανάπτυξη και κοινωνικά οφέλη

Κυβερνητικοί και πολυμερείς οργανισμοί ανάπτυξης επιθυμούν να δουν ότι οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν δε συμμορφώνονται μόνο με τους κανονισμούς, αλλά προσφέρουν επίσης κοινωνικά και οικονομικά οφέλη στην κοινότητα. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση συμβάλλει στην ανάπτυξη της περιοχής, είναι σίγουρα ένα πλεονέκτημα για να αναφερθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Τυπικά παραδείγματα επιπτώσεων που αξίζει να αναφερθούν, αν υπάρχουν, είναι (Akinyele & Fasogbon, 2010):

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην περιοχή.
- Μεταφορά τεχνικής και διαχειριστικής τεχνογνωσίας και κατάρτιση.
- Προστιθέμενη αξία στους τοπικούς φυσικούς πόρους και προϊόντα.
- Τοπικές προμήθειες και υπεργολαβίες που συμβάλλουν στην τόνωση της οικονομίας της περιοχής.

Δ. Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι

Τα δάνεια σε οντότητες που πλήττονται από περιβαλλοντικά προβλήματα έχουν καταστεί σημαντική ανησυχία για τους δανειστές και τους επενδυτές τα τελευταία χρόνια. Σε πολλές περιπτώσεις οι επενδυτές έπρεπε να πληρώσουν τεράστια χρηματικά ποσά για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν και δεν προέβλεψαν κατά την επένδυση στην επιχείρηση.

Οι έμπειροι δανειστές και οι επενδυτές γνωρίζουν τους κινδύνους αυτούς και κατά συνέπεια επιθυμούν να γνωρίζουν (Bianchi et. al., 1998):

- Εάν υπάρχει διαθέσιμη μια ελεγμένη περιβαλλοντική έκθεση.
- Ποιοι είναι οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι της επιχείρησης;
- Εάν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει;
- Πώς επηρεάζεται η επιχείρηση και ποιες θα είναι οι συνέπειες για τους δανειστές ή τους επενδυτές;
- Ποια μέτρα σχεδιάζονται για την πρόληψη ή τον μετριασμό των ζημιών;

2.8. Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός

A. Εισαγωγικά σχόλια

Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής έννοιας της επιχειρηματικής διοίκησης. Όλες οι αποφάσεις και οι υποθέσεις αντικατοπτρίζονται στις οικονομικές προβολές που θα συμπεριληφθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αν εισάγονται νέα προϊόντα, θα πρέπει να γίνει εστίαση σε νέες αγορές, να ανανεωθούν τα μηχανήματα, να αλλάξουν οι πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους, να αλλάξει το μείγμα διαφήμισης, κ.λπ., κάθε μια από αυτές τις ενέργειες θα έχει τελικά αντίκτυπο στις οικονομικές δηλώσεις (Burke et. al., 2010).

Τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του οικονομικού προγραμματισμού είναι (Burke et. al., 2010):

- Μια ένδειξη για το πόσο κερδοφόρα θα είναι η επιχείρηση στο μέλλον και τους ενδεχόμενους οικονομικούς κινδύνους.
- Ένας ορισμός πρόσθετων πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη της επιχείρησης, δηλαδή πόσα χρήματα χρειάζονται, πότε θα χρειαστούν και πότε θα αποπληρωθούν.

Οι οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο (ιστορικά και οικονομικά) είναι τα κύρια εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο δανειστής ή ο επενδυτής θα θέλει ιδιαίτερα να μάθει τι θα κάνει η επιχείρηση με τα χρήματα που θα πάρει και πώς σχεδιάζει να δημιουργήσει τις απαραίτητες ταμειακές ροές για να τα αποπληρώσει. Μια απόφαση για το εάν η επιχείρηση θα χρηματοδοτηθεί ή όχι και, εάν ναι, με ποιους όρους και προϋποθέσεις θα εξαρτηθεί από τον πόσο ελκυστικά και πειστικά είναι τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Finlay, 2000).

B. Οικονομικό ιστορικό

Τα αποτελέσματα των παρελθουσών και συνεχιζόμενων ενεργειών θα υποστηρίξουν την αξιοπιστία του επιχειρηματικού σχεδίου. Ένα αποδεδειγμένο ιστορικό είναι πειστική απόδειξη των πιθανής συνεχιζόμενης επιτυχίας. Εάν προετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια υπάρχουσα επιχείρηση, θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι ακόλουθες οικονομικές πληροφορίες για τα τελευταία δύο έως τρία έτη (ή από την έναρξη της επιχείρησης εάν είναι μικρότερη των τριών ετών) (Finlay, 2000):

- Μια κατάσταση αποτελεσμάτων, η οποία απαριθμεί τα έσοδα από πωλήσεις, τα έξοδα και το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.

- Ένας ισολογισμός, ο οποίος αναφέρει τον τύπο και τη λογιστική αξία των επιχειρήσεων και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, υποχρεώσεις και μερίσματα των μετόχων.
- Μια κατάσταση ταμειακών ροών, στην οποία αναφέρονται τα μετρητά που δημιουργήθηκαν, τα μετρητά και το υπόλοιπο μετρητών στο τέλος της περιόδου (ανά μήνα ή τρίμηνο για το τελευταίο έτος και ανά έτος για τα προηγούμενα έτη).
- Οι οικονομικοί δείκτες που προέρχονται από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και τον ισολογισμό της επιχείρησης.

Γ. Προβλέψεις για τα αποτελέσματα χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων ονομάζεται επίσης κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Δείχνει τα έσοδα από πωλήσεις, τα έξοδα και το καθαρό κέρδος (ή ζημία). Το καθαρό κέρδος (ή ζημία) είναι ίσο με τα έσοδα μείον τα έξοδα.

Πολλά επιχειρηματικά σχέδια τείνουν να παρουσιάζουν ταχείες προβλέψεις ετήσιας αύξησης 30, 40, 50 % ή περισσότερο. Εάν αυτό συμβαίνει θα πρέπει να δίνεται βάση για τις υποθέσεις. Με άλλα λόγια, εάν αναμένεται ότι η επιχείρηση θα αυξηθεί κατά 30 κατά το πρώτο έτος και κατά 40% κατά το δεύτερο, πρέπει να τεκμηριωθεί γιατί μια τέτοια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί. Μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι παρόμοιες εταιρείες είχαν αυτή την πορεία ανάπτυξης, επειδή ο κλάδος αναπτύσσεται με αυτό το ρυθμό ή λόγω προβολών συγκεκριμένου ερευνητή της αγοράς, βιομηχανικής ένωσης ή άλλων πηγών (Morden, 2007).

Θα πρέπει να αποφεύγονται οι μεγάλες κατηγορίες πωλήσεων ή δαπανών που συγκεντρώνονται μαζί αντίστοιχες πληροφορίες σχετικά με τα στοιχεία.

Δ. Προβλέψεις ταμειακών ροών

Η κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων παρουσιάζει το κέρδος (ή ζημία) που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Περιλαμβάνει μη μετρητά στοιχεία όπως δεδουλευμένα, έσοδα που δεν έχουν ακόμη εισπραχθεί, ταμειακά διαθέσιμα, κλπ. Η κατάσταση ταμειακών ροών δείχνει την εισροή ρευστών και μετρητών από την εταιρεία, πώς δημιουργούνται τα μετρητά για την κάλυψη εξερχόμενων πληρωμών (Morden, 2007).

Οι ταμειακές εισροές είναι η κίνηση των χρημάτων στην επιχείρηση. Οι εισροές είναι από την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στους πελάτες σας. Αν χορηγούνται οι όροι πληρωμής στους πελάτες, μια εισροή εμφανίζεται μόνο όταν συλλέγονται χρήματα από τους πελάτες. Τα κεφάλαια που εισπράττονται από τραπεζικό δάνειο είναι επίσης ταμιακές εισροές (Morden, 2007).

Οι εκροές μετρητών είναι η κίνηση των χρημάτων από την επιχείρηση. Οι εκροές είναι γενικά το αποτέλεσμα της πληρωμής δαπανών ή της επένδυσης, για παράδειγμα, η αγορά εξοπλισμού (Morden, 2007).

Ε. Προβλέψεις ισολογισμού

Ο ισολογισμός είναι μια δήλωση του σχετικού πλούτου ή της οικονομικής θέσης της επιχείρησης σε δεδομένη ημερομηνία (δηλαδή στις 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους). Πρέπει να εξεταστούν οι πληροφορίες σε κάθε μία από τις άλλες οικονομικές καταστάσεις (συμπεριλαμβανομένων των ιστορικών πληροφοριών) προκειμένου να αποκτηθεί μια συνολική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης (Finaly, 2000).

ΣΤ. Σημαντικοί οικονομικοί δείκτες

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες προέρχονται από τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις καταστάσεις αποτελεσμάτων και τους ισολογισμούς του επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτοί χρησιμοποιούνται ως δείκτες για (Morden, 2007):

- Την παροχή μιας εικόνας της οικονομικής υγείας της επιχείρησης μέσω της αξιολόγησης της ικανότητάς της να δημιουργεί κέρδη, να πληρώνει τους λογαριασμούς της έγκαιρα και να αξιοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία αποτελεσματικά.
- Τη σύγκριση των επιδόσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο.
- Την παρακολούθηση των αλλαγών στην απόδοση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.
- Αξιολόγηση του κατά πόσον ορισμένες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται τελειοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΠΑΛΣΑΡ

3.1. Διοικητική περίληψη

3.1.1. Εισαγωγή

Τα παιδιά είναι το μέλλον μας. Ευδοκimoύν όταν τους δίνεται η ευκαιρία να είναι δημιουργικά, να είναι περίεργα και να μαθαίνουν για τον κόσμο γύρω τους. Οι ευκαιρίες για κάτι τέτοιο πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλα τα παιδιά ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική τους κατάσταση.

Ένα νέο εναλλακτικό φροντιστήριο στο οποίο εκτός από τις σχολικές δραστηριότητες θα διδάσκεται ρομποτική και αστρονομία στην περιοχή της Θεσσαλονίκης θα είναι σημαντικό εκπαιδευτικό ίδρυμα. Θα χρησιμεύσει όχι μόνο ως χώρος υποστηρικτικής εκπαίδευσης αλλά και ως πολιτιστικός κόμβος για πρακτική μάθηση και δημιουργική εξερεύνηση της ρομποτικής και της αστρονομίας για τα παιδιά με το πλανητάριο που θα διαθέτει. Τα παιδιά θα συγκεντρώνονται εκεί για να βιώσουν μαζί τη χαρά της ανακάλυψης μέσω του παιχνιδιού. Τα παιδιά με τα μαθήματα ενισχυτικής διδασκαλίας θα έρθουν στο εναλλακτικό φροντιστήριο για να ενισχύσουν την εκπαίδευσή τους στην τάξη και να εξερευνήσουν τη ρομποτική και την αστρονομία.

Σε μια εποχή που η τεχνολογία έχει εξελίσσεται ραγδαία όταν υπάρχει μια τόσο σημαντική ανάπτυξη, ο χρόνος είναι σωστός για να επενδύσουμε στο μέλλον μας: να δημιουργήσουμε ένα μοναδικό και ζωντανό κέντρο εκπαίδευσης για τα παιδιά και για τους γονείς τους και όλους όσους φροντίζουν γι' αυτά και να καλλιεργήσουμε τη μάθηση και τη δημιουργικότητα των μελλοντικών μας πολιτών.

3.1.2. Η εγκατάσταση

Το κτίριο του εναλλακτικού φροντιστηρίου θα βρίσκεται στην περιοχή κοντά στην πλατεία Αριστοτέλους στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, σε έναν καινούργιο χώρο συνολικής έκτασης 200 τ.μ. Λίγες αλλαγές στο ίδιο το κτίριο θα είναι απαραίτητες. Αλλαγές στην πρόσοψη του κτιρίου αναμένεται να είναι ελάχιστες. Για να προστεθεί ομορφιά στο κτίριο θα βαφτεί με χαρούμενα χρώματα για να προσελκύει τα παιδιά.

3.1.3. Ανάλυση της αγοράς

Το κοινό-στόχος για το εναλλακτικό φροντιστήριο είναι τα παιδιά από 10 έως 18 ετών με ενδιαφέροντα για τη ρομποτική και την αστρονομία. Ωστόσο, ο αριθμός των παιδιών μειώνεται μιας και υπάρχει σημαντική μείωση των γεννήσεων στην Ελλάδα.

Λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, όλο και περισσότερα παιδιά έρχονται σε επαφή με τη ρομποτική και την αστρονομία και ανακαλύπτουν τι μπορούν να προσφέρουν. Τα παιδιά που ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτές τις δυο επιστήμες αλλά και όσα δε γνωρίζουν κάτι γι' αυτές και θέλουν να τις ανακαλύψουν είναι το κοινό-στόχος για το εναλλακτικό μας φροντιστήριο.

3.1.4. Προγράμματα, προγραμματισμός και άλλα έσοδα

Το εναλλακτικό φροντιστήριο Παλσάρ εκτιμάται να έχει μόνιμους μαθητές γύρω στους 250 το πρώτο έτος λειτουργίας και έκτακτους που θα παρακολουθούν κύκλους σεμιναρίων ρομποτικής και αστρονομίας.

Ακόμη, έσοδα θα έχει από επισκέψεις που θα πραγματοποιεί σε διάφορα μουσεία, εκδηλώσεις και χώρους σχετικούς με τις δραστηριότητες που προσφέρει το ίδιο το εναλλακτικό φροντιστήριο αλλά και σε συνεργασίες που θα κάνει με σχολεία.

3.1.5.Οργάνωση και γενικά έξοδα

Ο ιδιοκτήτης της εταιρίας είναι και ο διευθυντής της που ευθύνεται για τη σωστή λειτουργία της, καθώς και το πώς λειτουργούν τα επιμέρους τμήματα της εταιρίας. Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρίας αποτελούνται από τα ακόλουθα:

- Έξοδα συντήρησης/ καθαριότητας
- Έξοδα για τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας
- Έξοδα για πρώτες ύλες
- Έξοδα προσωπικού
- Έξοδα ενοικίων
- Έξοδα για διαφήμιση και προώθηση
- Λοιπά γενικά έξοδα

3.1.6.Ανθρώπινοι πόροι

Το πιο σημαντικό κεφάλαιο της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της για να μπορέσει να διατηρεί υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο της. Η στελέχωση πρέπει να γίνεται βάσει των αναγκών της επιχείρησης. Συνολικά η επιχείρηση θα απασχολεί 15 άτομα.

Για τον καθορισμό των μισθών των εργαζομένων θα ληφθεί υπόψη η εξειδίκευση που χρειάζεται για κάθε θέση εργασίας, τα χρόνια εμπειρίας, η σχετική νομοθεσία και τους μισθούς που δίνουν τα ανταγωνιστικά φροντιστήρια στον κλάδο. Ακόμη, θα συνυπολογιστούν πρόσθετες παροχές που θα δίνει η εταιρία, όπως παροχές για υπερωριακή απασχόληση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κ.ά.

3.1.7. Χρηματοδότηση

Σε αυτό το τμήμα παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και γίνεται αξιολόγηση της επένδυσης. Ο σκοπός είναι να βρεθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες σχετικά με τους χρηματοοικονομικούς πόρους και απαιτήσεις και, ώστε να εντωπιστούν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που υπάρχουν. Ωστόσο, πρέπει να γίνει η χρηματοοικονομική αξιολόγηση.

Ένας προϋπολογισμός κεφαλαίου έχει αναπτυχθεί για τους σκοπούς αυτού του σχεδίου. Οι εκτιμήσεις είναι προκαταρκτικές μιας και τα λεπτομερή σχέδια δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί. Εκτός από το κόστος κεφαλαίου, το εναλλακτικό φροντιστήριο θα χρειαστεί κεφάλαια για άλλα έξοδα εκκίνησης, όπως το κόστος συγκέντρωσης κεφαλαίων, το κόστος μάρκετινγκ και οι μισθοί κατά τη διάρκεια της χρηματοδότησης και της περιόδου ανακαίνισης. Το συνολικό εκτιμώμενο κόστος για την έναρξη του φροντιστηρίου εκτιμάται ότι θα ανέλθει σε 35.000 ευρώ, το οποίο θα προέλθει από ίδια κεφάλαια του ιδιοκτήτη και τραπεζικό δανεισμό. Ακόμη θα αναζητηθούν προγράμματα ενδεχόμενης επιδότησης από κάποιο ευρωπαϊκό πρόγραμμα, μιας και πρόκειται για ένα ιδιαίτερο και ξεχωριστό φροντιστήριο που καινοτομεί.

3.1.8. Χρηματοοικονομικές προβλέψεις

Προβλέπονται πενταετείς οικονομικές προβλέψεις για τη λειτουργία του νέου εναλλακτικού φροντιστηρίου. Τα περισσότερα φροντιστήρια λειτουργούν με βάση ταμειακές ροές. Ως αποτέλεσμα, γενικά δε διαθέτουν μεγάλο αποθεματικό κεφάλαιο για να μπορέσουν να το χρησιμοποιήσουν για τη χρηματοδότηση νέων δραστηριοτήτων όταν χρειαστεί.

3.2. Επιχειρηματική ιδέα

Η ανάγκη για ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών είναι όλο και πιο εμφανής σήμερα. Η ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά και η εκμάθηση της ρομποτικής και της αστρονομίας μπορεί να βοηθήσει τα παιδιά στη βιωματική μάθηση και να εμπλακούν και τα ίδια στην πραγματικότητα που μελετάται. Ο επιστημονικός σχεδιασμός των μαθημάτων ρομποτικής και αστρονομίας που θα προσφέρει το εκπαιδευτήριο Πάλασαρ, το κάνει ιδιαίτερο στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Οι ΤΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας. Ενθαρρύνουν τους μαθητές να συμμετέχουν σε ενεργό μάθηση και να ελαχιστοποιούν την αποτυχία και την απογοήτευση.

Η ρομποτική για εκπαιδευτικούς σκοπούς είναι ένα συναρπαστικό μίγμα θεωρητικής και πρακτικής εμπειρίας. Όταν χρησιμοποιείται σωστά στην εκπαίδευση, τα ρομπότ αποτελούν τη βάση μιας δραστηριότητας cross-curriculum, ενός ιδανικού πόρου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διδασκαλία:

- των μαθηματικών (χωρικές έννοιες και γεωμετρία),
- των επιστημονικών αρχών (ιδιαίτερα Φυσική),

- της τεχνολογίας σχεδιασμού (ηλεκτρονικά, αισθητήρες και ενεργοποιητές), και
- των ΤΠΕ (προγραμματισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών).

Η εργασία με τα ρομπότ ενισχύει τις δημιουργικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Όταν τα ρομπότ χρησιμοποιούνται ως εκπαιδευτικά εργαλεία, οι μαθητές σταματούν να είναι παθητικοί στόχοι των μεθόδων διδασκαλίας και γίνονται ενεργά στοιχεία μάθησης, δείχνοντας πρωτοβουλία, ανεξαρτησία και δραστική μείωση του χρόνου μάθησης. Όταν χρησιμοποιούνται ρομπότ στην τάξη, οι μαθητές εργάζονται συνήθως σε μικρές ομάδες από 2 έως 4 μαθητές ανά ρομπότ. Αυτό ενθαρρύνει την ανάπτυξη βασικών επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η ρομποτική είναι ένας τέλειος τρόπος για να δειχθεί στους μαθητές πως η μηχανική και η ρομποτική μπορούν να είναι διασκεδαστικές.

3.3.Εσωτερική ανάλυση

3.3.1.Σκοπός και στόχοι

Ο σκοπός του νέου εκπαιδευτηρίου Πάλασαρ είναι να εκπαιδεύει τους μαθητές προκειμένου να αριστεύουν στις σχολικές τους επιδόσεις αλλά προετοιμάζονται ταυτόχρονα και για πολίτες του αύριο αποκτώντας γνώσεις προγραμματισμού, ρομποτικής και αστρονομίας.

Στόχος της εταιρίας είναι να επιτύχει ένα σταθερό ποσό κέρδους προ φόρων τα επόμενα έτη και να επεκταθεί.

3.3.2.Όραμα και φιλοσοφία

Το εκπαιδευτικό μας όραμα διατηρεί μία σταθερή συνέπεια: βοηθάμε νέους ανθρώπους, αυριανούς ενεργούς πολίτες, να πετύχουν τα όνειρά τους.

Παρέχουμε μαθησιακά κίνητρα, δημιουργούμε εκπαιδευτικές προκλήσεις, είμαστε δίπλα σε κάθε απορία, έτοιμοι να αφουγκραστούμε τις ανησυχίες και να ενισχύσουμε τις ικανότητες των μαθητών μας.

Αντιμετωπίζοντας τον κάθε υποψήφιο ως μια διακριτή και ξεχωριστή προσωπικότητα, συμβάλλουμε στο να ανακαλύψει ο ίδιος τις κλίσεις, τα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητές του κι εν τέλει, μέσα από τη συνεργασία μας, να καταφέρει να εισαχθεί στη σχολή της επιλογής του.

Φιλοσοφία μας η ποιότητα στην εκπαίδευση.

3.3.3. Κλειδιά για την επιτυχία

Είμαστε πιστοποιημένοι σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας **ISO 9001**, για την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στη παροχή Φροντιστηριακών Μαθημάτων Μέσης Εκπαίδευσης. Για να διατηρήσουμε την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών μας καλούμε τους μαθητές μας, τους αποδέκτες όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να μας αξιολογήσουν. Η διαδικασία αξιολόγησης αφορά όλες τις παροχές μας με σκοπό τη διαρκή βελτίωσή μας, **γιατί η γνώμη σας μετράει!**

Θα εφαρμόσουμε μια νέα εκστρατεία μάρκετινγκ για να προσελκυστούν όλο και περισσότεροι μαθητές, μιας και πρωτοτυπούμε ως φροντιστήριο με τα μαθήματα ρομποτικής και αστρονομίας.

3.3.4.Υπηρεσίες

Το Πάλαρ είναι ένας πολυχώρος σύγχρονης εναλλακτικής εκπαίδευσης, απόλυτα σύμφωνος με τις Ευρωπαϊκές οδηγίες, έχοντας στόχο την καλλιέργεια των απαραίτητων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των νέων για την απαιτητική κι ανταγωνιστική κοινωνία του μέλλοντος. Στο επίκεντρο βρίσκεται η μοναδική προσωπικότητα του κάθε παιδιού ωστόσο η ανακαλυπτική μάθηση έχει πρωταγωνιστικό ρόλο για εμάς, όπως και η συνεργασία και η λειτουργία μέσα από ομάδες. Με ευχάριστο τρόπο και μέσα από δραστηριότητες οι μαθητές μας αριστεύουν στις σχολικές τους επιδόσεις αλλά προετοιμάζονται ταυτόχρονα και για πολίτες του αύριο αποκτώντας γνώσεις προγραμματισμού, ρομποτικής και αστρονομίας.

Οι υπηρεσίες που θα προσφέρουμε είναι υποστήριξη στα μαθήματα των μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου και προετοιμασία των μαθητών για τις Πανελλήνιες. Ακόμη, παραδίδονται μαθήματα ρομποτικής, μαθήματα εισαγωγής στην Εργαστηριακή Μεθοδολογία και στο Διάστημα και την Αστροφυσική.

3.3.5. Έδρα

Η εκπαιδευτική μας μονάδα στεγάζεται σε έναν στρατηγικά επιλεγμένο χώρο κοντά στο κέντρο της πόλης αλλά και δίπλα στην περιφερειακή αρτηρία με στόχο την εύκολη πρόσβαση είτε με ιδιωτικά μέσα (αυτοκίνητο, ποδήλατο κλπ.) είτε με την αστική συγκοινωνία. Το κτίριο θα είναι 200 τ.μ. και θα ενοικιάζεται έναντι 1.500 ευρώ μηνιαίως.

3.3.6. Ανθρώπινο δυναμικό

Το προσωπικό μας είναι ανώτατα καταρτισμένο επιστημονικά αλλά και παιδαγωγικά. Με 12 χρόνια παρουσίας σε πειραματικές εκπαιδευτικές δράσεις, πανευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συνέδρια και νέες τεχνολογίες. Επιπλέον συνεργάζεται με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και βρίσκεται υπό τη συνεχή καθοδήγηση κι εποπτεία του καθηγητή Χαρίτων Πολάτογλου, διευθυντή του εργαστηρίου διδακτικής των θετικών επιστημών και νέων τεχνολογιών του τμήματος φυσικής του Α.Π.Θ.

3.3.7. Θεσμικό Πλαίσιο και άδεια λειτουργίας

Ο αρμόδιος φορέας είναι ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. από όπου γίνονται οι σχετικές αιτήσεις και διαδικασίες.

Διαδικασία Χορήγησης Νέας Άδειας Φροντιστηρίου

Κατάθεση εντός σφραγισμένου φακέλου μεγέθους Α4 τα κάτωθι δικαιολογητικά (με τη σειρά που αναφέρονται):

Συμπληρωμένο και υπογεγραμμένο το έντυπο χορήγησης νέας άδειας.

I. Για το φυσικό πρόσωπο

1. Καταβολή χρηματικού ποσού
2. Φωτοτυπία Δελτίου Αστυνομικής Ταυτότητας του αιτούντος
3. Δήλωση του ν. 1599/1986 στην οποία ο αιτών αναγράφει ότι:

α) δεν έχει την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου, υπαλλήλου Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. ή κληρικού.

β) δεν έχει καταδικαστεί ή παραπεμφθεί με τελεσίδικο βούλευμα σύμφωνα με τα άρθρα 8 και 9 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007, Α' 26), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

γ) δεν έχει απολυθεί από θέση δημοσίου υπαλλήλου ή ιδιωτικού εκπαιδευτικού, για λόγους πειθαρχικούς.

δ) δεν του έχει επιβληθεί η διοικητική κύρωση της ανάκλησης της άδειας ίδρυσης ή της άδειας λειτουργίας για ίδιο ή άλλο ιδιωτικό φορέα εκπαίδευσης και κατάρτισης την τελευταία δεκαετία.

ε) επίσης ο αιτών δηλώνει υπεύθυνα τον τόπο της μόνιμης κατοικίας του

4. Ασφαλιστική ενημερότητα, από την οποία προκύπτει εάν το φυσικό πρόσωπο, είναι ασφαλιστικά ενήμερο **από το ΙΚΑ και τον ΟΑΕΕ**

Σε περίπτωση ασφάλισης σε άλλο ασφαλιστικό φορέα, π.χ. ΟΓΑ, πρέπει να προσκομιστεί ασφαλιστική ενημερότητα από τον ΟΓΑ και βεβαίωση απαλλαγής από τον ΟΑΕΕ

5. Φορολογική ενημερότητα από την οποία προκύπτει εάν το φυσικό πρόσωπο, είναι φορολογικά ενήμερο

6. Πιστοποιητικά του Πρωτοδικείου της κατοικίας του αιτούντος :

α) περί μη κατάθεσης αίτησης για κήρυξη του αιτούντος σε κατάσταση πτώχευσης

β) περί μη κήρυξης του αιτούντος σε κατάσταση πτώχευσης ή

γ) ισοδύναμο έγγραφο αρμόδιας αρχής του κράτους – μέλους, εφόσον τέτοιο έγγραφο προβλέπεται κατά το δίκαιο του κράτους – μέλους εγκατάστασης. Αν δεν προβλέπεται η έκδοση τέτοιου εγγράφου, αυτό αντικαθίσταται από ένορκη βεβαίωση του φυσικού

προσώπου ή, σε περίπτωση που από το δίκαιο του κράτους – μέλους εγκατάστασης δεν προβλέπεται ένορκη βεβαίωση, με υπεύθυνη δήλωση η οποία υποβάλλεται ενώπιον της αρμόδιας δικαστικής ή διοικητικής αρχής ή κατά περίπτωση ενώπιον συμβολαιογράφου του κράτους – μέλους εγκατάστασης, οι οποίοι χορηγούν βεβαίωση περί παροχής της ένορκης ή επίσημης δήλωσης.

7. Υπεύθυνη δήλωση ν. 1599/1986, στην οποία ο αιτών **δηλώνει τον διακριτικό τίτλο** που θα χρησιμοποιήσει στον φορέα ιδιωτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης για τον οποίο ζητά την έκδοση αδειάς.

Ο εν λόγω τίτλος θα ονομάζεται «διακριτικός τίτλος άδειας ίδρυσης και λειτουργίας» ο οποίος, προκειμένου να γίνει δεκτός, πρέπει να αποτελείται υποχρεωτικά από το όνομα του φυσικού προσώπου που αιτείται την άδεια μαζί με τον τύπο της άτυπης ή τυπικής εκπαίδευσης για την παροχή της οποίας υποβάλλεται η αίτηση περί χορήγησης αδειάς.

8. Συμπληρωμένη και υπογεγραμμένη, δήλωση του ν.1599/1986 περί σύμπτωσης του περιεχομένου του φακέλου με τις κείμενες διατάξεις

Για κάθε κτήριο με δυναμικότητα έως 75 ατόμων ανά ώρα

9. Ισχύουσα οικοδομική άδεια

10. Κατόψεις με χαρακτηρισμό χρήσης των χώρων.

11. Πιστοποιητικό πυροπροστασίας για την αιτηθείσα προς αδειοδότηση χρήση.

12. Βεβαίωση δύο (2) μηχανικών περί της στατικής επάρκειας της κτιριολογικής μονάδας (όροφος ή αυτοτελές κτήριο) ως προς το μέγιστο προβλεπόμενο πληθυσμό. Σχ. Υπόδειγμα είναι στην ιστοσελίδα του ΕΟΠΠΕΠ

(Στην περίπτωση που η ισχύουσα οικοδομική άδεια είναι χρήσης εκπαιδευτηρίου δεν απαιτείται η προσκόμιση της ως άνω βεβαίωσης)

3.4. Εξωτερική ανάλυση

3.4.1. Ανάλυση καταναλωτή

Σε ένα φροντιστήριο μέσης και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ οι κύριοι πελάτες είναι τα ανήλικα παιδιά τα οποία θα πρέπει να φεύγουν ευχαριστημένα από τα μαθήματά τους και τις δραστηριότητες, οι βασικοί πελάτες που έρχονται στο φροντιστήριο και πληρώνουν για τις υπηρεσίες είναι οι γονείς. Σε αυτό το σημείο κλειδί έγκειται και η δυσκολία στόχευσης στην ικανοποίηση των πελατών σε ένα φροντιστήριο. Τα παιδιά θέλουν να περνούν ευχάριστα την ώρα τους και διασκεδαστικά χωρίς καθήκοντα για το σπίτι ή διάβασμα για το σχολείο. Από την άλλη οι γονείς θέλουν για τα παιδιά τους υψηλές επιδόσεις στο σχολείο, επιτυχίες και διακρίσεις. Επιτυχημένο φροντιστήριο είναι αυτό που καταφέρνει να πετύχει την ισορροπία ανάμεσα σε αυτούς τους δύο απαιτητικούς πελάτες. Παρακάτω υπάρχει το προφίλ του γονέα-πελάτη που από τεχνικής άποψης είναι ο κύριος πελάτης αφού αυτός πληρώνει για τις υπηρεσίες.

Ηλικία	35-65
Φύλλο	Γυναίκες Πρωτίστως και λιγότερο Άντρες
Τόπος	Θεσσαλονίκη Βορειοανατολικά- Κέντρο
Οικονομική Κατάσταση	Καλή και Πάνω (ετήσιο οικογενειακό εισόδημα >26000€)
Κοινωνική Τάξη και Απασχόληση	Μέση και πάνω. Ιδιωτικοί και δημόσιοι υπάλληλοι. Επιχειρηματίες, Ελεύθεροι Επαγγελματίες.
Εκπαίδευση	Τριτοβάθμια κυρίως αλλά και χαμηλότερο επίπεδο

3.4.2. Ανάλυση ανταγωνισμού

Στη σύγχρονη κοινωνία και βάση των ευρωπαϊκών προτύπων εκπαίδευσης τα παιδιά θα πρέπει να εφοδιάζονται με γνώσεις και δεξιότητες που ξεφεύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας. Για το λόγο αυτό σταδιακά στην πόλη έχουν αρχίσει να ιδρύονται

πολλά τέτοιου τύπου εκπαιδευτήρια-φροντιστήρια-clubs. Καθώς η γνώση της αγοράς είναι δύναμη, έγινε μια πρωτογενής έρευνα στην αγορά της Θεσσαλονίκης και σε χώρους που προσφέρουν παρόμοιες δραστηριότητες. Ακολουθεί παρακάτω η λίστα για τους χώρους που προσφέρουν ρομποτική και προγραμματισμό:

A/A	Επωνυμία	Περιοχή
1	Robotsetgo	Τρίλοφος
2	Steamgreece	online
3	https://robotics.uom.gr/	ΠΑ.ΜΑΚ.
4	Υδρόγειος	Χαριλάου
5	Διακτινισμός	Εύοσμος
6	StemAnatolia	Κολέγιο Ανατόλια
7	Eduk8	Θέρμη, Λ.Σοφού
8	Eduact	Χ.Α.Ν.Θ.

Από ότι προκύπτει από την έρευνα, λίγοι είναι ακόμη οι χώροι που φιλοξενούν και διδάσκουν ρομποτική. Παράλληλα όμως πολλά μεγάλα φροντιστήρια προσφέρουν ως έξτρα δραστηριότητα τη ρομποτική είτε δωρεάν είτε με κάποιο μικρό κόστος μαζί με κάποιο πακέτο σχολικών μαθημάτων. Στο κομμάτι των πειραμάτων και γενικότερα της κατηγορίας δραστηριοτήτων s.t.e.m. δεν προκύπτει πως υπάρχει κάποια μόνιμη οργανωμένη δομή. Υπάρχει ένα πρόγραμμα του Noesis, οι peiramatistas, οι οποίοι όμως δεν έχουν μόνιμο και συστηματικό πρόγραμμα. Στο κομμάτι της διαστημικής εκπαίδευσης και της γνωριμίας με το σύμπαν δεν υπάρχει κάποια ιδιωτική δομή και το Πάλασαρ θα είναι πρωτοπόρο.

Πίνακας Ανταγωνιστικής Ανάλυσης (με δύο από τους βασικούς ανταγωνιστές)

Παράγοντας	Πάλασαρ	EduAct	Ανατόλια	Σημασία για τον Καταναλωτή
Υπηρεσίες	1	2	3	1
Τιμή	2	2	Δεν είναι ξεκάθαρο	1
Ποιότητα	1	1	1	1
Αξιοπιστία	3	2	1	1
Σταθερότητα	3	2	3	1
Εμπειρία	2	1	2	2
Φήμη	4	2	2	1
Τοποθεσία	3	1	4	1
Εμφάνιση	2	1	3	1
Μέθοδος Προώθησης	3	2-1	3	2
Πιστωτική Πολιτική	4	4	4	1
Διαφήμιση	3	2	4	1
Image	3	1	2	1

1=πάρα πολύ σημαντικός, πάρα πολλές

2=πολύ σημαντικός, πολλές

3=σημαντικός, αρκετές

4=λιγότερο σημαντικός, λίγες

5=καθόλου σημαντικός, καθόλου

Συμπερασματικά οι δύο κύριοι ανταγωνιστές υπερτερούν στην εκκίνηση σε πολλούς τομείς. Η Eduact έχει ξεκινήσει πρώτη στο κέντρο της πόλης και στεγάζεται στη Χ.Α.Ν.Θ. σε κεντρικό σημείο και αξιοποιώντας το τεράστιο πελατολόγιο που ήδη υπάρχει. Από την άλλη το Ανατόλια ενώ δεν έχει οργανωθεί ακόμη πλήρως ούτε χρησιμοποιεί κάποιο είδος διαφήμισης κατέχει τη φήμη της πρωτιάς και της αριστείας, επιπλέον υστερεί σε τοποθεσία καθώς βρίσκεται στο πανόραμα. Αυτοί είναι οι δυο πιο δυνατοί ανταγωνιστές στο χώρο κυρίως της ρομποτικής και του προγραμματισμού.

3.4.3. Ανάλυση αγοράς

Στην ευρύτερη αγορά της Θεσσαλονίκης υπάρχουν πολλά φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης που προσφέρουν σχεδόν ίδιες κατηγορίες προγραμμάτων και μαθημάτων για τους μαθητές Μέσης Εκπαίδευσης. Βάσει των στοιχείων του ΚΑΝΕΠ/ ΓΣΕΕ υπάρχουν στην Ελλάδα 2.349 φροντιστήρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με 130.683 μαθητές και 16.826 εκπαιδευτικούς. Η αγορά των φροντιστηρίων είναι δύο ταχυτήτων, μιας και διαφορετικές είναι οι τιμές για τα φροντιστήρια προετοιμασίας των υποψηφίων που θα συμμετάσχουν στις πανελλαδικές εξετάσεις και διαφορετικές για την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας ή για τη βοήθεια ενός μαθητή σε ένα μάθημα που υστερεί.

Ωστόσο, από το 2015 στα φροντιστήρια έχει επιβληθεί φορολογία 29% και μαζί με το 23% του Φ.Π.Α., η φορολογία στον κλάδο φτάνει το 52%. Οι ιδιοκτήτες φροντιστηρίων καλούνται με το 48% να καλύψουν τους μισθούς και την ασφάλιση των καθηγητών, το ενοίκιο του φροντιστηρίου, τα πάγια και τα έκτακτα έξοδα των φροντιστηρίων και να εξασφαλίσουν ένα μηνιαίο εισόδημα για τους ίδιους. Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει πολλά φροντιστήρια στο κλείσιμο και σε ανεργία πολλούς εκπαιδευτικούς.

Κατά μέσο όρο με την αύξηση της φορολογίας τα δίδακτρα για ένα κλασσικό πλήρες πρόγραμμα μαθημάτων ανέρχεται σε 1.783,5 ευρώ.

3.4.4. Ανάλυση περιβάλλοντος

Η ανάλυση PEST είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της κατάστασης της αγοράς φροντιστηρίου στο σύνολό της και χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με την ανάλυση SWOT για την αξιολόγηση της κατάστασης μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Η ανάλυση PEST αντιπροσωπεύει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες.

Πολιτικοί παράγοντες	Οικονομικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> • Ασταθές περιβάλλον • Γραφειοκρατία • Μεταβολές στη νομοθεσία • Δυσκολία στην απορρόφηση κονδυλίων για επιδότηση προγραμμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική κρίση • Μείωση εισοδημάτων γονέων • Μείωση της οικονομικής δραστηριότητας • Υψηλή φορολόγηση φροντιστηρίων
Κοινωνικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> • Ιδιαίτερη σημασία για τους γονείς η εκπαίδευση των παιδιών • Σημαντικό μέρος δαπανών ελληνικών νοικοκυριών σε φροντιστήρια 	<ul style="list-style-type: none"> • Ταχύτητα ανάπτυξης τεχνολογίας • Αύξηση ενδιαφέροντος για ρομποτική

Το μέγεθος της αγοράς στο οποίο ανήκει το Πάλασαρ είναι μεγάλη όσον αφορά τα φροντιστήρια δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι όμως μικρή και αναπτυσσόμενη ταχέως όσον αφορά τη ρομποτική, τον προγραμματισμό και τις πειραματικές διατάξεις αλλά και πρωτοπόρα στο κομμάτι της γνωριμίας με τη διαστημική

μας γειτονιά. Το επιθυμητό μερίδιο της αγοράς που θα προσελκύσει το Πάλασαρ προσδοκάτε να είναι μεγάλο. Η παρούσα ζήτηση στην αγορά της εκπαίδευσης εναλλακτικών μεθόδων και δραστηριοτήτων είναι μεγάλη και συνεχώς αναπτυσσόμενη. Η αγορά της ιδιωτικής εκπαίδευσης γίνεται όλο και πιο προσιτή και ελκυστική καθώς η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται και το σχολείο αδυνατεί να ακολουθήσει τις ραγδαίες εξελίξεις. Οι προοπτικές ανάπτυξης είναι μεγάλες και είναι ευκαιρία να εδραιωθεί μια φροντιστηριακή επιχείρηση ξεκινώντας στην απαρχή αυτής της νέας εποχής για την εκπαίδευση.

Φυσικά υπάρχουν πολλά εμπόδια στην πορεία εισόδου στην φροντιστηριακή αγορά. Αρχικά το πολύ υψηλό κόστος κεφαλαίου, το κόστος λειτουργίας και το υψηλό κόστος marketing. Το να υπάρξει αποδοχή από τους καταναλωτές-γονείς και αναγνώριση του Πάλασαρ από την αγορά ως αξιόπιστο χώρο εκπαίδευσης. Επιπλέον οι απαραίτητες δεξιότητες και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση που θα πρέπει να έχουν οι διδάσκοντες ώστε να διατηρείται η υψηλή ποιότητα παροχής γνώσεων αλλά και το υψηλό κόστος των νέων και ειδικών τεχνολογιών που θα είναι απαραίτητες στην πορεία και η συνεχής εξέλιξή τους. Τέλος τα πάγια έξοδα και τέλη λειτουργίας. Σαν λύση στο οικονομικό κομμάτι προτείνεται η σταδιακή αγορά εξοπλισμού αλλά ταυτόχρονα και η διασφάλιση διαθεσιμότητας του μέσα από προσυνηννόηση με τους εμπόρους. Η αποδοχή στην αγορά θα έρθει με τις επιτυχίες αλλά υπάρχει μια βάση μέσα από εθελοντικές δραστηριότητες, ανοιχτά προγράμματα και προηγούμενες επιτυχίες. Δηλαδή την υπάρχουσα φήμη του ιδρυτή και των διδασκόντων.

Φυσικά μπορούν να προκύψουν και πολλές αλλαγές στις αρχικές συνθήκες ίδρυσης, που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία του φροντιστηρίου. Τέτοιες είναι η αλλαγή σε κάποια νομοθεσία ή και στο ίδιο το νομικό πλαίσιο λειτουργίας όπως και αλλαγές στην οικονομική κατάσταση της χώρας (capital control, μείωση μισθών κλπ.)

3.4.5. Ανάλυση SWOT

<p style="text-align: center;"><u>Δυνάμεις</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Καινοτομία➤ Ποιότητα➤ Εγκαταστάσεις➤ Προσωπικό➤ Επικοινωνία➤ Δραστηριότητες➤ Επικοινωνιακή Μάθηση➤ Τεχνολογία Αιχμής	<p style="text-align: center;"><u>Αδυναμίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Έλλειψη αναγνωρισιμότητας-φήμης○ Τιμές○ Πιστωτική πολιτική○ Εμπειρία○ Αξιοπιστία○ Υψηλός ανταγωνισμός○ Ακριβός εξοπλισμός
<p style="text-align: center;"><u>Ευκαιρίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Αξιοποίηση ΕΣΠΑ➤ Μαθητικοί Διαγωνισμοί➤ Συνέδρια➤ Εθελοντικές Δράσεις➤ Επίσκεψη σε κατασκηνώσεις➤ Αύξηση λόγω καινοτόμων Προγραμμάτων	<p style="text-align: center;"><u>Απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Οικονομική Αστάθεια κατά την έναρξη○ Μιμητισμός από ανταγωνιστές○ Κακές κριτικές στα Μ.Μ.Ε.

3.4.6. Ανάλυση Porter

Ο Michael Porter ανέπτυξε το μοντέλο πέντε ανάλυσης δυνάμεων για να κατανοήσει τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για το περιβάλλον ενός οργανισμού. Στην περίπτωση του φροντιστηρίου Πάλσαρ θα πρέπει να εξεταστούν αυτοί οι παράγοντες προκειμένου οι ιδιοκτήτες να διατηρήσουν μελλοντικά τη θέση τους στην αγορά. Οι εντάσεις των πέντε δυνάμεων στο περιβάλλον της εταιρίας είναι οι εξής:

- Ανταγωνιστική αντιπαλότητα ή ανταγωνισμός (ισχυρή δύναμη)
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών ή πελατών (μέτρια δύναμη)

- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (χαμηλή δύναμη)
- Απειλή υποκατάστατων ή αντικατάσταση (ισχυρή δύναμη)
- Απειλή νεοεισερχομένων ή νέων εισόδων (μέτρια δύναμη)

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter's έδωσαν έμφαση στην ανταγωνιστική αντιπαλότητα ως την ισχυρότερη δύναμη που επηρεάζει το φροντιστήριο Παλσάρ.



3.5. Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική του μάρκετινγκ για το φροντιστήριο Πάλσαρ είναι να προβάλει τα πλεονεκτήματά του έναντι των ανταγωνιστικών φροντιστηρίων με τα μαθήματα ρομποτικής και αστρονομίας που προσφέρει.

Το σχέδιο μάρκετινγκ στηρίζεται στις παρακάτω βάσεις:

- Έως το 2020 σκοπεύουμε να κερδίσουμε το 20% της αγοράς στη Θεσσαλονίκη.
- Έως το 2021 σκοπεύουμε να επεκταθούμε και στην Αττική.
- Τονίζουμε την ποιότητα και τη διαφορετικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης (Γκίκας, 2002).

3.5.1. Υπηρεσίες- Μαθήματα

Σχολική Μελέτη και Προετοιμασία

Προετοιμασία για όλες τις σχολικές τάξεις και προετοιμασία για το πανεπιστήμιο είτε σε 4μελείς ομάδες είτε ατομικά. Η σχολική μελέτη ξεκινάει από τις 14:00 καθημερινά μέχρι και τις 22:00 το βράδυ και κάθε ακέραη ώρα σύμφωνα με το πρόγραμμα που θα οριστεί κι ανάλογα με τα τμήματα.

Ρομποτική

Coding

Βασικές αρχές προγραμματισμού, wiring C, C, scratch

Building

Βασικές αρχές μηχανικής, κατασκευή λειτουργικών μοντέλων με Lego, hands on

Arduino Project

Εκπαιδευτικές εφαρμογές ρομποτικής με Arduino, σκοπός, σχεδίαση, κατασκευή, προγραμματισμός

Android Coding

Μαθαίνουμε να προγραμματίζουμε το κινητό μας τηλέφωνο

3D Printing

3D σχεδίαση και εκτύπωση

Εργαστηριακή Μεθοδολογία

Εισαγωγή στην εργαστηριακή μεθοδολογία, σχεδιασμός, πρόβλεψη και εκτέλεση πειραμάτων, εργαστηριακή αναφορά

Διάστημα και Αστροφυσική

Γνωριμία με τις βασικές αρχές που διέπουν το σύμπαν, ουρανογραφία, γνωριμία με τους πλανήτες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, γειτονικοί γαλαξίες, τηλεσκόπια, οπτική και αστροπαρατήρηση.

3.5.2. Τιμολογιακή στρατηγική

Η τιμολόγηση για τη σχολική μελέτη και προετοιμασία η τιμή θα κυμαίνεται ανάλογα με την τάξη και τα μαθήματα που θα παρακολουθεί ο κάθε μαθητής.

Για μαθητές Γυμνασίου ένα συνολικό πρόγραμμα θα τιμολογείται με 1.900 ευρώ ετησίως.

Για μαθητές Λυκείου με 2.500 ευρώ ετησίως και για την προετοιμασία για τις Πανελλήνιες με 3.200 ευρώ ετησίως.

Για τη ρομποτική κάθε τμήμα θα κοστολογείται 600 ευρώ ετησίως.

Για την εργαστηριακή μεθοδολογία κάθε τμήμα θα κοστολογείται 450 ευρώ ετησίως.

Για την αστρονομία κάθε τμήμα θα κοστολογείται 500 ευρώ ετησίως.

3.5.3.Στρατηγική προωθήσεως

3.5.3.1.Διαφήμιση

Το φροντιστήριο Πάλαρ θα διαφημιστεί μέσω έντυπης διαφήμισης σε περιοδικά και εφημερίδες καθώς και με αφίσες σε στάσεις λεωφορείων, καθώς και διανομή εντύπων έξω από σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης. Ακόμη, η διαφήμιση θα είναι διαδικτυακή μέσω

συγκεκριμένης ιστοσελίδας που θα κάνει το φροντιστήριο Πάλασαρ και στην οποία θα παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι τιμές τους, τα στοιχεία επικοινωνίας με το φροντιστήριο.

Η διαφήμιση θα αναληφθεί από διαφημιστική εταιρία. Οι στόχοι της διαφήμισης που θα ακολουθήσει η εταιρία είναι:

- Να γίνει το εναλλακτικό φροντιστήριο Πάλασαρ ευρύτερα γνωστό στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.
- Να προωθηθούν οι εναλλακτικές δραστηριότητες της ρομποτικής και της αστρονομίας που προσφέρει.
- Να αποτελέσει το φροντιστήριο την πρώτη επιλογή των γονέων για τα παιδιά τους.

3.5.3.2. Η διαφημιστική εκστρατεία

Η διαφημιστική εκστρατεία θα τονίζει τους στόχους του φροντιστηρίου. Κύριο μήνυμα της διαφήμισης θα είναι η ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τα εναλλακτικά προγράμματα της ρομποτικής και της αστρονομίας. Τα διαφημιστικά μηνύματα θα υπάρχουν σε περιοδικά, τοπικές εφημερίδες και στο διαδίκτυο.

3.5.3.3. Αρχικό διαφημιστικό πρόγραμμα

Το αρχικό διαφημιστικό πρόγραμμα περιλαμβάνει δαπάνες ύψους 5.000€ για δημοσίευση της αγγελίας σε περιοδικά, εφημερίδες τη διανομή φυλλαδίων και τη διαφήμιση στο διαδίκτυο.

3.5.3.4. Ποσά για διαφήμιση

Το νέο φροντιστήριο θα πρέπει να γίνει γνωστό στη ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Για το λόγο αυτό ο προϋπολογισμός της διαφημιστικής επένδυσης ανέρχεται σε 5.000€ για διαφήμιση.

3.5.3.6. Δημόσιες σχέσεις

Η εταιρία θα προωθήσει τις δημόσιες σχέσεις με χορηγίες σε διάφορες εκπαιδευτικές εκδηλώσεις.

3.6. Οικονομικό πλάνο

3.6.1. Χρηματοοικονομικές καταστάσεις

Παρακάτω δίδονται καταστάσεις που θα περιλαμβάνουν το επόμενο 1 έτος της λειτουργίας του νέου φροντιστηρίου και θα αφορούν την κατάσταση εισοδήματος, την κατάσταση ταμειακών ροών και το ισοζύγιο (πρόβλεψη).

3.6.1.1. Κατάσταση εισοδήματος

Η κατάσταση εισοδήματος έχει ως ακολούθως (Αρτίκης, 2008):

	Έτος 2019 (σε χιλ.)
Πωλήσεις	250.000
Κόστος πωληθέντων	30.000
Μικτό κέρδος	220.000
Λειτουργικά έξοδα:	
Για πωλήσεις και μάρκετινγκ	5.000
Για διοικητικά έξοδα	45.000
Για αποσβέσεις	6.500
Για αναλώσιμα	2.000
Για ασφάλιστρα	2.500
Για ενοίκια	2.500
	24.000
Σύνολο λειτουργικών εξόδων	85.000
Εισόδημα πριν τους φόρους	135.000
Φόροι εισοδήματος και ανατοκισμοί	39.150
Καθαρό εισόδημα μετά τους φόρους	95.850

Οι πωλήσεις στηρίζονται σε εκτιμήσεις του κλάδου ανάλογα με τις τάσεις του κλάδου. Εκτιμάται ότι οι πωλήσεις είναι 250.000 ευρώ και το κόστος πωληθέντων είναι 30.000 ευρώ. Το φροντιστήριο για διαφήμιση και προώθηση θα ξοδέψει συνολικά 5.000€ για το 2020. Τα διοικητικά έξοδα για τους εκπαιδευτικούς ανέρχονται σε 45.000 χιλ.€, καθώς υπολογίστηκαν βάσει των μηνιαίων μισθών που παίρνουν οι υπάλληλοι της εταιρίας. Για τα αναλώσιμα (γραφική ύλη κλπ), ο υπολογισμός έγινε βάσει των αναγκών του έτους 2019

και επειδή δεν έγινε κάποια επέκταση της εταιρίας θεωρούνται τα ίδια. Τα ενοίκια είναι τα ίδια με το 2019, γιατί έχουμε ζετές συμβόλαιο για το κτίριο που νοικιάστηκε.

3.6.1.2 Κατάσταση χρηματικών ροών

Ακολουθεί η κατάσταση χρηματικών ροών για το 2020.

	Έτος 2020 (σε χιλ.)
ΠΗΓΕΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	
Λειτουργίες κατά τη διάρκεια του έτους:	
Μετρητά από πωλήσεις	180.000
Μετρητά από λογαριασμούς εισπρακτέους	30.000
Σύνολο μετρητών από λειτουργίες	210.000
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	20.000
Μετρητά από λειτουργίες και χρηματοδότηση	70.000
Έξοδα:	
Ανάλωση μετρητών	30.000
Πληρωμές λογαριασμών πληρωτέων	25.000
Σύνολο εξόδων	145.000
Διάθεση μετρητών:	
Αποπληρωμή βραχυπρόθεσμων δανείων	4.000
Σύνολο μετρητών πληρωτέων	4.000
Μεταβολή στο ισοζύγιο μετρητών	61.000
Αύξηση / μείωση στα μετρητά	+61.000
Ισοζύγιο μετρητών	61.000

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται η εξέλιξη του εισοδήματος μετά τους φόρους, όπως αυτή η εξέλιξη παρουσιάζεται και στην κατάσταση εισοδήματος. Δίδονται επίσης οι πηγές εισπράξεως των μετρητών τόσο από λειτουργίες όσο και από χρηματοδοτικές πηγές και άλλες πηγές, καθώς και η διάθεση των μετρητών (Αρτίκης, 2008).

3.6.2.3.Ισολογισμός

Ο ισολογισμός για το 2020 παρουσιάζεται στον πίνακα.

Έτος 2020 (σε χιλ.)	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	
Τρέχον ενεργητικό	
Μετρητά	61.000
Λογαριασμοί εισπρακτέοι	33.000
Σύνολο τρέχοντος ενεργητικού	94.000
Εγκαταστάσεις και Εξοπλισμός	20.000
Σύνολο εγκαταστάσεων και εξοπλισμού	20.000
Σύνολο ενεργητικού	114.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ & ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
Τρέχον παθητικό	
Βραχυπρόθεσμες οφειλές	4.000
Λογαριασμοί πληρωτέοι	35.000
Άλλα πληρωτέα	30.000
Σύνολο παθητικού	69.000

Μετοχικό κεφάλαιο	50.000
Σύνολο παθητικού και μετοχικού κεφαλαίου	114.000

Από τον προηγούμενο πίνακα φαίνεται σαφώς ότι η θέση του νέου φροντιστηρίου θα είναι ικανοποιητική με σταθερό ρυθμό ανάπτυξης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αρτίκης, Γ. (2008). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις Επενδύσεων*, Αθήνα: Interbooks
2. Γκίκας, Δ. (2002). *Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου,

ΞΕΝΗ

1. Akinyele S. T. and Fasogbon O. I.(2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management* 4 (1): 73-82
2. Bianchi, C., Winch, G., Grey, C. (1998). The business plan as a learning-orientated tool for small/medium enterprises: A business simulation approach. *In International System Dynamics Conference* (pp. 1–20)
3. Burke, A., Fraser, S., Greene, F. J. (2010). The multiple effects of business planning on new venture performance. *Journal of Management Studies*, 47(3), 391–415
4. Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter’s five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
5. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
6. Gumpert. D. E. (1997). Creating a Successful Business Plan, in *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Bygrave, William D. (ed), 2nd edition, John Wiley & Sons
7. Finlay, P. N. (2000). *Strategic management: An introduction to business and corporate strategy*: Financial Times/Prentice Hall

8. Haber, S., Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119–145.
9. Ivanisevic, A., Katic, I., Buchmeister, B., Leber, M. (2016). Business plan feedback for cost effective business processes. *Advances in Production Engineering & Management*, 11(3), 173–182
10. Johnson, M. W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model, *Harvard Business Review*, (December), 50-59.
11. Karlsson, T., Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27–45
12. Morden, T. (2007). *Principles of strategic management*: Ashgate Publishing, Ltd.
13. Roy, D. (2011). *Strategic Foresight and Porter's Five Forces*. GRIN Verlag.
14. Shane, S., Delmar, F. (2004). Planning for the market: Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767–785.
15. Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R., (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized Enterprises, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72.

