

Τμήμα Λογιστικής και Πληροφοριακών Συστημάτων



Πτυχιακή Εργασία:

Επιχειρηματικό σχέδιο για την δημιουργία εταιρείας
παροχής λογιστικών υπηρεσιών

Επιμέλεια: Σοφία Πολιανίδου, ΑΜ: 217/12

Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Βασιλειάδης

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος, 2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το πρωταρχικό βήμα για κάθε επιχείρηση. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τις νέες και μη επιχειρήσεις, όπως επίσης και για τους δυνητικούς επιχειρηματίες, αλλά και για οποιονδήποτε επιθυμεί να κάνει νέο επιχειρηματικό ξεκίνημα. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης λογιστικών υπηρεσιών. Αποτελείται από δύο σκέλη, το θεωρητικό και το πρακτικό. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται οι έννοιες της επιχειρηματικότητας, ο ορισμός, η χρησιμότητα κατάρτισης, η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου κτλ. Επίσης παρουσιάζονται αρκετά ακόμη θεωρητικά ζητήματα που σχετίζονται με τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο έναρξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης παροχής λογιστικών υπηρεσιών (λογιστικό γραφείο) στην περιοχή της Θεσσαλονίκης καθώς επίσης και τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Τέλος, αν και ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι καθαρά εκπαιδευτικός, αποτελεί και ένα είδος προσέγγισης της ιδέας έναρξης και λειτουργίας ενός λογιστικού γραφείου στην συγκεκριμένη περιοχή.

ABSTRACT

The business plan is the prime step for every business. It is an important tool for new and old-business. As it is a necessary tool for potential entrepreneurs and anyone who wants to start a new business. The aim of this work is to present a business plan for an accounting company. Current thesis consists of two sections, theoretical and practical. The theoretical part of the thesis presents the concepts of entrepreneurship, definition, usefulness of business plan, structure of the business plan etc. Several other theoretical issues related to the creation of a business plan are also presented.

The practical part of the thesis presents the business plan for the start-up and operation of an accounting services company in Thessaloniki region, as well as, the results of the specific business plan. Finally, although the main purpose of this work is purely educational, it is also a kind of approach to the idea of starting and running an accounting office in that particular region.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αχιλλέα Βασιλειάδη για την καθοδήγηση και πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια και του φίλους μου για την συμπαράσταση τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
Πρόλογος.....	6
Δομή της εργασίας.....	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : Επιχειρηματικότητα και Business Plan.....	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Επιχειρηματικότητα.....	9
1.3 Η επιχειρηματική ιδέα	11
1.4 Χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων	12
1.5 Επιχειρηματικότητα και Business Plan	13
1.6 Εννοιολογική σημασία του Business Plan	14
1.7 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου	15
1.8 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου.....	16
1.9 Αντικειμενικός σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan).....	17
Κεφάλαιο 2ο: Η μεθοδολογία κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου.....	20
2.1 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου	20
2.1.1 Σύνοψη (Executive summary).....	22
2.1.2 Περιγραφή επιχείρησης.....	24
2.1.3 Προϊόντα & Υπηρεσίες	25
2.1.4 Περιγραφή της αγοράς	25
2.1.5 Στρατηγικός προγραμματισμός.....	29
2.1.6 Σχεδιασμός μάρκετινγκ	29
2.1.7 Παραγωγή και Διοίκηση.....	30
2.1.8 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	30
2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Επιχειρηματικού Σχεδίου	31
Κεφάλαιο 3ο Business Plan.....	32
3.1 Σύνοψη (Executive Summary)	34
3.2 Εγκατάσταση της Επιχείρησης.....	34
3.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες.....	35
3.4 Στρατηγική και μίγμα μάρκετινγκ.....	37
3.5 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	40
3.5.1 Ανάλυση PEST.....	40
3.5.2 Στοιχεία ανταγωνισμού	42
3.6 Swot Analysis	43
3.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση	45
3.7.1 Προϋπολογισμός έναρξης και τρόποι χρηματοδότησης.....	45
3.7.2 Χρηματοοικονομικές προβλέψεις	48
3.7.2.1 Προβλέψεις εσόδων.....	48
3.7.2.2 Προβλέψεις εξόδων	51

3.7.3 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσης	53
3.8 Στρατηγικοί στόχοι	55
Κεφάλαιο 4 ^ο Συμπεράσματα	56
Βιβλιογραφικές Πηγές	58
Ηλεκτρονικές πηγές	59
Παράρτημα: Πίνακες ελάχιστων αμοιβών	61

Πρόλογος

Η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί το βασικό εργαλείο για την παρακολούθηση της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Τα επιχειρηματικά σχέδια συνήθως αφορούν επιχειρηματίες που βρίσκονται στα στάδια ενάρξεως της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Ωστόσο, μπορεί και να αφορούν επιχειρηματίες που λειτουργούν ήδη μια επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Βασικός του στόχος είναι να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να σχηματίσουν άποψη για το κατά πόσο βιώσιμη είναι η επιχειρηματική ιδέα και τι πιθανότητες επιτυχίας έχει. Παράλληλα, είναι το εργαλείο που βοηθάει τον επιχειρηματία στην οργάνωση της επιχείρησης, στη λήψη αποφάσεων, στην κατανόηση της αγοράς και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Από μια γενική σκοπιά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εγχειρίδιο για την επιχείρηση, είναι το σημείο αναφοράς για την διοίκηση και μια μικρογραφία της επιχείρησης για τους πιθανούς επενδυτές.

Ωστόσο, η σπουδαιότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν γίνεται αντιληπτή από το σύνολο των επιχειρηματιών. Πολλοί υποεκτιμούν την αξία του και την δυνατότητα που έχει ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο στην πρόοδο της επιχείρησης. Ειδικότερα, στο κλάδο των λογιστικών υπηρεσιών που ο ανταγωνισμός είναι αρκετά μεγάλος, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι πολύ σημαντικό. Η δημιουργία ενός ικανού πελατολογίου που θα προσφέρει στην επιχείρηση βιωσιμότητα και ευημερία μπορεί να χρειαστεί αρκετό χρόνο. Είναι εύλογο λοιπόν, η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης να σχεδιαστεί με αρκετή προσοχή, ώστε να ληφθούν υπόψη οι ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς, να προϋπολογιστούν τα αναμενόμενα κόστη ώστε να μπορεί η επιχείρηση να λειτουργήσει απρόσκοπτα.

Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης παροχής λογιστικών υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, στα πρώτα δύο κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπρόσθετα, με βάση την αντίστοιχη βιβλιογραφία,

παρουσιάζονται τα σημαντικά στοιχεία που περιλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Δομή της εργασίας

Ο βασικός στόχος της εργασίας είναι να παρουσιάσει την σπουδαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου για την οργάνωση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σε πρακτικό επίπεδο να αποδώσει την εικόνα ενός ρεαλιστικού επιχειρηματικού σχεδίου για τη λειτουργία μιας επιχείρησης στον κλάδο των λογιστικών υπηρεσιών.

Η παρούσα εργασία διαχωρίζεται σε δυο μέρη, όπου το πρώτο μέρος αποτελείται από δυο επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα θέματα επιχειρηματικότητας σε σχέση με την δημιουργία επιχειρηματικών σχεδίων. Αρχικά, αναλύεται ο ορισμός της επιχειρηματικότητας και η επίδραση της στα κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα, καθώς και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός επιχειρηματία. Συγχρόνως παρουσιάζονται οι βασικές επιλογές που πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας κατά το ξεκίνημα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται κάποια εννοιολογικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών σχεδίων και γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα από την εκπόνηση τους.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές πληροφορίες σχετικά με την εκπόνηση των επιχειρηματικών σχεδίων. Ειδικότερα, γίνεται αναλυτική αναφορά στα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, και παρουσιάζεται η δομή και το περιεχόμενο του.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, που αποτελεί το πρακτικό μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο μιας υπό σύσταση επιχείρησης με αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή λογιστικών υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται στην ίδρυση ενός σύγχρονου λογιστικού γραφείου στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Παρουσιάζεται η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου για την εν λόγω επιχείρηση, γίνεται ανάλυση της εταιρείας και συστήνονται οι προοπτικές ανάπτυξής της.

Κεφάλαιο 1^ο: Επιχειρηματικότητα και Business Plan

1.1 Εισαγωγή

Η ίδρυση και η λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί στις μέρες μας μια πολύπλοκη διαδικασία. Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει την υιοθέτηση σύγχρονων χρηματοοικονομικών εργαλείων που θα επιτρέψουν σε μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της αλλά και την μακροχρόνια επιτυχία. Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα συνιστούν στους επιχειρηματίες να ενσωματώνουν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης στον τρόπο που διαχειρίζονται τη λειτουργία της επιχείρησης τους. Από την ίδρυση της, αλλά και συνέχεια κατά την διάρκεια της λειτουργίας της, μια επιχείρηση είναι πλέον απαραίτητο να διαθέτει έναν επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Επειδή, τα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης είναι πολύ κρίσιμα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της χρειάζεται από την αρχή να γίνεται σωστός σχεδιασμός, ώστε να προβλεφθούν οι αδυναμίες και οι κίνδυνοι που πιθανόν να προκύψουν (Φιτσιλής κ.α., 2009). Βέβαια, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητος και στα διάφορα στάδια της ανάπτυξής τους στην αγορά. Μέσω ενός σωστού σχεδιασμού δίνεται η δυνατότητα στον εκάστοτε επιχειρηματία (ή διοικητικό στέλεχος) να έχει τη γνώση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και την κερδοφορία της. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση και την απόδοση της επιχείρησης.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου κρίνεται σχεδόν απαραίτητη για τη χορήγηση επιχειρηματικών δανείων και επιδοτήσεων. Η κατάθεση επιχειρηματικών σχεδίων είναι προαπαιτούμενη τόσο από την Ε.Ε., όσο και από άλλες παρόμοιες πηγές επιχορήγησης όπως το δημόσιο, οι τράπεζες κ.α. Αποτελεί πλέον συνήθη πρακτική των τραπεζών, για τη χορήγηση ενός επιχειρηματικού δανείου, να στηρίζονται στη μελέτη που έχει προηγηθεί από την ίδια την επιχείρηση σε κάθε στάδιο ανάπτυξής της.

Παλαιότερα, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν θεωρούνταν απαραίτητη για την πρόβλεψη της βιωσιμότητας της επιχείρησης στο μέλλον. Εν τούτοις, η αντίληψη

αυτή με τα χρόνια άλλαξε, και πλέον στην εποχή μας ο επιχειρηματικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης και η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας αλλά και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης και οι προοπτικές που μπορεί να έχει η επιχείρηση σε χρονικό ορίζοντα 5-ετίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως στόχο να καθοδηγήσει στην υλοποίησή του σχεδιασμού καθώς και στον έλεγχο της υλοποίησής του μέσω ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης το οποίο αναθεωρείται σε ετήσια βάση.

1.2 Επιχειρηματικότητα

Πριν παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστούν κάποιες βασικές έννοιες που συνδέονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η επιχειρηματικότητα είναι ένας από αυτούς του βασικούς όρους.

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» που σημαίνει δοκιμάζω, καταπιάνομαι με κάποια δραστηριότητα, ενεργώ με συγκεκριμένο τρόπο και στόχο, προσπαθώ να επιτύχω κάτι (Κακαρούχα, 2008). Η επιχειρηματικότητα έχει αρκετούς ορισμούς και προσεγγίσεις, συνδέεται με το καινούργιο, το καινοτόμο και το δημιουργικό. Η επιτυχία της επιχειρηματικότητας εξαρτάται από τη διαίσθηση και την ικανότητα ενός επιχειρηματία να βλέπει τα πράγματα με έναν τρόπο, ο οποίος στη συνέχεια αποδεικνύεται να είναι και ο σωστός (Αναγνωστοπούλου, 2016).

Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές παραγωγής και ορίζεται ως ο τέταρτος στη σειρά συντελεστής παραγωγής και ανάπτυξης, καθώς σχετίζεται με την οργάνωση των τριών παραγόντων της παραγωγικής διαδικασίας: του κεφαλαίου, της γης και του ανθρωπίνου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματικότητα ορίζεται στο πλαίσιο του συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής.

Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων (ίδρυση, οργάνωση, διοίκηση, λειτουργία) μίας επιχείρησης, που καθιστά πραγματικότητα μία πρωτοβουλία, που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία κέρδους (οικονομικών απολαβών). Ως εκ τούτου, αποτελεί μια ολοκληρωμένη και δυναμική διαδικασία, όπου

οι επιχειρηματίες καταφέρνουν να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες, που μπορεί να τους αποφέρουν κέρδος (Κόκκινου, 2015).

Οι οικονομολόγοι κατά καιρούς έχουν δώσει ποικίλους ορισμούς για την επιχειρηματικότητα. Ένας από αυτούς, ο Schumpeter όρισε την επιχειρηματικότητα ως την *«πραγμάτωση νέων συνθέσεων – νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών, νέων πηγών πρώτων υλών, νέων μεθόδων παραγωγής, νέων αγορών και νέων μορφών οργάνωσης»* (Πιπερόπουλος, 2008).

Ενώ, ο Drucker θεωρεί ότι η έννοια της επιχειρηματικότητας, *«δεν αναφέρεται στο μέγεθος ή την ηλικία της επιχείρησης αλλά σε ένα συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας όπου η καινοτομία βρίσκεται στην καρδιά του επιχειρείν με σκοπό την στοχευμένη αλλαγή στην οικονομική ή κοινωνική δυνατότητα της επιχείρησης»* (Πιπερόπουλος, 2008). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η επιτυχία ενός επιχειρηματία δεν οφείλεται σε έναν συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας αλλά μάλλον αποτελεί μια αφοσίωση στη συστηματική πρακτική της καινοτομίας.

Ακόμη, ο Dollinger όρισε την επιχειρηματικότητα ως *«την δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης (ή δικτύου οργανώσεων) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας»* (Πιπερόπουλος, 2008). Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission), *«η επιχειρηματικότητα είναι η ικανότητα των ατόμων να μετατρέπουν την ιδέα τους σε πράξη»*. Η έννοια της επιχειρηματικότητας περιλαμβάνει την δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ανάληψη ρίσκου (επιχειρηματικού κινδύνου) και την ικανότητα του σχεδιασμού και της διαχείρισης έργων με σκοπό την επίτευξη στόχων (European Commission, 2016).

Ωστόσο, η επιχειρηματικότητα δεν έχει μόνο οικονομικά χαρακτηριστικά αλλά και κοινωνικά χαρακτηριστικά. Αυτά θα πρέπει να τα λαμβάνει υπόψη ο κάθε επιχειρηματίας, σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό στάδιο βρίσκεται η επιχείρησή του, καθώς και για οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα επιχειρεί να παρουσιάσει και να εισάγει στην αγορά (Αναγνωστοπούλου, 2016).

Με βάση όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε πως, η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την εξεύρεση τρόπων μείωσης της αβεβαιότητας για την επίτευξη

κέρδους, το επιχειρηματικό πλεονέκτημα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, την κοινωνία, το επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον (Πετράκης, 2004).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι ίδια κάθε φορά αλλά λαμβάνει ποικίλες διαφορετικές μορφές. Το σημαντικό είναι πως συμβάλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της ευρύτερης οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας.

1.3 Η επιχειρηματική ιδέα

Η δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας είναι ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ένας μελλοντικός επιχειρηματίας προτού ξεκινήσει πρέπει να διαπιστώσει εάν η επιχειρηματική του ιδέα καλύπτει κάποιες προδιαγραφές. Στην πραγματικότητα έχει συμβεί συχνά, πολλές ιδέες ενώ αρχικά φαίνονται εξαιρετικές στη συνέχεια να μην μπορούν να έχουν κάποια πρακτική εφαρμογή. Για να υλοποιηθεί η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να διατυπωθεί και να οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο (Spiral Business Solutions, 2010).

Ο δυνητικός επιχειρηματίας θα πρέπει να απαντήσει σε μερικές πολύ σημαντικές ερωτήσεις για να καταλάβει αν η επιχειρηματική του ιδέα είναι βιώσιμη καθώς και να διαπιστώσει ότι αυτή συγκεντρώνει ορισμένα βασικά στοιχεία:

- Τι νέο προσφέρει η νέα επιχειρηματική ιδέα (προϊόν ή υπηρεσία);
- Καλύπτει κάποια ανάγκη του καταναλωτικού κοινού που δεν καλύπτεται από κάποιο άλλο προϊόν ή υπηρεσία;
- Σε ποιον απευθύνεται (δυνητικούς πελάτες);
- Σε ποιον κλάδο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (Ανάλυση Αγοράς);
- Ποια είναι η καινοτομία της νέας επιχειρηματικής ιδέας σε σχέση με άλλες που ήδη υπάρχουν;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με παρόμοιες δραστηριότητες;
- Πώς αυτή η ιδέα ή η δραστηριότητα ταιριάζει με τις ικανότητες και τους στόχους του επιχειρηματία;
- Έχει επεξεργαστεί και ωριμάσει η επιχειρηματική ιδέα;

Εφόσον απαντηθούν οι παραπάνω ερωτήσεις, το επόμενο βήμα είναι η παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη επιπλέον στοιχεία. Για να εφαρμοστεί μια ιδέα θα πρέπει να καταρτιστεί μια πρόταση που θα αποτυπώνει (Πιπερόπουλος, 2008):

- τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ιδέας
- το δυνητικό όφελος για την επιχείρηση
- τις λεπτομέρειες για τον απαραίτητο εξοπλισμό
- τα έξοδα παραγωγής
- τους πόρους και το προσωπικό που απαιτούνται
- τις αναγκαίες ενέργειες και τη χρονική διάρκεια της εφαρμογής της

1.4 Χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων

Ένα από τα βασικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχειρηματικότητα είναι οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί. Η χρηματοδότηση που θα χρησιμοποιηθεί για την εκκίνηση της εκάστοτε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι από τα πιο σημαντικά θέματα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε εξωτερική χρηματοδότηση είναι περιορισμένη, και περιορίστηκε ακόμα περισσότερο την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Ένα εμπόδιο ανεύρεσης χρηματοδότησης οφείλεται συχνά στην δυσκολία να πειστούν οι πιθανοί χρηματοδότες για την βιωσιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας. Φυσικά σε αυτό μπορεί να συμβάλει αρνητικά και ένα μη ολοκληρωμένο προφίλ αξιοπιστίας και φερεγγυότητας από την πλευρά του δυνητικού επιχειρηματία (Storey & Greene, 2011). Στις περιπτώσεις, που ο δυνητικός επιχειρηματίας δεν έχει εύκολη πρόσβαση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, τότε η παρουσία των άτυπων επενδυτών αλλά και ο ρόλος τους στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης κρίνεται κομβικός. Επίσης, περιορισμένη κρίνεται η χρηματοδότηση και στις περιπτώσεις που το χρηματοοικονομικό σύστημα έχει χαμηλή ανάπτυξη.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) είναι πολύ σημαντικό εργαλείο για την διαδικασία αίτησης χρηματοδοτικής υποστήριξης. Σε αυτό προσδιορίζεται το επίπεδο στο οποίο είναι διαθέσιμοι οι πόροι και η χρηματοδοτική υποστήριξη. Χρησιμοποιείται για δυνητικές αλλά και για αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι επίσης προαπαιτούμενο και εντάσσεται στις αιτήσεις που αφορούν επιδοτήσεις

και επιχορηγήσεις. Στο πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδίου εξετάζονται η ποιότητα καθώς και το επίπεδο της διαθεσιμότητας της χρηματοδοτικής υποστήριξης είτε με τη μορφή κεφαλαίου από μετόχους είτε μέσω δανειοδότησης (Κακαρούχα, 2008).

Μια ακόμη πηγή χρηματοδότησης μπορεί να προκύψει από τις εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται οικονομικές και περιφερειακές πολιτικές οι οποίες επηρεάζουν τις δυνητικές αλλά και τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Ακολούθως, μια ακόμη πτυχή των πολιτικών χρηματοδότησης περιλαμβάνει και τα κυβερνητικά προγράμματα που αναφέρονται σε χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων μέσω άμεσων προγραμμάτων. Τα προγράμματα αυτά επηρεάζουν τη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης. Κατά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό θα πρέπει να εξεταστεί η ποιότητα, η ευκολία αλλά και η δυσκολία ένταξης μιας επιχείρησης σε τέτοια προγράμματα.

Η χρηματοδότηση μιας επιχειρηματικής ιδέας εξαρτάται και από το επίπεδο Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) που εισάγει η πρόκειται να χρησιμοποιήσει. Ο τομέας αυτός αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς εξετάζει τη δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Η ευρεσιτεχνία, η καινοτομία καθώς και οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης αποτελούν τις βάσεις για την μελλοντική πρόβλεψη των δαπανών μιας επιχείρησης από την έναρξη λειτουργίας της σε όλα τα στάδια (Κικίλιας & Σταθοπούλου, 2017).

1.5 Επιχειρηματικότητα και Business Plan

Ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) θεωρείται απαραίτητος καθώς προετοιμάζει τον εκάστοτε δυνητικό επιχειρηματία να γνωρίζει εκ των προτέρων τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει την δυνατότητα αναγνώρισης του βαθμού βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Για να πετύχει τους στόχους του ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχεδιασμό. Η διαδικασία σχεδιασμού στα πλαίσια εντός της επιχείρησης, η αναζήτηση των κατάλληλων πόρων και κεφαλαίων προς αξιοποίηση από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, η βοήθεια στη λήψη αποφάσεων και η ρύθμιση

των λειτουργιών της επιχείρησης αποτελούν από τους πιο βασικούς λόγους για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

1.6 Εννοιολογική σημασία του Business Plan

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί εργαλείο στα χέρια κάθε επιχειρηματία (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009). Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει:

- Τους στόχους μιας επιχείρησης και τα σχέδια για να τους υλοποιήσει (Turban, 2008).
- Την καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού (Ντάτη, 2016).
- Την λήψη αποφάσεων και το πως θα πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια γραπτή απεικόνιση της όλης εταιρίας. Δια μέσω αυτού παρέχονται οι βασικές πληροφορίες για τον σκοπό, τους στόχους, τη στρατηγική, το όραμα και τα οικονομικά μεγέθη αυτής (Παπαδάκης, 2007). Επιπλέον παρέχει άμεση και σχετικά απλοποιημένη πληροφόρηση για την επιχείρηση προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, άμεσο ή έμμεσο (Turban et al., 2008).

Συνοπτικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί να περιγράψει:

- τις ενέργειες που θα γίνουν για την επίτευξη της επιχειρηματικής ιδέας,
- τις πρακτικές που θα εφαρμοστούν ώστε ολοκληρωθούν οι στόχοι,
- το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται για την επίτευξη των παραπάνω (Κώτσιος, 2015).

Το επιχειρηματικό σχέδιο παράλληλα παρέχει ενημέρωση για το όραμα της εταιρίας, δηλαδή τη θέση στην οποία αυτή βρίσκεται στην παρούσα φάση και τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει μελλοντικά. Εν ολίγοις, το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας σκοπεύει να λειτουργήσει την επιχείρηση του. Πέραν της απόδοσης του ορισμού, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί επίσης αντικείμενο ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος. Η όλη ιδέα της σύνταξης του σχεδίου είναι ότι ο επιχειρηματίας οφείλει να έχει προβλέψει τις μακροχρόνιες ανάγκες που

ενδεχομένως να προκύψουν κατά τη διάρκεια επίτευξης του στόχου και ταυτόχρονα να έχει σχεδιάσει- υιοθετήσει τις κατάλληλες στρατηγικές που καταρχάς ο ίδιος μπορεί να εφαρμόσει και επιπλέον θα αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την πορεία της εταιρίας (Abrams, 2003).

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να εκπονείται με γνώμονα την πραγματικότητα και μόνο, με άλλα λόγια να περιλαμβάνει στόχους και στρατηγικές που ανταποκρίνονται σε πραγματικά στοιχεία της εταιρίας. Το εν λόγω σχέδιο αποτελεί συν τοις άλλοις μια επενδυτική πρόταση την οποία θα χρησιμοποιήσει ο επιχειρηματίας προκειμένου να αντλήσει χρηματοδότηση. Η ύπαρξη ανακριβειών ή ψεύτικων στοιχείων θα οδηγήσει σε απόρριψη σχετικής αίτησης λήψης χρηματοδότησης (Σαλάβου, 2008).

Με τη βοήθεια του επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφεται ο στόχος και ο σκοπός της επιχείρησης μέσω στρατηγικού σχεδιασμού και προβάλλεται το κάθε στάδιο και η λειτουργία της επιχείρησης περιεκτικά και με ακρίβεια. Παράλληλα επειδή αποτελεί ένα κείμενο προς πώληση για πιθανούς αγοραστές ή χρηματοδότες πρέπει να αποτελεί ένα κείμενο ελκυστικό για τον αναγνώστη.

Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), προβάλλεται η παρούσα κατάσταση, η σημερινή θέση και οι σημερινές ανάγκες της επιχείρησης καθώς και οι μελλοντικές προσδοκίες της. Ενώ δίνονται με έμφαση τα θετικά στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία θα πρέπει να προβάλλονται με ακρίβεια καθώς και τα πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν στα διάφορα στάδια μελέτης του επιχειρηματικού σχεδίου, έτσι ώστε να προβαίνει η επιχείρηση σε ελάττωση τυχόν προβλημάτων.

1.7 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει τους τραπεζίτες και τους επενδυτές των επιχειρηματικών κεφαλαίων, να δουν την αξία της επιχείρησης που πιθανόν να χρηματοδοτήσουν.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που χρειαζόμαστε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι:

- Στην διαδικασία αίτησης δανείου ή επιχορήγησης
- Για την χρηματοδότηση του μετοχικού κεφαλαίου

- Για τον προσδιορισμό και καθορισμό στόχων ή για προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Για την παρουσίαση της επιχειρηματικής τακτικής ή πορείας διόρθωσης
- Για την πραγματοποίηση συμφωνιών μεταξύ των εταίρων
- Για τον ορισμό τιμής πώλησης ή για ανάλογους νομικούς σκοπούς
- Αξιολόγηση μιας επέκτασης της υπάρχουσας επιχείρησης.
- Βοηθάει στις αποφάσεις, για το τι πρόκειται να συμβεί σε μακροπρόθεσμη βάση.
- Αντιμετωπίζει το εκτόπισμα. Η έννοια του προσεγγίζει το εξής ρητό: «ότι κάνεις, σε απασχολεί από κάτι άλλο που θα μπορούσες να κάνεις».
- Για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων που αφορούν τους μάντζερ. Η καλή διαχείριση προϋποθέτει τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων και στη συνέχεια τον εντοπισμό και την παρακολούθηση.

1.8 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου

Με τη εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας αποκτά το πλεονέκτημα να μπορεί να αξιολογήσει και να εκτιμήσει τους κινδύνους που πιθανώς να προκύψουν, αναλύοντας τα επιμέρους τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Δια μέσω αυτού, δίνεται η δυνατότητα να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτό να υλοποιηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Όπως επίσης, διαπιστώνονται οι προϋποθέσεις υλοποίησής του, με την αξιολόγηση των επιμέρους τμημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου.

Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι επιτυχίες της επιχείρησης παρά οι αποτυχίες της. Ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τόσο την επιχείρηση όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες της όπως πελάτες, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και προμηθευτές στο να συλλέξουν πληροφορίες και να επενδύσουν στο επιχειρηματικό πλάνο που παρουσιάζει η επιχείρηση (Κώτσιος, 2015).

Έτσι, δια μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου δημιουργείται μια εικόνα που επιτρέπει τη σύγκριση, την ανάλυση και την αξιολόγηση τόσο για την υφιστάμενη κατάσταση όσο και διαχρονικά. Μέσω αυτού του εργαλείου, μπορεί ο κάθε επιχειρηματίας να

παρακολουθήσει, να ελέγξει, να κάνει τον απολογισμό και τέλος να αξιολογήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα κατά τη φάση που υλοποιείται.

1.9 Αντικειμενικός σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)

Ο αντικειμενικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η περιγραφή των επιμέρους σταδίων σύνταξης μιας οικονομοτεχνικής μελέτης, δίνοντας έμφαση σε κάθε ενότητα και υποενότητα αυτής καθώς και στον τρόπο εφαρμογής των επιμέρους διαδικασιών στην πραγματική αγορά. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) μιας επιχείρησης, εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς όχι μόνο από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και από την πλευρά των επενδυτών της.

Όπως προαναφέρθηκε, στις περισσότερες πηγές χρηματοδότησης είναι απαραίτητη η σύνταξη και η κατάθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, έτσι ώστε να παρέχεται μια σαφής εικόνα τόσο στους ιδιώτες επενδυτές όσο και στις τράπεζες από τις οποίες πρόκειται να δανειοδοτηθεί η επιχείρηση. Δια μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζονται με ακρίβεια οι κατευθύνσεις της επιχείρησης και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας που θα συντελέσουν στο να φτάσει η επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Παράλληλα γίνεται αξιολόγηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε σχέση με την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά, τη θέση που κατέχει η επιχείρηση, τον ανταγωνισμό που επικρατεί, τις προοπτικές και τις δυνατότητες εξέλιξης που υπάρχουν τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Σύμφωνα με την ανάλυση και αξιολόγηση όλων των σταδίων για τη λειτουργία της επιχείρησης μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της έτσι ώστε να έχει περαιτέρω επέκταση όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά.

Όσον αφορά τον εσωτερικό προγραμματισμό και τη σωστή διοίκηση της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι εκείνο που λειτουργεί καταλυτικά για τον **προγραμματισμό**, την **οργάνωση**, τη **διεύθυνση** και τον **έλεγχο** για τη σωστή λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009). Αυτές είναι και οι βασικές της λειτουργίες που μέσω ενός κατάλληλου επιχειρηματικού σχεδίου υλοποιούνται καλύτερα. Με τον προγραμματισμό

καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, γίνεται πρόβλεψη των παραγόντων που αφορούν τη σωστή λειτουργία της, και ταυτόχρονα προσδιορίζονται οι ενέργειες, αλλά και τα μέσα που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι οι οποίοι αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ακόμη και ο καθορισμός εναλλακτικών λύσεων. Μέσω του προγραμματισμού ή αλλιώς του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, διαμορφώνονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της, αλλά και τα λειτουργικά προγράμματα δράσης ακόμη και το ποιός πρόκειται να πραγματοποιήσει την έρευνα, έτσι ώστε να καθοριστούν οι τελικοί στόχοι (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009). Στο επιχειρηματικό σχέδιο, αναλύεται και αξιολογείται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τα οικονομικά αποτελέσματα της, η οργανωτική της δομή, τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, η χρηματοοικονομική της διαχείριση, ακόμη και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί (Κώτσιος, 2015).

Η οργάνωση που σχετίζεται με το στάδιο του προγραμματισμού, αφορά περισσότερο το εσωτερικό ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς αναφέρεται στις θέσεις εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση, στα τμήματα, στους κανόνες λειτουργίας έτσι ώστε να εξασφαλίζεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Χολέβας, 2004). Κατά βάση η οργάνωση αφορά περισσότερο το κεφάλαιο ανθρώπινο δυναμικό σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan). Ο προγραμματισμός και η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού δίνει τη δυνατότητα να υπολογιστεί το κόστος της εργασίας μέσα στην επιχείρηση αλλά και να προβλέψει κατά πόσο επιτυγχάνεται η σωστή λειτουργία. Μέσω της οργάνωσης το σύνολο των εργασιών μιας επιχείρησης κατανέμεται στις κατάλληλες θέσεις και τμήματα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού μέσω της αποτελεσματικής κατανομής του εργατικού δυναμικού (Μπουραντάς, 2002; Μαντζάρης, 2003).

Ένα βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην οργάνωση της επιχείρησης, είναι το οργανόγραμμα, στο οποίο περιγράφεται αναλυτικά η κατανομή των θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της. Επιπλέον, το οργανόγραμμα βοηθά στην τμηματοποίηση των λειτουργιών της για την καλύτερη λειτουργική διάρθρωση με μια συγκεκριμένη δομή. Ειδικότερα η διεύθυνση, είναι υπεύθυνη για τη σωστή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της,

έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια (Μπουραντάς, 2002).

Η διεύθυνση είναι η κεφαλή της επιχείρησης, και είναι υπεύθυνη για την ενεργοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων προς όφελος όχι μόνο της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των έμμεσα ενδιαφερόμενων. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αποτελεσματικότητα της διεύθυνσης είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων και την απόδοση της επιχείρησης (Παπαδάκη, 2007).

Όταν γίνεται αναφορά στους έμμεσα ενδιαφερόμενους εννοούνται κατά κύριο λόγο οι μέτοχοι μιας επιχείρησης που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Επίσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να περιλαμβάνουν «τους πιστωτές, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τις κοινότητες γενικότερα» (McAlister, et al.,2016).

Τέλος, ο έλεγχος είναι η τελευταία αλλά εξίσου σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Με τον έλεγχο επιτυγχάνεται η παρακολούθηση όλων των ενεργειών σε μια δομή. Στο στάδιο αυτό είναι κρίσιμο να εξακριβωθούν και να διορθωθούν τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση στα προηγούμενα στάδια. Η λειτουργία του προγραμματισμού συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη λειτουργία του ελέγχου, καθώς όσο προγραμματισμός πραγματοποιείται με τον καλύτερο τρόπο τόσο λιγότερες αποκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα θα προκύψουν μετά τον έλεγχο (Πετράκης, 2010).

Κεφάλαιο 2ο: Η μεθοδολογία κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου

2.1 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Αρχικά πριν την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι σημαντικό να συγκεντρωθούν και να οργανωθούν όλα τα στοιχεία που θα περιέχονται σε αυτό ώστε μετέπειτα να μπου σε μια νοηματική σειρά. Πριν από τη σύνταξή του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών και να καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι (Φιτσιλής, κ.α, 2009).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους, ώστε να παρουσιάζονται πιο άρτια οι στόχοι, οι ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό, ο επιχειρηματίας παρουσιάζει πώς οι εφαρμοζόμενες πρακτικές συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων και της κερδοφορίας στο προσεχές χρονικό διάστημα (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

Η λίστα με τα στοιχεία που θα χρειαστούν είναι η εξής

- Το πλαίσιο της αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.
- Ανάλυση της επιχείρησης, του προϊόντος και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η ομάδα της διαχείρισης και γενικότερα ο σχεδιασμός της οργάνωσης της επιχείρησης.
- Οι λειτουργικές λεπτομέρειες.
- Οι προτάσεις υλοποίησης.
- Οι προβλέψεις δαπανών και εσόδων.
- Η στρατηγική εξόδου.

Η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενότητες (και αντίστοιχες υποενότητες αυτών) με στόχο να παρουσιάσει με το βέλτιστο τρόπο την παρεχόμενη πληροφόρηση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ειδικότερα, οι ενότητες αυτές έχουν ως εξής (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009):

- Η σύνοψη

- Η εισαγωγή
- Το ιστορικό της επιχείρησης
- Το προϊόν
- Η αγορά
- Οι λειτουργίες
- Η διοίκηση
- Η πρόταση
- Το οικονομικό πλαίσιο
- Οι προβλέψεις
- Οι κίνδυνοι
- Το συμπέρασμα
- Το παράρτημα

Με βάση την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι πίνακες περιεχομένων για ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ωστόσο η κεντρική δομή του εγγράφου είναι κοινώς αποδεκτή. Καταλήγοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί πως ένα πλήρες, ρεαλιστικό, επιχειρηματικό σχέδιο έχει την παρακάτω τυπική διάρθρωση (Βουδούρη, 2007):

- Εξώφυλλο
- Πίνακας περιεχομένων
- Επιτελική σύνοψη
- Περιγραφή επιχείρησης
- Προϊόντα & Υπηρεσίες
- Ανάλυση Αγοράς - Ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Σχεδιασμός Διοικητικής Ομάδας
- Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός
- Εκτίμηση κινδύνων
- Χρονοδιάγραμμα
- Παραρτήματα

2.1.1 Σύνοψη (Executive summary)

Σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο, σημαντικό ρόλο παίζει η περιληπτική αναφορά (executive summary). Για αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην συγγραφή της, καθώς αποτελεί το πρώτο μέρος του σχεδίου και είναι ουσιαστικά η πρώτη ενότητα που βλέπει ο αναγνώστης. Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να ενσωματωθούν τα κύρια σημεία ολόκληρου του εγγράφου σε μια σύντομη σελίδα, που θα έχει εύκολο και αντιληπτό στυλ (Κακαρούχα, 2008; Πετράκης, 2010). Παρότι, η ενότητα αυτή είναι περιορισμένη σε έκταση, είναι κρίσιμο να παρουσιάζει συνοπτικά την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και τις απαιτήσεις της.

Συνήθως το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από 20 με 30 σελίδες, ωστόσο όσο σύντομο και να είναι το επιχειρηματικό σχέδιο, υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που δεν θα το διαβάσουν όλο. Ο χρόνος που απαιτείται για την ανάγνωση του, δεν είναι πάντα διαθέσιμος από τους δανειστές και τους επενδυτές. Αν δεν υπάρχει η συνοπτική περίληψη, υπάρχει πιθανότητα το επιχειρηματικό σχέδιο να μην διαβαστεί καθόλου.

Επιπλέον, στην συνοπτική περίληψη, παρουσιάζονται τα βασικά σημεία που περιγράφουν τι πρόκειται να διαβάσει ο αναγνώστης στο υπόλοιπο του εγγράφου που ακολουθεί. Η σύνοψη εμπεριέχει ένα σημαντικό βαθμό δυσκολίας γιατί προαπαιτεί να καταστήσει σαφή τη λειτουργία της επιχείρησης ή την εφαρμογή της επιχειρηματικής ιδέας. Με άλλα λόγια, η περιληπτική σύνοψη, περιγράφει συνοπτικά τις βασικές πληροφορίες της επιχείρησης και καταλήγει με την παρουσίαση των οικονομικών στόχων της.

Η ενότητα της περιληπτικής σύνοψης σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

Όραμα: Αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιλαμβάνει κατά κανόνα μόνο μία φράση, ή το πολύ μία παράγραφο που παρουσιάζει το «όνειρο» της επιχείρησης, και συνήθως περιγράφεται με μια μακροπρόθεσμη προοπτική (Peavler, 2018).

Αποστολή: Μερικές φορές ονομάζεται και «δήλωση αποστολής». Είναι ένα βασικό εργαλείο για το επιχειρηματικό σχέδιο γιατί συγκεντρώνει, σε μερικές σύντομες προτάσεις, την ουσία των στόχων της επιχείρησής και τις υποκείμενες φιλοσοφίες. Η δήλωση αποστολής σηματοδοτεί την επιχείρησή, τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές και την κοινότητα και παρουσιάζει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια, τι θα επιτευχθεί. Η αποστολή είναι κάτι διαφορετικό από τον στόχο, η αποστολή ορίζει μια γενική κατεύθυνση, ενώ ο στόχος κάτι συγκεκριμένο. Επίσης, μία επιχείρηση, μπορεί να έχει μία ενιαία αποστολή, αλλά πολλούς επιμέρους στόχους (Culbertson, 2018).

Ευκαιρία: αυτή η ενότητα αποκαλείται και ως αγορά ή δυναμική ενότητα της αγοράς και περιγράφει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει δεδομένα της αγοράς και παρουσιάζει ευκαιρίες που αναδύονται.

Στρατηγική: αυτή η ενότητα περιγράφει πώς η επιχείρηση θα εκμεταλλευτεί την τεράστια ευκαιρία της αγοράς που περιγράφεται στο προηγούμενο τμήμα και προβάλλει τις τρέχουσες δραστηριότητες και το δυναμικό της αγοράς, το προϊόν, την ανάπτυξη της επιχείρησης, το μάρκετινγκ καθώς και τις πωλήσεις της. Επίσης δίνει λεπτομέρειες για τον ανταγωνισμό και τρόπους ανταπόκρισης σε αυτόν.

Επιχειρηματική στρατηγική: εδώ περιγράφεται το είδος της επιχείρησης που παρουσιάζεται, τα προϊόντα που πουλάει και ο τρόπος προώθησής τους, καθώς και το γνωστό μοντέλο των εσόδων.

Οργάνωση και λειτουργίες: εδώ αναλύεται η οργάνωση και η διάρθρωση της επιχείρησης, καθώς και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται για να έρθουν εις πέρας τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στην αγορά.

Διαχείριση: σε αυτό το τμήμα γίνεται περιγραφή των μελών της ομάδας, των δυνάμεων και των λόγων για τους οποίους κρίνεται σωστή, με σκοπό την επιτυχία της επιχείρησης.

Η επιτελική σύνοψη δεν είναι η βασική ιδέα, μια εισαγωγή, ένας πρόλογος και τυχαία επιλογή των βασικών μερών του επιχειρηματικού σχεδίου. Η επιτελική σύνοψη είναι το επιχειρηματικό σχέδιο σε μικρογραφία. Συνοπτικά, η περιληπτική αναφορά, θα πρέπει να είναι σύντομη και επικεντρωμένη στις θετικές όψεις ώστε ο αναγνώστης να σχηματίσει θετική εντύπωση για την επιχείρηση (Κέφης & Παπαζαχαρίου 2009).

2.1.2 Περιγραφή επιχείρησης

Η συγκεκριμένη ενότητα παρέχει βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση και ταυτόχρονα αποτελεί μια περιληπτική περιγραφή για το σκοπό ύπαρξής της. Παρουσιάζονται οι κυριότερες πληροφορίες για το είδος της επιχείρησης, τον κλάδο δραστηριοποίησης, τους ιδρυτές της, αν είναι νεοϊδρυθείσα ή υπό ίδρυση επιχείρηση κτλ. Επίσης, γίνεται αναφορά στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και αναφέρονται η ονομασία της και η νομική της μορφή. Επιπλέον, η ενότητα περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή του βιογραφικού του επιχειρηματία ή των κύριων ιδρυτών της. Ακόμη, στην ενότητα αυτή, γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό και στην πρόοδο της επιχείρησης από την ίδρυση της μέχρι σήμερα. Το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολύ σημαντικό διότι παρουσιάζει την εικόνα της επιχείρησης διαχρονικά στα μάτια των υποψήφιων επενδυτών. Για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, η καλή απόδοση στο παρελθόν είναι ενθαρρυντικό στοιχείο για το μέλλον της επιχείρησης, καθώς αποτυπώνονται τα επιτεύγματα και η στρατηγική που έχει ακολουθήσει η επιχείρηση μέχρι σήμερα για την ανάπτυξή της. Επίσης μπορεί να γίνει αναφορά σε οικονομικά μεγέθη (διαχρονικά), καθώς και σε θέματα πωλήσεων, ανάπτυξης κλπ. που αφορούν την επιχείρηση. Στην ενότητα αυτή, μπορούν να παρουσιαστούν, συγκριτικά οι αποδόσεις της επιχείρησης με κλαδικούς μέσους όρους, ώστε να διαφαίνεται με όρους σχετικούς η δυναμική της.

2.1.3 Προϊόντα & Υπηρεσίες

Σε αυτήν την ενότητα γίνεται περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Παρουσιάζεται το όφελος των πελατών από τα συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες αλλά και τεκμηριώνεται η διαφορά από τα προϊόντα της υπόλοιπης αγοράς. Χωρίς να γίνεται εκτενής αναφορά στις τεχνικές λεπτομέρειες, αναλύεται ποιο είναι το προϊόν/υπηρεσία και η χρήση του (Finch, 2006).

2.1.4 Περιγραφή της αγοράς

Στην ενότητα αυτή γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της ευρύτερης αγοράς στην οποία πρόκειται η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί και δίνεται έμφαση στις ευκαιρίες που προσφέρει για ανάπτυξη η συγκεκριμένη αγορά (Finch, 2006). Επίσης, αναφέρεται η θέση που η επιχείρηση κατέχει στην αγορά. Οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για την παρουσίαση της αγοράς θα πρέπει να είναι έγκυρες. Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται από κυβερνητικούς φορείς, οικονομικά έντυπα, ενώσεις-σωματεία, επιχειρηματικές μελέτες και έρευνες πανεπιστημίων. Το τμήμα της αγοράς ερμηνεύει το συνολικό μέγεθος του αγοραστικού κοινού. Σε αυτό το σημείο, σχολιάζονται οι παράγοντες και οι τάσεις της αγοράς, κοινωνικό - οικονομικές αλλαγές, κυβερνητικές πολιτικές που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανάπτυξη του αγοραστικού κοινού.

Στην ενότητα αυτή χρησιμοποιούνται για την παρουσίαση μοντέλα, όπως αυτό των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT, με σκοπό να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσω των αναλύσεων αυτών, ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να προσδιορίσει τον απώτερο στόχο της εταιρίας του, να θέσει τους επιμέρους στόχους, να αναγνωρίσει πιθανές στρατηγικές.

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» που βοηθά την μελέτη του μακρο- περιβάλλοντος της εταιρείας σας είναι η **ανάλυση P.E.S.T.** όπου εξετάζονται οι πολιτικοί (Political), οι οικονομικοί (Economic), οι κοινωνικοί - πολιτιστικοί (Socio - cultural) και οι τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες.

<p>Πολιτικό Οικονομικό Περιβάλλον</p> <p>Η φορολογική και Εργατική Νομοθεσία, η Πολιτική σταθερότητα, οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι γενικότερες πολιτικές συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης</p>	<p>Οικονομικό περιβάλλον</p> <p>Οι δείκτες της οικονομίας, όπως ανεργίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια. Παρουσιάζεται πώς επηρεάζουν την δραστηριότητα της επιχείρησης.</p>
<p><i>PEST</i></p> <p><i>Analysis</i></p>	
<p>Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον</p> <p>Οι θεσμοί, οι ρουτίνες, το επίπεδο εκπαίδευσης τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας επηρεάζουν τις τάσεις της αγοράς και τις καταναλωτικές συνήθειες που με την σειρά τους επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης.</p>	<p>Τεχνολογικό-περιβάλλον</p> <p>Το τεχνολογικό επίπεδο της οικονομίας (έρευνα και ανάπτυξη, νέες ανακαλύψεις, τεχνολογία) καθορίζουν το πόσο μπορούν να εξελιχθούν τα νέα προϊόντα και οι διαδικασίες παραγωγής.</p>

Γράφημα 1: Απεικόνιση της ανάλυσης Pest

Ένα ακόμη χρήσιμο, ίσως το πιο γνωστό «εργαλείο» του μάρκετινγκ είναι η ανάλυση SWOT. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η περίληψη των δυνατών (Strengths) και των αδύναμων (Weakness) σημείων της επιχείρησής σας, καθώς και των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) που δύναται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία είναι οι εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι είναι οι εξωτερικοί (πολλοί από τους οποίους προκύπτουν από την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης). Η SWOT ανάλυση δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της κατάστασης της επιχείρησης ούτως ώστε όταν θα απαιτηθεί δράση, να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες και να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και οι αδυναμίες. Η SWOT χρησιμοποιείται για διάφορους λόγους και με διάφορους τρόπους από τις επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις κάνουν την ανάλυση για κάθε ένα από τα

μήματα της αγοράς που απευθύνονται, ενώ κάποιες άλλες για κάθε σημαντικό ανταγωνιστή της.

	<i>Δυνατά σημεία</i>	<i>Αδύνατα σημεία</i>
Internal	Αναφέρονται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξης τους	Περιλαμβάνει τα γνωρίσματα της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης τους
	<i>Ευκαιρίες</i>	<i>Απειλές</i>
External	Είναι οι παράγοντες και τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, που η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την υλοποίηση των στόχων της.	Αναφέρονται οι παράγοντες και τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που θα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση διότι μπορεί να την εμποδίσουν στην πραγματοποίηση των στόχων της. Πιθανώς να πρέπει να λάβει μέτρα για την αντιμετώπισή τους ή να κάνει προβλέψεις για πιθανές επιπτώσεις και αποκλίσεις.

Γράφημα 2:Απεικόνιση της ανάλυσης SWOT

Μέσω των αναλύσεων αυτών, ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να προσδιορίσει τον απώτερο στόχο της εταιρίας του, να θέσει τους επιμέρους στόχους, να αναγνωρίσει πιθανές στρατηγικές.

Το μικρό- περιβάλλον της επιχείρησης καθορίζεται από 5 παραμέτρους γνωστές ως οι πέντε δυνάμεις του M.Porter (Five Forces Model). Είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο και ένα χρήσιμο μέσο ανάλυσης της αγοράς εφόσον γίνεται καταγραφή των χαρακτηριστικών και των τάσεων του κλάδου στον οποίο θέλετε να δραστηριοποιηθείτε ή δραστηριοποιείστε ήδη. Οι παράγοντες του μικρο-περιβάλλοντος κατατάσσονται στις εξής 5 κατηγορίες:

— Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου - Υπάρχοντες ανταγωνιστές

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι βασικοί «παίκτες» που υπάρχουν στον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρησή, και επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική και τις αποφάσεις της. Τα χαρακτηριστικά λειτουργίας των ανταγωνιστών, η στρατηγική που ακολουθούν, το ύψος του σταθερού κόστους, η προσπάθεια για την αύξηση του μεριδίου της κάθε επιχείρησης στην αγορά, η διαφοροποίηση των προϊόντων και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών στο χώρο καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

— Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις – Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Εδώ παρουσιάζονται οι παράγοντες που καθορίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Εάν ο συγκεκριμένος κλάδος έχει πολλά περιθώρια κέρδους τότε προσελκύει τις νέες επιχειρήσεις, ωστόσο, υπάρχουν και πολλά εμπόδια όπως το υψηλό κόστος, οι νομικοί περιορισμοί, η διαφοροποίηση προϊόντος, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα νέα προϊόντα, η αντίδραση των ανταγωνιστών στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις κτλ (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

— Οι προμηθευτές

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται πληροφορίες για τους προμηθευτές, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των προμηθευτών που υπάρχουν στον κλάδο, τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων τους, το μέγεθος και τη σημασία του προμηθευτή και του αγοραστή (επιχείρησης) στην αγορά, κ.ά. (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

— Οι πελάτες

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι βασικές πληροφορίες για τους δυνητικούς πελάτες της επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη των πιθανών πελατών εξαρτάται κι αυτή από τον αριθμό τους, το μέγεθός τους (π.χ. πελάτες- εταιρείες), το μέγεθος της αγοράς, την ευαισθησία των καταναλωτών- πελατών στις τιμές, στην διαφοροποίηση και στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, κ.ά. (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

— Επιχειρήσεις με υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων βάζει σε περιορισμούς τις τιμές και είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Η αναμφισβήτητη όμως δύναμη του πιστωτικού συστήματος, αλλά και του ανταγωνισμού ο οποίος ενίοτε προέρχεται, συνεπικουρείται, εξαρτάται ή επηρεάζεται από επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά προς την επιχείρηση αγαθά, μας αναγκάζει να ενσωματώσουμε στους πέντε προαναφερθέντες παράγοντες έναν έκτο, που είναι οι πιστωτές, αλλά και έναν έβδομο, που είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν συμπληρωματικά προς τη δική μας επιχείρηση αγαθά (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

2.1.5 Στρατηγικός προγραμματισμός

Στην ενότητα αυτή, περιγράφονται και αναλύονται οι στρατηγικές που επιθυμεί να ακολουθήσει η εταιρία για να πετύχει τους στόχους της. Εδώ ορίζεται επίσης το όραμα της εταιρίας και προσδιορίζονται οι επιμέρους στόχοι για να επιτευχθεί αυτό, όπως και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν σχετικά.

2.1.6 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Στην ενότητα αυτή ο επιχειρηματίας αναλύει την δική του σκοπιά, δηλαδή προσδιορίζει το κοινό-στόχο, προβαίνει σε τμηματοποίηση της αγοράς, ερμηνεύει τις καταναλωτικές ανάγκες και εν συντομία παρέχει πληροφορίες για το μίγμα μάρκετινγκ του παραγόμενου προϊόντος. Ο προσδιορισμός των αγορών-στόχων καθώς και ο σχεδιασμός της πολιτικής marketing αποτελεί σημείο αναφοράς για όλες τις επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να οριστεί επακριβώς το κομμάτι της αγοράς που η επιχείρηση θα προσπαθήσει να προσελκύσει. Εκτιμήσεις του μεγέθους αγοράς, του ρυθμού ανάπτυξης της αντίδρασης των ανταγωνιστών σε στρατηγικές επιλογές, πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί και όχι σε ένα ευρύτερο τμήμα.

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο από αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Τα συστατικά μέρη, θα πρέπει χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να είναι

ικανοποιημένοι και να μπορεί η επιχείρηση να καταλαμβάνει επιθυμητή θέση στην αγορά.

Ποιο συγκεκριμένα, τα συστατικά μέρη που απαρτίζουν το μείγμα μάρκετινγκ είναι:

- Το προϊόν (Product)
- Η προώθηση (Promotion)
- Η διανομή (Place)
- Η τιμή (Price)

2.1.7 Παραγωγή και Διοίκηση

Η εν λόγω ενότητα περιλαμβάνει αναλυτική παρουσίαση των παραγωγικών συντελεστών και των λοιπών στοιχείων που προϋποθέτει η παραγωγική διαδικασία. Πληροφορίες περί του όλου προγραμματισμού της παραγωγής, της διοίκησης αποθεμάτων, της διαχείρισης ποιότητας, της συμβολής του ανθρώπινου παραγωγικού συντελεστή και των επιμέρους πηγών εξόδων παραγωγής παρέχονται στην ενότητα αυτή.

2.1.8 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η ενότητα αυτή αποτελεί την παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της, σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό κόστους και την αποτίμηση του επενδυτικού σχεδίου, αλλά και την επιλογή χρηματοδοτικών πηγών.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση, αποτελεί ίσως το βασικότερο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Αποτυπώνει αριθμητικά όλο το επιχειρηματικό σχέδιο και αποδεικνύει γιατί το συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα αποτελεί καλή επένδυση. Η χρηματοοικονομική ανάλυση αφορά σε καθορισμένο διάστημα, το οποίο συνήθως είναι μια πενταετία ή δεκαετία, ανάλογα με το ύψος της αρχικής επένδυσης. Περιλαμβάνει τον υπολογισμό του κόστους έναρξης, του χρόνου προετοιμασίας, των πηγών χρηματοδότησης, του κόστους λειτουργίας, των εσόδων, των οικονομικών αποτελεσμάτων και μια αποτίμηση της επένδυσης.

2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Επιχειρηματικού Σχεδίου

Κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι κάτωθι παράμετροι (Κώτσιος, 2015):

- **Τεκμηρίωση:** η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να βασίζεται σε πληροφορίες και δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από επίσημες και διαπιστευμένες πηγές.
- **Μέγεθος και σαφήνεια:** το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναλύει με σαφήνεια όλες τις απαραίτητες πτυχές της επιχείρησης. Αν και η έκτασή του συνήθως εξαρτάται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, η ποιότητά του είναι πιο σημαντική από την ποσότητα.
- **Θεμελίωση:** οι ισχυρισμοί που περιέχονται στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποδεικνύονται.
- **Βιωσιμότητα:** η επιχειρηματική πρόταση πρέπει να είναι βιώσιμη και κερδοφόρος για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- **Εμφάνιση:** το σχέδιο πρέπει να έχει κομψή και προσεγμένη εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση

Κατάρτιση Business Plan

«Επιχείρηση παροχής Λογιστικών
Υπηρεσιών»

BUSINESS PLAN

της εταιρείας



ΠΟΛΙΑΝΙΔΟΥ ΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: ΚΕΝΤΡΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 2310 XXX-XXX

EMAIL: soffin2019@gmail.com

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ: ΠΟΛΙΑΝΙΔΟΥ ΣΟΦΙΑ

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ: ΙΟΥΝΙΟΣ 2019

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή και η αναμετάδοση οποιουδήποτε τμήματος αυτού του BUSINESS PLAN και των συνοδευτικών εγγράφων με οποιοδήποτε μέσο, ηλεκτρονικό ή μηχανικό, η φωτοαντιγραφή, ή άλλη χρήση χωρίς προηγούμενη έγγραφη άδεια από τον συντάκτη.

3.1 Σύνοψη (Executive Summary)

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την ίδρυση και λειτουργία επιχείρησης παροχής λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Η επιχείρηση θα παρέχει ποικίλες και εξειδικευμένες φορολογικές και λογιστικές υπηρεσίες. Απευθύνεται τόσο σε πελάτες ιδιώτες αλλά και σε επιχειρήσεις μικρές και μικρομεσαίες που τηρούν βιβλία β' κατηγορίας, όπως επίσης και μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις σύνθετης νομικής μορφής.

Το καταρτισμένο προσωπικό της επιχείρησης, η εύκολη πρόσβαση και κυρίως προσήλωση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αποτελούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ώστε να πετύχει στον κλάδο.

Για την ίδρυση και τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης προϋπολογίστηκε απαραίτητο κεφάλαιο ύψους 40.000 ευρώ, όπου για το πόσο των 20.000 ευρώ θα χρησιμοποιηθούν ίδια κεφάλαια και το υπόλοιπο ποσό θα χρηματοδοτηθεί είτε μέσω τραπεζικού δανείου είτε με την συμμετοχή σε Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Επιχορήγησης (ΕΣΠΑ).

Στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιήθηκε η τεχνική ανάλυση SWOT για την ανάλυση του ανταγωνισμού καθώς επίσης και η μέθοδος του μείγματος μάρκετινγκ 4Ps (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση), στο οποίο παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας της επιχείρησης είναι: Χρηματοδότηση, Τεχνολογία, Προσωπικό, Μάρκετινγκ και Διοίκηση.

3.2 Εγκατάσταση της Επιχείρησης

Για την φιλοξενία της επιχείρησης έχουν αναζητηθεί επαγγελματικοί χώροι στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Η επιλογή της τοποθεσίας έγινε με γνώμονα την προσβασιμότητα των εργαζομένων της επιχείρησης στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Λοιπούς Φορείς, λόγω καθημερινών τους συναλλαγών, που βρίσκονται επί το πλείστον στο κέντρο της

Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, στο κέντρο της Θεσσαλονίκης βρίσκονται πολλοί επιτηδευματίες από συναφή επαγγέλματα, όπως δικηγόροι, συμβολαιογράφοι κτλ, με τους οποίους η επιχείρηση προσδοκά να συνεργαστεί και οι οποίοι αποτελούν και δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης.

Την παρούσα περίοδο, τα ενοίκια των επαγγελματικών χώρων στο κέντρο της Θεσσαλονίκης έχουν μειωθεί αρκετά λόγω κρίσης και το γεγονός αυτό καθιστά εφικτή την επιλογή κατάλληλου επαγγελματικού χώρου.

3.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Η επιχείρηση επιδιώκει να παρέχει σύγχρονες υπηρεσίες λογιστικής και φορολογικής κάλυψης αλλά και υπηρεσίες οικονομικού προγραμματισμού και σχεδιασμού αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες μηχανογράφησης και επικοινωνίας. Ειδικότερα, η επιχείρηση σχεδιάζει την χρήση υπηρεσιών *cloud accounting* με την οποία οι πελάτες θα έχουν την δυνατότητα μέσω του διαδικτύου να ενημερώνονται για την πορεία της επιχείρησης και τις προγραμματισμένες υποχρεώσεις τους.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχονται από την επιχείρηση είναι:

- **Φοροτεχνικές Υπηρεσίες**
- **Λογιστικές Υπηρεσίες**
- **Οργάνωσης και προγραμματισμού**
- **Οικονομικές μελέτες**
- **Αναδιάρθρωση επιχειρήσεων**

Λογιστικές Υπηρεσίες

- Ολοκληρωμένη τήρηση λογιστηρίου στην έδρα του πελάτη
- Οργάνωση και επίβλεψη λογιστηρίων επιχειρήσεων-πελατών
- Σύνταξη λογιστικών καταστάσεων πλήρως εναρμονισμένων με την υπάρχουσα νομοθεσία
- Προγράμματα μισθοδοσίας
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες σε Εργατικά Θέματα
- Προσαρμογή στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS & IFRS)

- Διεκπεραίωση γραφειοκρατικών εργασιών και συναλλαγών με το Δημόσιο (Δ.Ο.Υ., Ασφαλιστικοί Οργανισμοί, Νομαρχία και Επιμελητήρια)

Φορολογικές Υπηρεσίες

- Φοροτεχνική υποστήριξη εταιρειών και έλεγχος της εναρμόνισης τους με τη φορολογική νομοθεσία
- Σύνταξη φορολογικών δηλώσεων
- Παροχή φορολογικών συμβουλών σύμφωνα με τον τομέα και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση
- Διεκπεραίωση εργασιών σχετικά με τη φορολόγηση της ακίνητης περιουσίας των επιχειρήσεων
- Αντιμετώπιση φορολογικών ελέγχων και διευθέτηση φορολογικών εκκρεμοτήτων
- Σύσταση και υποστήριξη ημεδαπών και αλλοδαπών εταιρειών
- Μετατροπές – Συγχωνεύσεις – Απορροφήσεις εταιρειών

Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

- Οργάνωση και υποστήριξη για τη σύνταξη ορθολογικών προϋπολογισμών (Budgeting)
- Μηνιαία παρακολούθηση αποκλίσεων των οικονομικών αποτελεσμάτων από τα προϋπολογισμένα μεγέθη.
- Στατιστική ανάλυση της εμπορικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων
- Εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων (Business Plan)
- Μελέτες Βιωσιμότητας και Επανάκαμψης
- Μελέτες για τη λήψη τραπεζικών χρηματοδοτήσεων
- Οργάνωση ταμειακού προγραμματισμού

3.4 Στρατηγική και μίγμα μάρκετινγκ

Η επιχείρηση επιδιώκει να παρέχει τις υπηρεσίες της σε μια ευρύτερη πελατεία στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η πελατεία -στόχος διαχωρίζεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Πελάτες Ιδιώτες: Συνήθως αναζητούν τις υπηρεσίες αυτές σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, όπως η περίοδος φορολογικών δηλώσεων. Στόχος της επιχείρησης είναι να αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς και με τους συγκεκριμένους πελάτες όπου θα τους παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη για μεγαλύτερο φάσμα υπηρεσιών.

Ελεύθεροι Επαγγελματίες: Είναι επιχειρηματίες άλλων κλάδων, με δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών, όπως δικηγόροι, μηχανικοί, συμβολαιογράφοι, γιατροί, φυσικοθεραπευτές, λογοθεραπευτές κ.α. οι οποίοι έχουν αρκετές λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις στο έτος. Η επιχείρηση θα παρέχει διάφορα πακέτα υποστήριξης στους επαγγελματίες αυτούς με την δυνατότητα να έχουν πλήρη εικόνα των υποχρεώσεών τους και της πορείας της επιχείρησής τους σε πραγματικό χρόνο.

Αγρότες: Η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών είναι πιο δυσπρόσιτη καθώς η επιχείρησή μας δραστηριοποιείται σε ένα αστικό περιβάλλον. Ωστόσο πλησίον της Θεσσαλονίκης υπάρχουν αρκετές αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Οι τελευταίες νομοθετικές ρυθμίσεις έχουν επιφέρει αλλαγές στο επάγγελμα των αγροτών, με αποτέλεσμα να χρειάζονται λογιστική υποστήριξη σε ετήσια βάση.

Μικρές επιχειρήσεις: Είναι επιχειρήσεις μικρές (1 έως 7 υπαλλήλων), που ασκούν εκτός των άλλων εμπορική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις αυτές εκτός των βασικών υπηρεσιών (λογιστικής και φορολογικής) κάλυψης, έχουν ανάγκη και μια ολοκληρωμένη πρόταση διαχείρισης και οικονομικού προγραμματισμού. Η διεξόδυση σε αυτήν την αγορά αναμένεται να είναι δυσκολότερη, ωστόσο με την κατάλληλη προβολή των παρεχόμενων υπηρεσιών η επιχείρηση θα επιδιώξει να πετύχει την διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Μεγάλες επιχειρήσεις-Εταιρείες: Οι πελάτες αυτοί έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις σε υπηρεσίες λογιστικής υποστήριξης. Επιπρόσθετα, οι μεγάλες εταιρείες έχουν συνήθως

τιμήμα λογιστηρίου στην έδρα τους, οπότε δεν είναι εύκολη η προσέγγισή τους και η συμπερίληψή τους στο πελατολόγιο της επιχείρησής μας.

Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα τέσσερα χαρακτηριστικά: Υπηρεσία-προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place), Προώθηση (Promotion).

Υπηρεσία - Προϊόν (Product)

Σε ότι αφορά τις υπηρεσίες απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ποιότητα τους, το επίπεδο υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν. Στην περίπτωση μας η επιχείρηση στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ο εν δυνάμει επιχειρηματίας έχει προβλέψει την συνδρομή υπηρεσιών σε λογιστικά πληροφοριακά συστήματα και συμβουλευτικής υποστήριξης ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τις όποιες απαιτήσεις των πελατών εύκολα και αξιόπιστα.

Επίσης, είναι απαραίτητο να δίνεται προσοχή στις υλικές πλευρές της υπηρεσίας όπως το περιβάλλον και ο συνδεδεμένος εξοπλισμός. Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα επιλεγεί ένας καλαίσθητος χώρος που θα έχει την έδρα της η επιχείρηση. Το περιβάλλον θα είναι φιλικό προς τους πελάτες και θα χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό. Επιπλέον, μέσω της χρήσης του διαδικτύου η επιχείρηση θα μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες της και εξ αποστάσεως(π.χ. πραγματοποίηση ηλεκτρονικών αιτήσεων, αποστολή φορολογικών εντύπων με email κτλ).

Τιμή (Price)

Ο καθορισμός της τιμής περιλαμβάνει το επίπεδο τιμών, τις εκπτώσεις, τις προμήθειες, τους όρους πληρωμής, και τις πιστώσεις. Η τιμή μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην διαφοροποίηση μιας υπηρεσίας από μια άλλη και γι' αυτό οι πελάτες πρέπει να έχουν αντίληψη της τιμής. Επίσης, η διαφοροποίηση της τιμής αποτελεί ένα μέσο για την ρύθμιση της ζήτησης. Στην περιπτώσή μας, για την τιμολόγηση των υπηρεσιών θα στηριχθούμε στις ελάχιστες προτεινόμενες τιμές που προτείνονται από τον Σύλλογο Φοροτεχνικών και τα Σωματεία. Επιπλέον, οι τιμές που θα προκύψουν θα είναι χαμηλότερες από τον ανταγωνισμό. Για τα δύο πρώτα χρόνια, θα προτείνονται

προνομιακά πακέτα τιμών ώστε να διεισδύσουμε στην αγορά και να διευρύνουμε το πελατολόγιο. Ειδικότερα, στους ιδιώτες θα εφαρμοστεί και η πολιτική των συστάσεων, όπου θα παρέχονται εκπτώσεις στους πελάτες με την σύσταση νέων πελατών (πχ 20% έκπτωση στον τιμοκατάλογο υπηρεσιών με τις συστάσεις 2 νέων πελατών).

Διανομή (Place)

Ο τόπος εγκατάστασης των υπηρεσιών και η ευκολία πρόσβασης είναι σημαντικοί παράγοντες για το Marketing υπηρεσιών. Στην περίπτωση μας, η εγκατάσταση της επιχείρησης θα είναι στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Η πρόσβαση στο κέντρο πραγματοποιείται μέσω λεωφορείων, αυτοκινήτων ή με τα πόδια. Εκτός από την φυσική πρόσβαση οι πελάτες θα μπορούν να εξυπηρετούνται τηλεφωνικώς και μέσω διαδικτύου.

Προώθηση (Promotion)

Η προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μετάδοση ενός αποτελεσματικού μηνύματος μάρκετινγκ αποτελεί το κλειδί επιτυχίας της επιχείρησης.

Βασικός στόχος της προώθησης της επιχείρησης είναι η μετάδοση κατάλληλων μηνυμάτων, παρουσιάζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση με στόχο ενίσχυσης της φήμης και της εμπιστοσύνης. Για την προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης χρησιμοποιούνται τα ακόλουθα εργαλεία και δίκτυα προβολής:

- **Έντυπα προβολής-Επιγραφές-Λογότυπο:** Στην κατηγορία αυτήν περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός ενός πρωτότυπου λογότυπου που προσελκύει το ενδιαφέρον του πελάτη και παρουσιάζει τον επαγγελματισμό και την φιλοσοφία της επιχείρησης. Το λογότυπο μαζί με την επωνυμία της επιχείρησης θα χρησιμοποιηθούν για την σήμανση του επαγγελματικού χώρου καθώς επίσης και στον σχεδιασμό της επαγγελματικής κάρτας.
- **Social Media-Διαδίκτυο:** Το διαδικτυακό μάρκετινγκ περιλαμβάνει την κατασκευή επαγγελματικής ιστοσελίδας μέσω της οποίας παρέχεται πληροφόρηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης. Μέσω της ιστοσελίδας ο επιχειρηματίας επιδιώκει να μεταδώσει τα κατάλληλα μηνύματα μάρκετινγκ και να αναδείξει την διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επίσης για επικοινωνιακή χρήση της επιχείρησης θα δημιουργηθούν σελίδες

στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η χρήση των κοινωνικών δικτύων μπορεί να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό την προώθηση των επιχειρήσεων.

- **Επαγγελματικές Καταχωρήσεις:** Μια ακόμη μορφή προώθησης, είναι η καταχώρηση της επιχείρησης σε επαγγελματικούς οδηγούς, είτε έντυπους, είτε σε διαδικτυακούς χώρους. Ενδεικτικά αναφέρονται ακολούθως μερικά παραδείγματα: Χρυσός Οδηγός/ Vrisko.gr/ epixeiriseis.gr/ kataxorisi.gr/ ploigos.gr

3.5 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

3.5.1 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται μέσω της χρήσης της μεθόδου PEST όπου παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα:

Πολιτικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική σταθερότητα • Σταθερή κυβέρνηση • Μεταβαλλόμενη φορολογική νομοθεσία • Μεταβαλλόμενη εργατική νομοθεσία • Προβλήματα διοικητικής γραφειοκρατίας • Δυσπραγία δημόσιου τομέα 	Οικονομικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλά ποσοστά ανεργίας • Υψηλή φορολογία • Οικονομική κρίση • Έλλειψη τραπεζικής ρευστότητας • Χαμηλά επιτόκια • Έλλειψη χρηματοδοτήσεων
PEST Analysis	
Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού • Ελεύθερη κοινωνία με κανόνες και θεσμούς • Κατάλληλο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον 	Τεχνολογικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογία που εξελίσσεται συνεχώς • Εφαρμογές και υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων μέσω διαδικτύου • Διαδικτυακό μάρκετινγκ • Social media

Γράφημα 3: Ανάλυση PEST της Soffin

Στην Ελλάδα υπάρχει πολιτική σταθερότητα, και κατά κύριο λόγο υφίστανται οι κατάλληλες συνθήκες για την βιωσιμότητα της επιχείρησής μας. Ωστόσο, η φορολογική και η Εργατική Νομοθεσία μεταβάλλεται συνεχώς και αυτό καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο ίδιο πλαίσιο, η εκάστοτε επιχείρηση αντιμετωπίζει αρκετά γραφειοκρατικά ζητήματα στις συναλλαγές της με το δημόσιο τα οποία λειτουργούν αρνητικά στην επιχειρηματικότητα στην χώρα μας.

Λόγω της υψηλής ανεργίας, για την επιχείρηση θα είναι εύκολο να βρει διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς τα στοιχεία δείχνουν πως η ανεργία βρίσκεται σε υψηλά

ποσοστά ακόμα και για το εξειδικευμένο δυναμικό της χώρας. Ωστόσο, το επίπεδο τιμών είναι υψηλό και αυτό σημαίνει πως και οι δαπάνες της επιχείρησης θα βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα. ειδικότερα όσον αφορά τη φορολογία, αυτή θεωρείται υψηλή σε σχέση με το επίπεδο ανάπτυξης στην παρούσα περίοδο. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι το πρόβλημα χρηματοδότησης καθώς οι τράπεζες έχουν μειώσει και δυσκολέψει σε μεγάλο βαθμό τον δανεισμό των επιχειρήσεων. Ωστόσο, κατά τους ειδικούς η οικονομική κρίση φαίνεται πως θα ξεπεραστεί τα επόμενα χρόνια και αυτό δίνει προσδοκίες για ανάπτυξη της επιχείρησης. Με βάση την ανάλυση, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που θα προκύψει πρόβλημα ρευστότητας και πιθανόν να χρειαστεί να αναθεωρήσει τον σχεδιασμό της.

Σε ότι αφορά το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον η χώρα μας θα λέγαμε πως πληροί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Σε ότι αφορά την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει υψηλά ποσοστά στους κατόχους πτυχίων και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

Τέλος, αναφορικά με το τεχνολογικό περιβάλλον θα λέγαμε πως η χώρα μας δεν υστερεί στις τεχνολογικές εξελίξεις. Ειδικά στον κλάδο των λογιστικών υπηρεσιών έχουν αναπτυχθεί εταιρείες που προσφέρουν σύγχρονα συστήματα με συνεχόμενη υποστήριξη. Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες υπηρεσίες έχουν αναπτύξει τα πληροφοριακά τους συστήματα με αποτέλεσμα πολλές συναλλαγές να γίνονται μέσω διαδικτύου. Αυτό είναι πολύ θετικό για την επιχείρηση μας καθώς θα μειωθεί ο χρόνος εκτός γραφείου των εργαζομένων της επιχείρησης μας και θα μπορούν να εξυπηρετηθούν περισσότεροι πελάτες.

3.5.2 Στοιχεία ανταγωνισμού

Στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης υπάρχουν αρκετά λογιστικά γραφεία που παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες. Επίσης, δραστηριοποιούνται μεγάλες εταιρείες που παρέχουν συνδυασμό χρηματοοικονομικών λογιστικών και νομικών υπηρεσιών. Οι εταιρίες αυτές εδρεύουν περιφερειακά του ευρύτερου κέντρου της Θεσσαλονίκης.

Η ύπαρξη ανταγωνιστών ωστόσο δεν εμποδίζει την λειτουργία και βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς υπάρχει τάση αύξησης της ζήτησης για τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Επιπλέον, οι αυξανόμενες ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας, λόγω των

κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, δημιουργεί μια ανάγκη για εξειδικευμένες οικονομικές υπηρεσίες ανάλογα με το προφίλ του πελάτη.

Η εισχώρηση της επιχείρησης στον αντίστοιχο κλάδο δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία και η ανάπτυξη και η διεύρυνση του πελατολογίου αποτελεί μια συνεχή διεργασία. Αυτό οφείλεται και στην φύση των οικονομικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών επειδή είναι άυλες υπηρεσίες και η παραγωγή τους εξαρτάται άμεσα από τον καταναλωτή-επαγγελματία, επιχείρηση, ιδιώτη .

Για τον σκοπό αυτό η επιχείρηση για να καταφέρει την διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό θα επικεντρωθεί στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με πελατοκεντρική προσέγγιση σε ανταγωνιστικές τιμές.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι επιστημονικά σχεδιασμένες σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες των πελατών αλλά και τις κείμενες φορολογικές διατάξεις . Επίσης, θα χαρακτηρίζονται από ποιότητα , ακεραιότητα και επαγγελματισμό. Ο επαγγελματικός χώρος είναι σχεδιασμένος ώστε να αποπνέει το αίσθημα της οικειότητας στον πελάτη.

Στοχεύοντας στην κάλυψη των διαφορετικών αναγκών του κάθε πελάτη, η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και να εδραιωθεί μακροχρόνια στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, ο επιχειρηματίας στοχεύει να αναπτύξει σχέσεις καλής συνεργασίας με άλλα επαγγέλματα με κύριο σκοπό τη διεύρυνση του πελατολογίου μέσω της πολιτικής συστάσεων .

3.6 Swot Analysis

Η οργάνωση ενός σχεδίου απαιτεί τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων - μειονεκτημάτων της υπάρχουσας επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες - απειλές που αντιμετωπίζει ο ιδιοκτήτης και manager κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων (decision making).

Στο ακόλουθο γράφημα παρουσιάζεται η ανάλυση Swot για την επιχείρηση παροχής λογιστικών και φορολογικών υπηρεσιών “**SofFin**”.

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Προσιτές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές • Εύκολη πρόσβαση • Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών • Διεύρυνση της αγοράς μέσω εξειδίκευσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία μεγέθυνσης της αγοράς εξαιτίας του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος • Αδυναμία εξυπηρέτησης πελατών σε περιόδους πολλών φορολογικών υποχρεώσεων • Υψηλά λειτουργικά έξοδα
	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
External	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα αύξησης του πελατολογίου μέσω συστάσεων και διαδικτυακού μάρκετινγκ • Συνεργασία με παρεμφερή και απαραίτητα επαγγέλματα: δικηγόρο, συμβολαιογράφο, κ.α. για ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες • Αύξηση της ζήτησης των οικονομικών και φορολογικών υπηρεσιών εξαιτίας των συχνών αλλαγών του φορολογικού πλαισίου • Αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών για οικονομικό προγραμματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> • Αστάθεια και ύφεση της οικονομίας την χρονική περίοδο της οικονομικής κρίσης • Υψηλός ανταγωνισμός • Κίνδυνος παρουσίασης οικονομικών δυσκολιών λόγω συχνών μεταβολών στις φορολογικές διατάξεις

Γράφημα 4: Ανάλυση SWOT της SofFin

3.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση

3.7.1 Προϋπολογισμός έναρξης και τρόποι χρηματοδότησης

Στον προϋπολογισμό έναρξης υπολογίζουμε το αρχικό κεφάλαιο που θα χρειαστούμε για την εγκατάσταση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, απαιτείται κάποιο κεφάλαιο για την διαμόρφωση του επαγγελματικού χώρου και την αγορά του εξοπλισμού. Οι παρακάτω πίνακας παρουσιάζουν τα χρήματα που θα απαιτηθούν για το αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης και το κεφάλαιο εκκίνησης.

Πίνακας1: Προϋπολογισμός επένδυσης

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Διαμόρφωση επαγγελματικού χώρου, έπιπλα	4.500€
Έξοδα επαγγελματικής ιστοσελίδας/επιγραφή	1.500€
Εξοπλισμός (υπολογιστές, περιφερειακά, μηχανήματα γραφείου)	5.000€
Ηλεκτρικές συσκευές και συστήματα ασφαλείας	4.000€
Υπηρεσίες τρίτων /Λογιστικά προγράμματα	2.000€
Σύνολο	17.000€

Διαμόρφωση επαγγελματικού χώρου, έπιπλα: Τα έξοδα της κατηγορίας αυτής συμπεριλαμβάνουν τα υλικά και το κόστος εργασίας για την ολική ανακαίνιση του χώρου. Επιπλέον, υπολογίζεται το κόστος των επίπλων: γραφεία, καρέκλες, βιβλιοθήκες, βοηθητικά έπιπλα γραφείου, έπιπλα υποδοχής, κουζίνα, μπάνιο. Το συνολικό κόστος ανέρχεται στις 4500 €.

Έξοδα επαγγελματικής ιστοσελίδας/επιγραφή: Η δημιουργία της επαγγελματικής ιστοσελίδας όπως και η επιγραφή θα ανατεθούν σε αντίστοιχες εταιρείες κατασκευής με το κόστος να υπολογίζεται στα 1500€.

Εξοπλισμός: Στον βασικό εξοπλισμό της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται: κεντρικές μονάδες και οθόνες υπολογιστών, μηχανήματα φωτοτυπιών και εκτυπώσεων, τηλεφωνικές συσκευές, τηλεφωνικό κέντρο και παρόμοιες ηλεκτρονικές συσκευές που χρειάζεται ένα λογιστικό γραφείο για την υποστήριξή του. Το κόστος των παραπάνω αγγίζει τα 5000€.

Ηλεκτρικές συσκευές και συστήματα ασφαλείας : Εδώ υπολογίζονται τα κόστη των απαραίτητων ηλεκτρικών συσκευών: ψυγείο, φουρνάκι, καφετιέρα, τοστιέρα, βραστήρας, τηλεόραση, κλιματιστικά. Επίσης συνυπολογίζεται η εγκατάσταση των συστημάτων ασφαλείας. Τα ανωτέρω κόστη είναι 4.000€.

Υπηρεσίες τρίτων/ Λογιστικά προγράμματα: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το κόστος των πληροφοριακών συστημάτων που θα χρειαστεί η επιχείρηση για την λειτουργία της και την παροχή των υπηρεσιών της. Ειδικότερα, το κόστος αφορά την ετήσια συνδρομή των προγραμμάτων ERP που καλύπτουν τις διεργασίες για την παρακολούθηση της μισθοδοσίας, την τήρηση λογιστικών βιβλίων, την κατάρτιση φορολογικών εντύπων και τις υπηρεσίες e-cloud. Για τον υπολογισμό του κόστους έγινε έρευνα στις δύο μεγαλύτερες εταιρίες υποστήριξης λογιστικών γραφείων EPSILONET και DATA COMMUNICATION. Συγκεκριμένα, για τη μισθοδοσία το κόστος είναι 600 ευρώ , για την τήρηση βιβλίων 500 ευρώ , για την κατάρτιση εντύπων 500 ευρώ και για το e-cloud 400 ευρώ.

Πίνακας 2: Κεφάλαιο εκκίνησης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΟΣΑ
Αναλώσιμα	500€
Παράβολα/δικαιολογητικά έναρξης	1.000€
Προκαταβολές/εγγυήσεις	1.500€
Σύνολο	3.000€

Αναλώσιμα: Στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνονται τα αναλώσιμα είδη γραφείου, μπάνιου και ειδών καθαρισμού. Το ποσό υπολογίζεται στα 500€.

Παράβολα/ Δικαιολογητικά έναρξης: Το κόστος αυτό εμπεριέχει το τέλος καταχώρησης στο ΓΕΜΗ, τα απαραίτητα παράβολα για τη σύσταση και την εγγραφή στο Επιμελητήριο και λοιπά έξοδα

Προκαταβολές/ Εγγυήσεις: Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα για τις εγγυήσεις σε υπηρεσίες όπως ΔΕΗ, ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ, προκαταβολές ενοικίου και μεσιτική αμοιβή.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η ίδρυση της επιχείρησης.

Πίνακας 3: Πηγές Χρηματοδότησης

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
Ίδια Κεφάλαια	5.000€	25%
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού	5.000€	25%
Επιχορήγηση Δημοσίου	10.000€	50%
Σύνολα	20.000€	100%

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης θα γίνει από ίδια κεφάλαια, συνολικού ποσού 5.000 ευρώ το οποίο θα αποτελεί το 25% της επένδυσης. Εν συνεχεία, σε ποσοστό 25%, η εν λόγω επιχείρηση θα χρηματοδοτηθεί και μέσω τραπεζικού δανείου, από το πρόγραμμα μικροπιστώσεων για νέες επιχειρήσεις. Το δάνειο που θα ληφθεί θα είναι ύψους 5.000 ευρώ. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσό της επένδυσης συνολικού ύψους 10.000 ευρώ θα καλυφθεί από πρόγραμμα ΕΣΠΑ για νέες επιχειρήσεις.

3.7.2 Χρηματοοικονομικές προβλέψεις

3.7.2.1 Προβλέψεις εσόδων

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η πρόβλεψη για τα έσοδα που προσδοκά η επιχείρηση να λάβει για τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας της. Τα έσοδα παρουσιάζονται ανά κατηγορία πελατών.

Πίνακας 4: Προβλέψεις εσόδων

Προβλέψεις εσόδων	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Πελάτες Ιδιώτες	5.000	7.000	8.000
Ελεύθεροι Επαγγελματίες	12000	15000	18.000
Αγρότες	5000	10000	12000
Πολύ μικρές επιχειρήσεις	10000	12000	14000
Μεγάλες επιχειρήσεις-Εταιρείες	0	10000	20000
Σύνολο εσόδων	32000	54000	72000

Αναλυτικότερα, σε ότι αφορά τα έσοδα υπολογίζουμε:

- 1^ο έτος

Ο στόχος της επιχείρησης είναι να καταφέρει να εντάξει στο πελατολόγιο της πάνω από 100 πελάτες ιδιώτες για το πρώτο έτος, λαμβάνοντας κατά μέσο όρο ανά πελάτη γύρω στα 50 ευρώ. Το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρονται πλέον στους ιδιώτες συνεχώς αυξάνεται. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε ιδιώτες δεν αφορούν μόνο τις δηλώσεις εισοδήματος αλλά και άλλες φοροτεχνικές διαδικασίες (ρυθμίσεις δόσεων, υποβολές δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης, εκδόσεις κλειδαρίθμων, πιστοποιητικά φορολογικής ενημερότητας κτλ).

Για τον πρώτο χρόνο η επιχείρηση προσδοκά να εντάξει στο πελατολόγιο της περίπου 15 μικρές επιχειρήσεις. Προσδοκά να λαμβάνει κατά μέσο όρο μηνιαία αμοιβή 60 ευρώ ανά επιχείρηση, για την τήρηση βιβλίων και στοιχείων, υπηρεσίες μισθοδοσίας και συμβουλευτική υποστήριξη. Η αμοιβή θα προσαρμόζεται ανάλογα το φόρτο εργασίας και τις πρόσθετες απαιτήσεις του πελάτη. Επιπλέον, σε ότι αφορά τους ελεύθερους επαγγελματίες, ο στόχος είναι αρκετά μεγαλύτερος (περίπου 35 ελεύθεροι επαγγελματίες), καθώς υπάρχουν αρκετές διαφορετικές κατηγορίες ελευθέρων επαγγελματιών (γιατροί, δικηγόροι, συμβολαιογράφοι, μηχανικοί κτλ). Η ετήσια αμοιβή

για τους ελεύθερους επαγγελματίες θα είναι περίπου 350 ευρώ ετησίως. Τέλος, σε ότι αφορά τους αγρότες, υπολογίζεται να συμπεριληφθούν στο πελατολόγιο στο πρώτο έτος περίπου 20 αγρότες, όπου η κατά μέσο όρο ετήσια αμοιβή θα είναι 250 ευρώ.

- 2ο έτος

Η αύξηση που υπολογίζεται για τους ιδιώτες το δεύτερο έτος είναι της τάξης του 30%. Ειδικά με την πολιτική των συστάσεων θεωρείται πως η αύξηση αυτή είναι εφικτή, καθώς οι υφιστάμενοι πελάτες θα έχουν όφελος στο να μας συστήσουν σε άλλους ιδιώτες πελάτες. Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες υπολογίζεται για το δεύτερο έτος μια αύξηση του 20%. Στους αγρότες προσδοκάται η προσθήκη 20 ακόμη πελατών, βασιζόμενοι στις συνεχείς νομοθετικές μεταρρυθμίσεις του κλάδου και κατ' επέκταση την αύξηση των λογιστικών υποχρεώσεων τους. Σε ότι αφορά τα έσοδα από τις μεγάλες εταιρίες θεωρούμε πως το δεύτερο χρόνο θα έχουμε μια εταιρία όπου με ένα πακέτο συνδρομής 10.000 ευρώ ετησίως θα καλύπτουμε την οργάνωση του λογιστηρίου τους και τη λογιστική τους υποστήριξη. (αυτό σημαίνει μια μηνιαία συνδρομή γύρω στα 850 ευρώ).

- 3ο έτος

Η αύξηση που υπολογίζεται για τους ιδιώτες το τρίτο έτος είναι της τάξης του 10%, σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες υπολογίζεται μια αύξηση της τάξεως 15%, ενώ στους αγρότες προβλέπεται αύξηση 20%. Στους στόχους της επιχείρησης είναι η προσθήκη μιας επιπλέον μεγάλης επιχείρησης, όπου θα διπλασιάσει τα έσοδα από αυτήν την κατηγορία πελατών. Γενικότερα, είμαστε πιο συντηρητικοί στην διεύρυνση του πελατολογίου καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στο υφιστάμενο πελατολόγιο ώστε να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Επίσης η διεύρυνση του πελατολογίου θα πρέπει να συνδυάζεται με την ανάλογη στελέχωση της επιχείρησης. Ενώ πρέπει να λάβουμε υπόψη και τον υψηλό ανταγωνισμό. Εφόσον η επιχείρηση εδραιώσει την φήμη της η διαχείριση και η διεύρυνση του πελατολογίου θα προσαρμοστεί με βάση τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους.

Οι παραπάνω προβλέψεις έχουν γίνει κατά βάση σε ένα συντηρητικό πλαίσιο ώστε να αφορούν εφικτά σενάρια. Άλλωστε η επιχείρηση έχει φροντίσει ειδικά για το πρώτο

έτος να διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της ακόμα και αν δεν πετύχει ακριβώς τις προβλέψεις των εσόδων της.

3.7.2.2 Προβλέψεις εξόδων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν τις δαπάνες της επιχείρησης για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας. Συγκεκριμένα οι δαπάνες αφορούν τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης ανά έτος. Αναλυτικά στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι κατηγορίες των δαπανών.

Πίνακας 5: Προβλεπόμενα έξοδα

Έξοδα	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Μισθοδοσία	5.000€	10.000€	15.000€
Ασφαλιστικές εισφορές	2.300€	2.500 €	3.000 €
Υπηρεσίες τρίτων	-	2.000€	2.000€
Ενοίκιο	3.600€	3.600€	3.600€
Διάφορα πάγια λειτουργικά έξοδα	2.300€	2.500€	2.800€
Διαφήμιση	1.500€	500€	500€
Έξοδα μετακινήσεων	1.000€	1.000€	1.000€
Διάφοροι φόροι	1.500€	2.000€	2.000€
Αποσβέσεις εξοπλισμού / επίπλων	1.350€	1.350€	1.350€
Χρεωστικοί τόκοι/Δόσεις δανείων	1.200€	1.200€	1.200€
Σύνολα	19.750€	26.650€	32.450€

Μισθοδοσία: Το πρώτο έτος η μισθοδοσία αφορά την πρόσληψη ενός υπαλλήλου τετράωρης απασχόλησης (υπολογίζεται με βάση τα τρέχοντα μισθολογικά δεδομένα ≈

350€ μικτά επί 14 μισθούς) όπου στην συνέχεια το δεύτερο έτος θα μετατραπεί σε πλήρη απασχόληση, είτε θα αφορά την πρόσληψη ενός επιπλέον υπαλλήλου μερικής απασχόλησης ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν. Το τρίτο έτος το κόστος της μισθοδοσίας αυξάνεται κατά 50% είτε λόγω αύξησης των ωρών απασχόλησης των εργαζομένων είτε λόγω αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού. Για το πρώτο έτος το κόστος μισθοδοσίας υπολογίζεται στα 5000 ευρώ. Το μισθολογικό κόστος θα αναπροσαρμοστεί σε περίπτωση που αυξηθούν οι απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης.

Ασφαλιστικές εισφορές: Οι ασφαλιστικές εισφορές του επιχειρηματία υπολογίζονται αρχικά στα 2300€ και σταδιακά αυξάνονται στα 2500€ και 3000€.

Ενοίκια: Το κόστος του ενοικίου υπολογίζεται ότι θα είναι γύρω στα 300 ευρώ το μήνα, οπότε το ετήσιο κόστος υπολογίζεται στα 3600 ευρώ. Με βάση την έρευνα αγοράς αφορά την ενοικίαση χώρου σε όροφο οικοδομής καθότι τα ενοίκια σε ισόγειους επαγγελματικούς χώρους είναι πολύ υψηλά.

Πάγια λειτουργικά έξοδα: Περιλαμβάνονται οι δαπάνες ηλεκτρισμού, θέρμανσης, τηλεφωνίας & Internet και κοινόχρηστων. Οι δαπάνες αυτές προϋπολογίστηκαν να κοστίζουν γύρω στις 2.000 ευρώ το χρόνο.

Διαφήμιση: Στο κόστος διαφήμισης και προβολής της επιχείρησης συμπεριλαμβάνεται το κόστος δημιουργίας εντύπων προβολής, επαγγελματικών καρτών και η καταχώρηση της επιχείρησης σε ηλεκτρονικούς και έντυπους επαγγελματικούς οδηγούς .

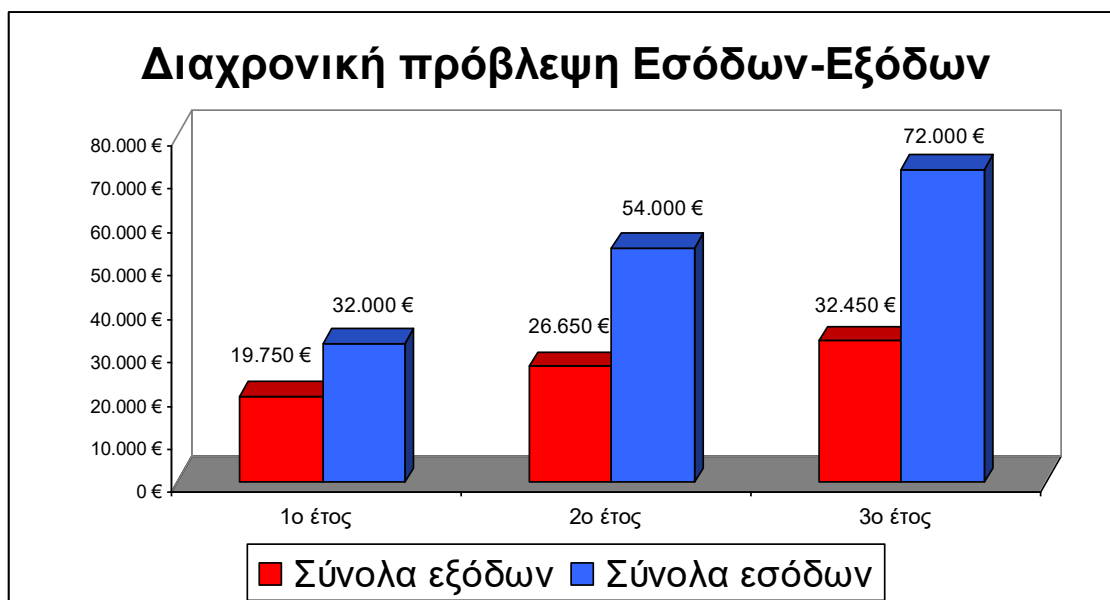
Έξοδα μετακινήσεων: στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα έξοδα μετακινήσεων, τόσο του επιχειρηματία αλλά και του προσωπικού της επιχείρησης.

Διάφοροι φόροι: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις προβλέψεις για την πληρωμή διαφόρων φόρων ή τελών που θα πληρώσει η επιχείρηση.

Αποσβέσεις εξοπλισμού και επίπλων: Οι αποσβέσεις υπολογίζονται ως έξοδα με σταθερό συντελεστή και ωφέλιμη ζωή 10 έτη.

Χρεωστικοί τόκοι/Δόσεις δανείων: Συμπεριλαμβάνονται τα ποσά από τις δόσεις και τους τόκους για το δάνειο που έλαβε η επιχείρηση (5.000) για την ίδρυση της.

Με βάση τα προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης δημιουργήθηκε το ακόλουθο διάγραμμα που παρουσιάζει την διαχρονική απεικόνιση τους.



Γράφημα 5: Διαχρονική πρόβλεψη Εσόδων-Εξόδων

Παρατηρούμε από το παραπάνω γράφημα ένα αρκετά αισιόδοξο σενάριο για την επιχείρηση, η οποία καλύπτει τις υποχρεώσεις της και από το δεύτερο έτος δημιουργείται και ένα εύλογο κέρδος για την επιχείρηση.

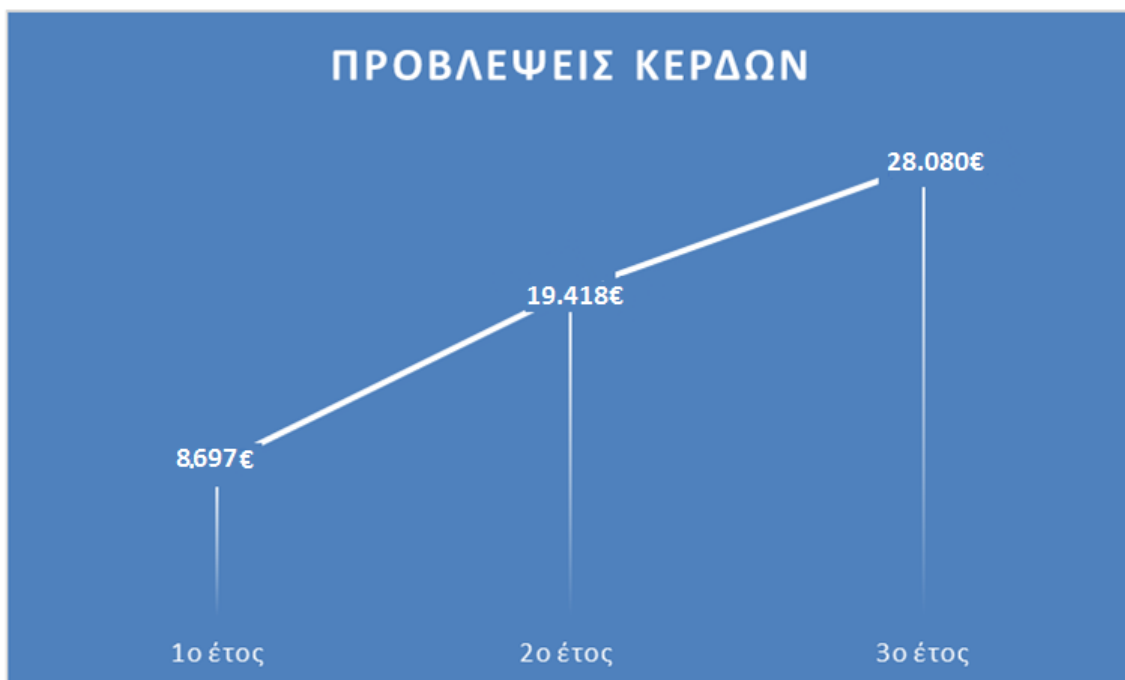
3.7.3 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσης

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα χρήσης για περίοδο τριετίας. Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση έχει θετικά αποτελέσματα από το 1ο έτος. Τα κέρδη αυτά αποτελούν μεν ένα θετικό αποτέλεσμα για την ΙΚΕ, ωστόσο δεν έχουμε λάβει υπόψη μας την επιχειρηματική αμοιβή του επιχειρηματία.

Πίνακας 6: Απεικόνιση Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης

Προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Κύκλος Εργασιών	32.000€	54.000€	72.000€
- Λειτουργικά έξοδα	18.550 €	25.450€	31.250€
Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων	13.450 €	28.550€	40.750€
- Τόκοι χρεωστικοί	1.200€	1.200€	1.200€
Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων	12.250€	27.350€	39.550€
- Φόρος εισοδήματος	3.552€	7.931€	11.469€
Κέρδη προς Διάθεση	8.697€	19.418€	28.080€

Παρατηρώντας το ακόλουθο γράφημα παρατηρούμε πως τα κέρδη είναι ανοδικά για την επόμενη τριετία. Παρότι έχουν αυξηθεί τα κόστη της επιχείρησης λόγω αύξησης της πρόσληψης του προσωπικού, εν τούτοις έχουν αυξηθεί και τα έσοδα καθώς προβλέπεται αύξηση των πελατών και αύξηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.



Γράφημα 6: Απεικόνιση της πρόβλεψης κερδών

3.8 Στρατηγικοί στόχοι

Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι να μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αυτό σημαίνει να μπορεί να έχει την κατάλληλη ρευστότητα ώστε να καλύπτει όλες τις υποχρεώσεις της και να μην επηρεάζεται η φήμη της.

Όπως προαναφέρθηκε η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται κατά κύριο λόγο στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να είναι κατάλληλα στελεχωμένη ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Επομένως, ένας ακόμα βραχυπρόθεσμος στόχος είναι η κατάλληλη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους η επιχείρηση στοχεύει στην προσθήκη νέων υπηρεσιών ώστε να παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη στις επιχειρήσεις αλλά και τους ιδιώτες. Οι λειτουργίες αυτές μπορεί να αφορούν την παροχή υπηρεσιών νομικής υποστήριξης με την συνεργασία ανεξάρτητου νομικού συμβούλου είτε με την ένταξη του στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Ένας ακόμη στόχος της επιχείρησης είναι να μπορεί να εξυπηρετεί και πελάτες εκτός Θεσσαλονίκης, ώστε να μπορεί να διευρύνει το μερίδιο αγοράς. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα απαιτηθούν συνεργασίες είτε με συναδέλφους από άλλες περιοχές είτε συνεργασίες με παρόμοια επαγγέλματα σε άλλες περιοχές (πχ δικηγόρους). Ο βασικός μακροπρόθεσμος στόχος της επιχείρησης είναι να μπορέσει να αποκτήσει φήμη και αξιοπιστία το οποίο θα της αποδώσει ένα σταθερό και συνεχώς αυξανόμενο πελατολόγιο.

Κεφάλαιο 4^ο Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή συνοψίζονται τα συμπεράσματα που αποκομίστηκαν τόσο από τη θεωρητική ανασκόπηση του θέματος όσο και από το εμπειρικό κομμάτι της εργασίας.

Καταρχάς, θα πρέπει να τονιστεί ότι η σύγχρονη βιβλιογραφία που αφορά την διαχείριση και την διοίκηση των επιχειρήσεων θεωρεί απαραίτητη την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται σημαντικό τόσο στην ίδρυση αλλά και κατά την λειτουργία της επιχείρησης καθώς παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

Επιπρόσθετα ένα επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται απαραίτητο για να μπορέσει η επιχείρηση να χρηματοδοτηθεί. Οι τράπεζες πλέον απαιτούν την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την χρηματοδότηση ή την δανειοδότηση των επιχειρήσεων. Ακόμη κάθε είδους επιχορήγηση, είτε είναι κρατική, είτε είναι από κάποιον οργανισμό, απαιτεί την υποβολή ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Επιπλέον, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κατάλληλη παρουσίαση ώστε να πετύχει θετικά αποτελέσματα. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές οδηγίες για τη σωστή σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων. Το σημαντικότερο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο να απεικονίζει την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, εφικτά σχέδια υλοποίησης και γενικότερα να παρουσιάζει μία πλήρη εικόνα για την επιχείρηση ή την επιχειρηματική ιδέα που πρόκειται να υλοποιηθεί.

Ειδικότερα σε ότι αφορά το πρακτικό κομμάτι της εργασίας που περιλαμβάνει την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης που παρέχει λογιστικές υπηρεσίες παρατηρήσαμε τα εξής:

- Πρόκειται για έναν κλάδο ο οποίος έχει αυξανόμενη ζήτηση λόγω των πρόσθετων φοροτεχνικών διαδικασιών που αυξάνονται είτε για τους πελάτες επαγγελματίες είτε για τους ιδιώτες.
- Επομένως, υπάρχει χώρος στην αγορά για την είσοδο νέων εισερχομένων επιχειρήσεων.
- Ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο κλάδο είναι υψηλός και η διαδικασία εισχώρησης μιας νέας επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση.
- . Η επιχείρηση για να καταφέρει να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό δεν μπορεί να σταθεί μόνο στη διαφοροποίηση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μόνο μία ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να παρέχει στην επιχείρηση τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να μπορεί να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Στην περίπτωση μας, το επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίστηκε για τη συγκεκριμένη επιχείρηση μας δείχνει ότι πρόκειται για ένα εφικτό σχέδιο υλοποίησης. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία προώθησης και προβολής προβλέπεται η επιχείρηση να δημιουργήσει ένα ικανοποιητικό πελατολόγιο το οποίο θα της επιτρέψει να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα. Το κεφάλαιο το οποίο πρόκειται να επενδυθεί δεν είναι πολύ μεγάλο και η επιχείρηση θα καταφέρει να το επανεισπράξει τα πρώτα 3 χρόνια.

Καταλήγοντας θα πρέπει να τονιστεί ότι οι δαπάνες τόσα της αρχικής επένδυσης όσο και τα λειτουργικά έξοδα έχουν κρατηθεί σε χαμηλό επίπεδο, με πραγματικές τιμές βέβαια, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Με αυτό τον τρόπο γίνονται μικρά σταθερά βήματα στο αρχικό στάδιο της επένδυσης και ανάλογα με τη διεύρυνση του πελατολογίου πραγματοποιείται η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Βιβλιογραφικές Πηγές

- Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y. & Van den Brande C., (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework, Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884
- Finch B., (2006). Πώς να Καταρτίσετε ένα Business Plan, Ελευθερουδάκης
- Miller M.(2002). Teach yourself business plans in 24 Hours” , alpha books
- Storey J. D. & Greene J. F. (2011). Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, Επιμέλεια Ειρήνη Φαφαλιού Ιωσήφ Χασσίδ Αθήνα: Κριτική.
- Trevor L. Young, (2006). Πώς να Εκπονήσετε ένα Επιτυχημένο Project, Ελευθερουδάκης
- Αναγνωστοπούλου Δ., (2016). Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) και Επιχειρηματικότητα Ανάλυση και αξιολόγηση, Διπλωματική εργασία, Τμήμα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Ζαμπετάκης Λ., (2007). Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα, Αθήνα, Σταμούλης
- Ιωαννίδης, Σ., Κόρρα, Ε., Γιωτόπουλος, Ι. (2016). Επιχειρηματικότητα 2014-15: Η Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος στην Ελλάδα της Κρίσης. IOBE, Αθήνα
- Κέφης Β.Ν. & Παπαζαχαρίου Π. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κικίλιας Η. & Σταθοπούλου Θ., (2017). Κοινωνικο-οικονομικές διαστάσεις της καινοτομίας στη Βιομηχανία και την Αγορά Εργασίας. Τελική Έκθεση Υποέργου 4, Ερευνητικό πρόγραμμα: Κοινωνικές επιπτώσεις και δημόσιες πολιτικές στους τομείς της ενέργειας, της βιομηχανίας, του αστικού σχεδιασμού και των υποδομών του διαδικτύου. Εκδόσεις: ΕΚΚΕ.
- Κώτσιος, Π. (2015). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: Σύλληψη, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Λειτουργία.
- Μουρδουκούτας Π., Παπαδημητρίου Σ. & Ιωαννίδης Α., (2004). Επιχειρηματικότητα- Θεσμοί και Πολιτικές, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

- Παπαδάκης Β., (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων-Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πετράκης Π. (2010). Βασικές Αρχές Επιχειρηματικού Προγραμματισμού και Κατάρτισης Επιχειρηματικών Σχεδίων, Ηλεκτρονικό υλικό Προγράμματος εξ αποστάσεως, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Πετράκης Π., (2004). Επιχειρηματικότητα. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα.
- Πιπερόπουλος Π., (2008). Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Σκουλάς Ν, (2002). Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
- Φιτσιλής Π., Μεσσής Π., Παπαδημόπουλος Ι., Παπαμιχαήλ Μ., Γερογιάννης Β. Χ., Λαχανά Ε., Αποστολόπουλος Κ., Κεχαγιάς Ι. Δ., Καραστεργίου Σ., Παπαδόπουλος Ι., Καραγκούνη Γ., & Βελισσαρίου Ε. (2009). Πρακτικός οδηγός επιχειρηματικότητας: Μελέτες περιπτώσεων. Συλλογικό Έργο, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Χατζηγιάννης Ε., - Τρέμμα Ο. Οδηγός Επιχειρηματικότητας του Γραφείου Διασύνδεσης Α.Π.Θ., Δομή Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (ΔΑΣΤΑ), Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.

Ηλεκτρονικές πηγές

- Culbertson J.C. (2018). Business Planning: How To Craft Your Vision And Mission Statement, [online] Avail. at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/28/business-planning-how-to-craft-your-vision-and-mission-statement/#30c768f4f6a0> [Accessed 06/10/2018]
- Klein K. E. (2011). Ποια επιχειρηματική ιδέα αξίζει να γίνει πράξη; Άρθρο σε ηλεκτρονικό περιοδικό Capital.gr, 09-Μαρ-2011, Διαθέσιμο σε: <http://www.capital.gr/businessweek-online/1148867/poia-epixeirimatiki-idea-axizei-na-ginei-praxi> [Ανακτήθηκε 10/11/2018].
- Peavler R. (2018). Company Vision Statement and Business Planning: How to Write a Vision Statement With Examples, [Online], Avail. at:

<https://www.thebalancesmb.com/company-vision-statement-and-business-planning-393552>, [Accessed 06/10/2018]

- Spiral Business Solutions (2010). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας, Διαθέσιμο από <https://eclass.pat.teiwest.gr/> [Ανακτήθηκε 02/11/2018].
- Κακαρούχα Π. (2008). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες, Γραφείο Ενθάρρυνσης & Υποστήριξης της Νεανικής Επιχειρηματικότητας, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ανακτήθηκε από: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3929/1167.pdf> [Προσπελάστηκε 03/11/2018]
- ΚΕΜΕΛ (2011) Ανάπτυξη Business Plan, Παρουσίαση σεμιναρίου, διαθ. σε:
- ΚΕΜΕΛ, Business Plan και άλλα εργαλεία, <http://www.kemel.gr/content/business-planalla-ergaleia>
- Κόκκινου Α. (2015). Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις και Καινοτομική Επιχειρηματικότητα: Μια ανάλυση στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Εκδόσεις: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Ανακτήθηκε από: <https://repository.kallipos.gr> [Προσπελάστηκε 10/11/2018]
- Ντάτη Π., (2016), Η χρησιμότητα του business plan για μια startup επιχείρηση, Διαθέσιμο σε: <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=193571>

Παράρτημα: Πίνακες ελάχιστων αμοιβών

ΠΡΟΤΙΝΟΜΕΝΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΩΔΙΚΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ (ΟΕΕ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

	Ελάχιστες αμοιβές για Κώδικα Δεοντολογίας Λογιστών		
1	Τήρηση Απλογραφικών Βιβλίων	45,00	με ΦΠΑ
2	Τήρηση Διπλογραφικών Βιβλίων	450,00	με ΦΠΑ
3	Επίβλεψη Διπλογραφικών Βιβλίων	300,00	με ΦΠΑ
4	Μισθοδοσία έως 3 εργαζόμενοι	35,00	με ΦΠΑ
5	Μισθοδοσία από 4 έως 20 εργαζόμενοι επί πλέον το κάθε άτομο	5,00	με ΦΠΑ
6	Μισθοδοσία από 21 έως 100 εργαζόμενοι επί πλέον το κάθε άτομο	3,00	με ΦΠΑ
7	Μισθοδοσία από 1011 και άνω εργαζόμενοι κατόπιν συμφωνίας		
8	Φορολογικές Δηλώσεις Μισθωτών	30,00	με ΦΠΑ
9	Φορολογικές Δηλώσεις Τρίτων	100,00	με ΦΠΑ
10	ε9 – Πιστοποιητικά έως 3 Ακίνητα	30,00	με ΦΠΑ
11	ε9 - Πιστοποιητικά από 4 έως 6 Ακίνητα	50,00	με ΦΠΑ
12	ε9 - Πιστοποιητικά από 6 και άνω Ακίνητα κατόπιν συμφωνίας		
13	ε2 ανά Ακίνητο	5,00	με ΦΠΑ
14	Υπόλοιπες Εργασίες κατόπιν συμφωνίας με τον Πελάτη		
15	Ελάχιστη ωριαία αμοιβή για εργασίες που δεν αναφέρονται παραπάνω	50,00	με ΦΠΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Ελάχιστες αμοιβές για Κώδικα Δεοντολογίας Λογιστών			
A.	ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΤΑ ΜΗΝΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ		
1	Τήρηση Απλογραφικών Βιβλίων από	50,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
2	Τήρηση Διπλογραφικών Βιβλίων από	350,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
3	Επίβλεψη Διπλογραφικών Βιβλίων από	250,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
4	Μισθοδοσία έως 3 εργαζόμενοι από	35,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
5	Μισθοδοσία από 4 έως 20 εργαζόμενοι επί πλέον το κάθε άτομο από	5,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
6	Μισθοδοσία από 21 έως 100 εργαζόμενοι επί πλέον το κάθε άτομο από	3,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
7	Μισθοδοσία από 101 και άνω εργαζόμενοι κατόπιν συμφωνίας	-----	-----
8	Φορολογικές Δηλώσεις Μισθωτών από	30,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
9	Φορολογικές Δηλώσεις Τρίτων από	100,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
10	ε9 - Πιστοποιητικά έως 3 Ακίνητα από	30,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
11	ε9 - Πιστοποιητικά από 4 έως 6 Ακίνητα από	50,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
12	ε9 - Πιστοποιητικά από 6 και άνω Ακίνητα κατόπιν συμφωνίας	-----	-----
13	ε2 ανά Ακίνητο από	5,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
14	Υποβολή Μισθωτηρίου ανά Ακίνητο από	15,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
15	Υποβολή Ιδιωτικού Συμφωνητικού από	10,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
16	Ταυτότητα Οφειλής - Τέλη Κυκλοφορίας - Αντίγραφα Δηλώσεων από	3,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
17	Ρύθμιση Οφειλών από	20,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
18	Έκδοση Παραβόλου - Δήλωση Ακατάσχετου από	5,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
19	Υπόλοιπες Εργασίες κατόπιν συμφωνίας με τον Πελάτη	-----	-----
20	Ελάχιστη ωριαία αμοιβή για απασχόληση εντός Γραφείου από	50,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ
21	Ελάχιστη ωριαία αμοιβή για απασχόληση εκτός Γραφείου από	100,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ

B.	ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΤΑ ΤΡΙΜΗΝΟ		
	Έλεγχος Απλογραφικών Βιβλίων για τις Ανάγκες του Φ.Π.Α. από	60,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ

Γ.	ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΤ'ΕΤΟΣ		
	Έλεγχος Απλογραφικών Βιβλίων για τις Ανάγκες της Φορολογίας Εισοδήματος από	120,00 €	ΑΝΕΥ ΦΠΑ