

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

της εταιρίας

.....
(υφιστάμενη ή υπό σύσταση εταιρεία)

Συντάχθηκε από την ομάδα: (όνομα ομάδας)

Στοιχεία επικοινωνίας με την ομάδα:

Όνοματεπώνυμο Εκπροσώπου:

Τηλ.:

Φαξ:

E-mail:

Η πραγματική αξία της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι να έχει κανείς το έτοιμο προϊόν στο χέρι. **Η αξία του έγκειται στη διαδικασία της έρευνας και της μελέτης της επιχείρησής σας κατά ένα συστηματικό τρόπο.** Ο σχεδιασμός σας βοηθά να σκεφθείτε διεξοδικά τα πράγματα, να μελετήσετε και να κάνετε έρευνα αν δεν είστε σίγουροι για τα πραγματικά στοιχεία, καθώς επίσης και να δείτε τις ιδέες σας με κριτικό μάτι. Μπορεί αυτό τώρα να είναι χρονοβόρο αλλά θα σας γλυτώσει από ακριβά και ίσως καταστροφικά λάθη αργότερα.

Τα επιχειρηματικά σχέδια είναι ένα **γενικό πρότυπο** που είναι κατάλληλο για όλους τους τύπους των επιχειρήσεων. Θα πρέπει όμως να το τροποποιήσετε για **να το προσαρμόσετε στη δική σας συγκεκριμένη περίπτωση.**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Περίληψη (Executive Summary).....	4
2. Γενική Περιγραφή της Εταιρείας	5
3. Προϊόντα / Υπηρεσίες.....	5
4. Αγορές και Μάρκετινγκ	6
4.1. Ο Κλάδος	6
4.2. Έρευνα αγοράς.....	8
4.3. Χαρακτηριστικά των πελατών	9
4.4. Οι Ανταγωνιστές	10
4.5. Τοποθέτηση (positioning)	10
4.6. Τιμολόγηση	11
4.7. Πιστωτική Πολιτική.....	11
4.8. Προτεινόμενη Τοποθεσία της Επιχείρησης	11
4.9. Διανομή.....	12
4.10. Προβολή/ προώθηση πωλήσεων	13
4.11. Προβλέψεις Πωλήσεων.....	14
5. Σχέδιο λειτουργίας.....	14
5.1. Παραγωγή - Διαχείριση Λειτουργιών.....	14
5.2. Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις	15
5.3. Προσωπικό	15
5.4. Διοίκηση (Management).....	16
5.5. Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη.....	16
6. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία.....	17
7. ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΘΟΥΝ	18
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	19
8.1. Ανάλυση SWOT.....	19
8.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	22
8.3. Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter	23

1. Περίληψη (Executive Summary)

Αυτό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου. Πρέπει να συνοψίζει σε 2-3 σελίδες τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου, το οποίο θα αναλύεται λεπτομερώς στα επόμενα κεφάλαια.

Η περίληψη (Executive Summary) είναι το πρώτο πράγμα που διαβάζει ένας αξιολογητής του σχεδίου ή ένας πιθανός επενδυτής. Μια καλογραμμένη περίληψη δημιουργεί μια θετική προδιάθεση για το τι θα ακολουθήσει στο υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο, και αποσκοπεί στο να καταλάβουν οι πιθανοί επενδυτές εάν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση του σχεδίου.

Η περίληψη δεν είναι εισαγωγή! Είναι μια σύνοψη όλων όσων αναφέρονται στο σχέδιο και επομένως δεν πρέπει να είναι μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο συντάχθηκε το σχέδιο, και πρέπει να γραφεί τελευταία.

Βασικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να παρουσιαστούν σε αυτό το σημείο είναι στοιχεία όπως:

- Ποιο είναι (ή θα είναι) το προϊόν ή η υπηρεσία
- η αναμενόμενη πελατεία
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς / Νομική μορφή
- τα χαρακτηριστικά της αγοράς που δραστηριοποιείται η εταιρία
- οι ανταγωνιστές
- προβλέψεις για οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας
- αρχικά εκτιμώμενοι πόροι (κεφάλαια)

Αν κάνετε αίτηση για δάνειο, εξηγήστε με σαφήνεια το ποσό που χρειάζεστε, πως ακριβώς θα το χρησιμοποιήσετε και πως αυτά τα χρήματα θα κάνουν την επιχείρησή σας πιο επικερδή ώστε να το αποπληρώσετε.

2. Γενική Περιγραφή της Εταιρείας

- **Όραμα**
- **Στόχοι και σκοποί εταιρείας.** Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να είναι μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς πελάτες που βρίσκεται μεταξύ των πρώτων στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι σκοποί μπορεί να είναι οι ετήσιες πωλήσεις και κάποια συγκεκριμένα μέτρα προς την ικανοποίηση των πελατών.
- **Επιχειρηματική Φιλοσοφία:** Τι είναι σημαντικό για εσάς και για την επιχείρησή σας.
- **Σε ποιους θα προωθήσετε τα προϊόντα σας.** Εδώ μπορείτε να κάνετε μια σύντομη περιγραφή. Η πλέον ενδελεχής περιγραφή θα γίνει στην Ενότητα Σχέδιο Μάρκετινγκ.
- **Περιγραφή των δυνατών σημείων της εταιρείας σας.**
- **Νομική μορφή της εταιρείας:** Μοναδικός ιδιοκτήτης, Συνεταιριστική, Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ);

3. Προϊόντα / Υπηρεσίες

Λεπτομερής περιγραφή των προτεινόμενων προϊόντων / υπηρεσιών:

- τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους
- η λειτουργικότητά τους
- οι ανάγκες που ικανοποιούν
- πιθανές μελλοντικές εξελίξεις σε θέματα απαραίτητων τεχνικών χαρακτηριστικών ή τεχνολογίας.
- τιμολογιακή πολιτική (τιμές, αμοιβές, μίσθωση) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας;

Επίσης θα μπορούσε να περιγραφεί το προϊόν/υπηρεσία που θα παρέχετε από τη σκοπιά του Πελάτη.

Για κάθε προϊόν ή υπηρεσία:

- Περιγράψτε τα βασικότερα χαρακτηριστικά του. Τι το ιδιαίτερο διαθέτει;
- Περιγράψτε τα οφέλη του. Τι προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στον πελάτη;

Σημειώστε τη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικού και ωφέλειας. Π.χ. ένα σπίτι δίνει στέγη σε κάποια άτομα, διαρκεί πολλά χρόνια, και κατασκευάζεται από συγκεκριμένα υλικά σύμφωνα με ένα σχέδιο. Αυτά είναι παραδείγματα χαρακτηριστικών του προϊόντος «σπίτι». Τα οφέλη που παρέχει το προϊόν αυτό στον πελάτη περιλαμβάνουν κοινωνικό status, εξασφαλισμένη στέγαση για την οικογένεια, επένδυση με καλή προοπτική, ικανοποίηση για το ότι είναι ιδιοκτήτης ακινήτου, κλπ. Με άλλα λόγια, βάζεις μια σειρά από χαρακτηριστικά και δυνατότητες στα προϊόντα/υπηρεσίες σου προκειμένου να πουλήσεις τα οφέλη.

- **Τι υπηρεσίες θα παρέχονται μετά την πώληση;** Κάποια παραδείγματα είναι: εγγύηση, παράδοση στον πελάτη, τεχνική υποστήριξη, σέρβις και πολιτική επιστροφής χρημάτων.

4. Αγορές και Μάρκετινγκ

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα παράγει η επιχείρηση θα πρέπει να απευθύνονται σε κάποια συγκεκριμένη Αγορά. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να εξετάζει θέματα όπως:

4.1. Ο Κλάδος

Περιγραφή του κλάδου (π.χ. Τρόφιμα-Ποτά ή Σύμβουλοι Επιχειρήσεων), στοιχεία για το **μέγεθός** του, **επικρατούσες συνθήκες** και **τάσεις**.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να γίνει και μια ανάλυση του κλάδου με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter (βλ. Παράρτημα Α) αν

κριθεί ότι θα συμβάλλει στην εικόνα που πρέπει να σχηματίσει ο αναγνώστης του Σχεδίου για την αγορά.

Όπου είναι δυνατόν θα πρέπει επίσης **να εντοπιστεί και το τμήμα του κλάδου ή της αγοράς στο οποίο θα ενταχθεί το προϊόν / η υπηρεσία** (π.χ. στον κλάδο τροφίμων και ποτών ένα τμήμα είναι η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων) με στοιχεία για τις ιδιαίτερες συνθήκες που τυχόν επικρατούν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Βασικά στοιχεία που πρέπει να αναπτυχθούν:

A. Στοιχεία του κλάδου που ανήκει η εταιρεία:

- Μέγεθος αγοράς (ορισμός)
- Επιθυμητό μερίδιο αγοράς
- Παρούσα ζήτηση στην αγορά στόχος
- Τάσεις της αγοράς – στόχος αναφορικά με: ανάπτυξη, προτιμήσεις καταναλωτή, και εξέλιξης προϊόντος
- Προοπτική ανάπτυξης και ευκαιρία για επιχείρηση του μεγέθους σου

B. Εμπόδια εισόδου της εταιρείας στην αγορά:

- Υψηλό κεφάλαιο/ κόστος κεφαλαίου
- Υψηλό κόστος παραγωγής
- Υψηλό κόστος marketing
- Αποδοχή καταναλωτή και αναγνώριση μάρκας
- Εκπαίδευση και δεξιότητες

Βεβαίως θα πρέπει να αναφερθούν και στο πως θα ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά.

Γ. Περιβαλλοντικές αλλαγές που ίσως επηρεάσουν την εταιρεία. Πχ:

- Αλλαγή Τεχνολογίας
- Νομοθετικές Αλλαγές

- Οικονομικές Αλλαγές
- Αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία σου

Επίσης θα πρέπει να αναφέρθητε και στο πως θα διαχειριστείτε τις πιθανές αυτές αλλαγές ώστε να μειωθεί ο αρνητικός αντίκτυπος και να μεγιστοποιηθεί ο θετικός για την εταιρεία σας.

4.2. Έρευνα αγοράς

Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ αρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση μπορεί να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς.

Υπάρχουν δυο είδη έρευνας αγοράς: η **«πρωτογενής»** και η **«δευτερογενής»**.

Στην περίπτωση της δευτερογενούς έρευνας κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει **δημοσιευμένες πληροφορίες** που ανευρίσκονται σε, επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στατιστική υπηρεσία, στοιχεία δημογραφικής απογραφής, κλαδικές μελέτες, κλπ. Τα στοιχεία αυτά μπορούμε να τα βρούμε σε βιβλιοθήκες, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, προμηθευτές, συνδέσμους και κυβερνητικές πηγές, το διαδίκτυο, κλπ.

Στην περίπτωση της **πρωτογενούς έρευνας** θα πρέπει να συλλέξετε πληροφορίες μόνοι σας. Για παράδειγμα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον Χρυσό Οδηγό για να αναγνωρίσετε πιθανούς ανταγωνιστές, τον Τηλεφωνικό Κατάλογο για να εντοπιστούν πιθανοί πελάτες ή ομάδες πελατών και να κάνετε ποσοτικές ή/και ποιοτικές έρευνες για να μάθετε τις προτιμήσεις τους.

Μία έρευνα από εξειδικευμένη εταιρεία έρευνας αγοράς θα σας κοστίσει πολύ. Όμως, υπάρχουν αρκετά βιβλία που προσφέρουν πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί ο ιδιοκτήτης μίας μικρής επιχείρησης να προβεί σε μία επιτυχημένη έρευνα αγοράς μόνος του.

Στο σχεδιασμό μάρκετινγκ που θα κάνετε, να είστε όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται – **να παρέχετε στατιστικά στοιχεία, δείκτες και λοιπή πληροφόρηση μαζί με τις πηγές απ' όπου αυτά αντλήθηκαν.**

4.3. Χαρακτηριστικά των πελατών

Πληθυσμιακές ομάδες οι οποίες εκτιμούμε ότι θα αποτελέσουν την πελατειακή μας βάση:

- ηλικιακό και εισοδηματικό προφίλ,
- μοντέλα αγοραστικής συμπεριφοράς, κλπ.

Αν πρόκειται για πελάτες που είναι και αυτές επιχειρήσεις, να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά τους, όπως σε ποιο κλάδο ανήκουν κλπ.

Η περιγραφή διαφέρει ανάλογα αν πρόκειται να πωλήσετε σε άλλες επιχειρήσεις ή κατευθείαν στον καταναλωτή. Εάν θα πωλήσετε ένα καταναλωτικό προϊόν μέσω εμπόρων χονδρικής ή λιανικής, πρέπει να αναλύσετε λεπτομερώς τόσο τον τελικό καταναλωτή όσο και τις ενδιάμεσες επιχειρήσεις που παρεμβάλλονται.

Ίσως να απευθύνεστε σε περισσότερα από μια ομάδα καταναλωτών. Προσδιορίστε τις ομάδες που θεωρείτε πιο σημαντικές. Στη συνέχεια, για κάθε ομάδα καταναλωτών σημειώστε αυτό που αποκαλούμε δημογραφικό προφίλ:

- Ηλικία
- Φύλλο
- Τόπος/Γεωγραφία
- Οικονομική κατάσταση
- Κοινωνική τάξη και απασχόληση
- Εκπαίδευση
- Άλλο σχετικό με το προϊόν/αγορά

Για πελάτες επιχειρήσεις, οι δημογραφικοί παράγοντες μπορεί να είναι:

- Είδος επιχείρησης (η κλάδος)
- Περιοχή
- Μέγεθος επιχείρησης
- Προτίμηση για ποιότητα, τεχνολογία και τιμή
- Άλλο σχετικό με το προϊόν/κλάδο

4.4. Οι Ανταγωνιστές

Ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών (μέγεθος, μερίδια αγοράς, χρηματοοικονομική κατάσταση, χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών τους σε σύγκριση με τα δικά μας κλπ.). Ειδικότερα:

- Τι προϊόντα/υπηρεσίες και εταιρείες θα σας ανταγωνιστούν;
- Αναφέρετε τους βασικούς ανταγωνιστές.
- Θα έχετε σημαντικούς έμμεσους ανταγωνιστές (πχ ένα video club ανταγωνίζεται με τους κινηματογράφους, αν και είναι διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις)
- Πως θα συγκρίνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά;

4.5. Τοποθέτηση (positioning)

Αιτιολόγηση της θέσης που αναμένεται να έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Πως θα τοποθετηθούμε στην αγορά, αν θέλουμε (και μπορούμε) να θεωρούμαστε πρωτοπόροι στην ποιότητα, στην τιμή, στη διαφοροποίηση, σε ένα ιδιαίτερο συνδυασμό των παραπάνω, κλπ.

Σε αυτό το σημείο μπορούν να παρουσιαστούν επίσης και οι στόχοι που έχουν τεθεί σε ότι αφορά στην απόκτηση μεριδίου αγοράς του προϊόντος / της υπηρεσίας ανάμεσα στα προϊόντα που ήδη διατίθενται στην αγορά.

4.6. Τιμολόγηση

- Ποιες θα είναι οι τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών μας και σε ποια τιμολογιακή πολιτική θα βασίζονται π.χ. θα πουλάμε φθηνότερα από τους άλλους (μπορούμε με βάση το κόστος;),
- Θα δίνουμε εκπτώσεις για αγορά ποσοτήτων ή για πιστούς πελάτες, θα έχουμε ειδικές τιμές για κάποιες ομάδες πελατών;

4.7. Πιστωτική Πολιτική

- Σχεδιάζετε να πωλείτε με πίστωση;
- Χρειάζεται πραγματικά να πωλείτε με πίστωση; Είναι συνήθης πρακτική στον τομέα σας και είναι κάτι που το περιμένουν οι πελάτες σας;
- Αν ναι, ποια θα είναι η πολιτική σας για το ποιος θα τυγχάνει πίστωσης και το ύψος αυτής;
- Πώς θα ελέγχετε τη φερεγγυότητα αυτών που θα ζητούν πίστωση για πρώτη φορά;
- Τί όρους θα προσφέρετε στους πελάτες σας, δηλ. πόση πίστωση θα τους προσφέρετε και πότε θα καταβάλουν την οφειλή;
- Θα προσφέρετε έκπτωση για έγκαιρη πληρωμή; (π.χ. αυτό μπορείτε να το κάνετε μόνο αν είναι συνήθης πρακτική στον κλάδο σας)
- Ξέρετε τί θα σας κοστίζει να προσφέρετε πίστωση; Έχετε συμπεριλάβει το κόστος στις τιμές σας;

4.8. Προτεινόμενη Τοποθεσία της Επιχείρησης

Ίσως δεν έχετε ακόμα την ακριβή τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης. Τώρα είναι η στιγμή να σκεφθείτε τι θέλετε και χρειάζεστε σαν θέση. Κάποιες δουλειές γίνονται και από το σπίτι στην αρχή (ιδίως από start-ups).

Θα περιγράψετε τις κτηριακές κλπ ανάγκες σας αργότερα στο επόμενο Κεφάλαιο. **Εδώ περιγράψτε τα κριτήρια της θέσης απ' όπου θα λειτουργεί η επιχείρησή σας**, όπως αυτό επηρεάζει την πελατεία.

- Είναι η θέση σημαντική για την πελατεία; Αν ναι, πως;
- Θα σας επισκέπτονται οι πελάτες;
- Εσωτερικοί χώροι; Στάθμευση; Εντός αγοράς;
- Είναι «συμβατή» με την εικόνα σας;
- Είναι ότι θέλει η πελατεία και προσδοκεί;
- Που βρίσκεται ο ανταγωνισμός Είναι καλύτερα να είστε κοντά τους ή μακριά τους;

4.9. Διανομή

- Πως θα φτάσουν τα προϊόντα μας στην αγορά και τελικά στον πελάτη; Μέσα από ποια κανάλια;
 - Λιανική
 - Άμεσα (Διαδίκτυο, Ταχυδρομείο, Κατάλογος)
 - Χονδρική
 - Με δύναμη πωλήσεων
 - Με αντιπροσώπους
- Υπάρχουν θέματα συντήρησης (π.χ. ψύξη) ή προβλήματα φθοράς, όταν πρόκειται για προϊόντα, που πρέπει να αντιμετωπίσουμε;
- Εξετάζουμε την περίπτωση να αναθέσουμε τη διανομή (outsourcing) σε κάποια από τις εταιρίες που εξειδικεύονται σ' αυτόν τον τομέα (logistics);
- Αν πρόκειται για υπηρεσία, που θα εγκατασταθούμε ώστε η πρόσβαση για τον πελάτη να είναι εύκολη;

4.10. Προβολή/ προώθηση πωλήσεων

Ενέργειες που θα γίνουν για να κάνουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας γνωστά στους υποψήφιους πελάτες.

Προώθηση:

- Διαφήμιση: Ποια διαφημιστικά μέσα θα χρησιμοποιήσετε, γιατί, και με τι συχνότητα. Γιατί αυτά και όχι άλλα;
- Θα χρησιμοποιήσετε και άλλες μεθόδους εκτός από την πληρωμένη διαφήμιση όπως ένταξη σε καταλόγους, συμμετοχή σε εκθέσεις, δικτύωση με φίλους ή άλλους επαγγελματίες, δημοσιότητα, το διαδίκτυο, κλπ.
- Ποια είναι η εικόνα που θέλετε να επικοινωνήσετε Ποια εικόνα θέλετε να έχουν οι πελάτες για εσάς;
- Θα έχετε πωλητές και πόσους; Πως θα αμείβονται, με προμήθεια, με μισθό ή με ένα συνδυασμό των δύο;
- Με τι κριτήρια θα επιλέξουμε τους συνεργάτες που θα μας υποστηρίξουν στην προώθηση/ προβολή;
- Αν πρόκειται για είδη που πωλούνται μέσω λιανικού εμπορίου, πως θα καταφέρουμε να μπούμε σε προνομιακή θέση στα ράφια, τι συμφωνίες θα κάνουμε, τι εκπτώσεις ή άλλα κίνητρα θα δώσουμε;

Προϋπολογισμός Προώθησης:

- Τι ποσά θα ξοδευτούν στα προηγούμενα σχέδιά σας;
- Πριν την έναρξη λειτουργίας;
- Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας;

(Τα νούμερα αυτά θα συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό επιχειρησιακού σχεδίου).

4.11. Προβλέψεις Πωλήσεων

Εδώ θα πρέπει να γίνουν οι προβλέψεις για το επίπεδο των πωλήσεων ώστε να χρησιμοποιηθούν παρακάτω στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση. Θα πρέπει να αναφέρουμε πόσες μονάδες του προϊόντος ή της υπηρεσίας προβλέπουμε ότι θα πουληθούν για κάθε έτος στο οποίο αναφέρεται το Σχέδιο και να το αιτιολογήσουμε με βάση την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την προώθηση/ προβολή. Οι όποιες **παραδοχές** γίνουν για τις συνθήκες της αγοράς με βάση τις προηγούμενες αναλύσεις θα πρέπει να εξηγούνται και να αιτιολογούνται ικανοποιητικά.

5. Σχέδιο Λειτουργίας

5.1. Παραγωγή - Διαχείριση Λειτουργιών

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να περιγράψουμε με λεπτομέρεια τη μέθοδο παραγωγής των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών. Θα εξηγήσουμε:

- την παραγωγική διαδικασία ή τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας,
- τις υποδομές που απαιτεί (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, συστήματα),
- Θα εξεταστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες, τους προμηθευτές και τις συνεργασίες,
- με την πολιτική για τα αποθέματα και τους αποθηκευτικούς χώρους (όταν πρόκειται για προϊόντα),
- ζητήματα συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού και των χώρων.

Ειδικότερα:

Αποθέματα:

- Τι αποθέματα θα τηρείτε: πρώτες ύλες, προμήθειες, έτοιμα προϊόντα;
- Μέση αξία αποθεμάτων (δηλ. ποια είναι η επένδυσή σας σε αποθέματα);

- Εποχικές αιχμές;
- Χρονικές ανοχές για λήψη παραγγελθέντων προϊόντων;

Προμηθευτές

- Εντοπίσατε τους βασικούς προμηθευτές σας: Ονόματα και διευθύνσεις
- Τύπος και ποσότητα αποθεμάτων που θα σας προμηθεύσουν
- Πολιτική αναφορικά με προμήθειες με πίστωση και την παράδοση των προϊόντων
- Ιστορικό και αξιοπιστία προμηθευτών

5.2. Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις

Περιγράψτε τι ισχύει για την περίπτωση σας για τα ακόλουθα **και πως σχεδιάζετε να αντιμετωπίσετε:**

- Άδεια λειτουργίας
- Κανονισμοί υγείας, εργασιακού χώρου και περιβάλλοντος
- Ειδικοί κανονισμοί που καλύπτουν τον κλάδο ή το επάγγελμά σας
- Απαιτήσεις σχετικά με τις πολεοδομικές ζώνες και τους όρους δόμησης
- Ασφαλιστική κάλυψη
- Εμπορικά σήματα, πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνίες (που εκκρεμούν, υπάρχουν ή έχουν αγοραστεί)

5.3. Προσωπικό

- Αριθμός υπαλλήλων
- Είδος εργασίας (ειδικευμένοι, ανειδίκευτοι και επαγγελματίες)
- Πού και πώς θα βρείτε το κατάλληλο προσωπικό;
- Ποιότητα του υπάρχοντος προσωπικού
- Μισθολογική δομή

- Μέθοδοι επιμόρφωσης και απαιτήσεις εκπαίδευσης
- Ποιος κάνει τι;
- Έχετε έτοιμες διαδικασίες λειτουργίας;
- Έχετε κάνει περιγραφές θέσεων εργασίας για το προσωπικό; Αν όχι, χρειάζεται να ετοιμάσετε κάποιες. Βοηθούν πολύ την εσωτερική επικοινωνία με το προσωπικό.
- Για ορισμένες εργασίες θα χρησιμοποιήσετε προσωπικό με σύμβαση πλέον του μόνιμου προσωπικού;

5.4. Διοίκηση (Management)

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η οργανωτική δομή της επιχείρησης και να γίνει συνοπτική αναφορά σε καθένα από τα διοικητικά στελέχη (σε όσα απ' αυτά έχουν ήδη επιλεγεί) με στοιχεία για τα προσόντα, την τεχνογνωσία και την εμπειρία του κάθε στελέχους.

Αν θεωρηθεί ότι ενισχύει την πρόταση, μπορούμε σε παράρτημα να παραθέσουμε εκτενή βιογραφικά σημειώματα των στελεχών.

5.5. Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη

Αναφερθείτε στα ακόλουθα:

- Σύμβουλοι Διοίκησης (αν υπάρχουν)
- Δικηγόρος
- Λογιστής
- Ασφαλιστικός πράκτορας
- Τράπεζα
- Σύμβουλο ή συμβούλους (consultants)

6. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία

Στην αρχή του κεφαλαίου για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα πρέπει να εξηγούνται με σαφήνεια οι υποθέσεις και οι παραδοχές που καθορίζουν βασικά σημεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης όπως οι πωλήσεις και η εξέλιξή τους, τα έξοδα κλπ.

Επίσης πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα η **σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου** (συνολικό ποσό και ποσοστά συμμετοχής κάθε μετόχου) καθώς και ο **προβλεπόμενος τρόπος εξασφάλισης των απαιτούμενων κεφαλαίων** (αν θα είναι με ίδια συμμετοχή, αν θα προέρχεται από δανεισμό ή από εταιρίες συμμετοχών και σε ποιο ποσοστό κλπ.)

Στα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα είναι χρήσιμο να συμπεριλαμβάνονται:

- Πρόβλεψη αποτελεσμάτων
- Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

Επίσης μπορούν να συμπεριληφθούν και:

- Πρόβλεψη ταμειακών ροών
- Ανάλυση Νεκρού Σημείου (Break Even Analysis)
- Προσδιορισμός και διαχείριση κινδύνου

Το ελάχιστο χρηματοοικονομικό στοιχείο που πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει, είναι η «ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ». Αυτή, τυπικά, περιλαμβάνει μια εκτίμηση εσόδων και μια εκτίμηση εξόδων.

7. ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΘΟΥΝ

- Τι καινοτόμο έχει η ιδέα σας;
- Ποιοι ακριβώς είναι οι πιθανοί πελάτες και γιατί να σας προτιμήσουν;
- Μπορεί το προϊόν / υπηρεσία που προτείνετε, να προσφερθεί σε ανταγωνιστική τιμή στους πελάτες και συγχρόνως να σας δίνει ικανοποιητικό κέρδος;
- Τι μέγεθος έχει η πιθανή αγορά σας και τι μερίδιο ελπίζετε να πάρετε εσείς, και γιατί;
- Πώς θα οργανώσετε την παραγωγή σας;
- Τι ρίσκα υπάρχουν στην επίτευξη των στόχων σας;

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

8.1. Ανάλυση SWOT

Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον. Η αποτύπωση αυτή είναι ευρέως γνωστή ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis).

- Δυνατά σημεία (Strengths) θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους.
- Αδύνατα σημεία (Weaknesses) θεωρούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσής τους.

Η αναγνώριση και αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων προκύπτει από μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (χρηματοοικονομική κατάσταση και εξέλιξη – η οποία μπορεί να είναι καλή, μέτρια ή και κακή - ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία των στελεχών και του προσωπικού, τεχνολογική πρωτοπορία ή υστέρηση κλπ.). Μια επιχείρηση π.χ. μπορεί να έχει πολύ ικανά στελέχη και προσωπικό (δυνατό σημείο) αλλά περιορισμένη χρηματοδότηση και έλλειψη των απαραίτητων ευρεσιτεχνιών για κατοχύρωση και προβολή της τεχνογνωσίας της (αδύνατα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν). Κάποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να αποτελούν συγχρόνως και δυνατά και αδύνατα σημεία π.χ το μικρό μέγεθος το οποίο μπορεί να περιορίζει τις δυνατότητες γρήγορης ανάπτυξης ή αντιμετώπισης επιθέσεων από ανταγωνιστές (αδύνατο σημείο) μπορεί όμως να δίνει ευελιξία στην

εξυπηρέτηση του πελάτη και στην προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος (δυνατό σημείο).

- Ευκαιρίες (Opportunities) θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της.
- Απειλές (Threats) θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ανησυχήσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους.

Η αναγνώριση και αποτύπωση των Ευκαιριών και των Απειλών προκύπτει από ανάλυση α) του εξωτερικού Μακρο-περιβάλλοντος που αναφέρεται στις γενικότερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες καθώς και το γενικό επίπεδο εξέλιξης της τεχνολογίας που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν την επιχείρηση (γνωστή ως ανάλυση P.E.S.T.) και β) του εξωτερικού Μικρο-περιβάλλοντος που αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούμαστε (η οποία μπορεί να στηριχτεί στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M. Porter (βλ. κατωτέρω).

Η ανάλυση SWOT συνήθως αποτυπώνεται σε πίνακα όπως παρακάτω:

SWOT	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

8.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και απειλών θα δώσει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια.

Η στρατηγική θα περιγράφει:

A) Τους στόχους ως προς την ανάπτυξη των πωλήσεων,

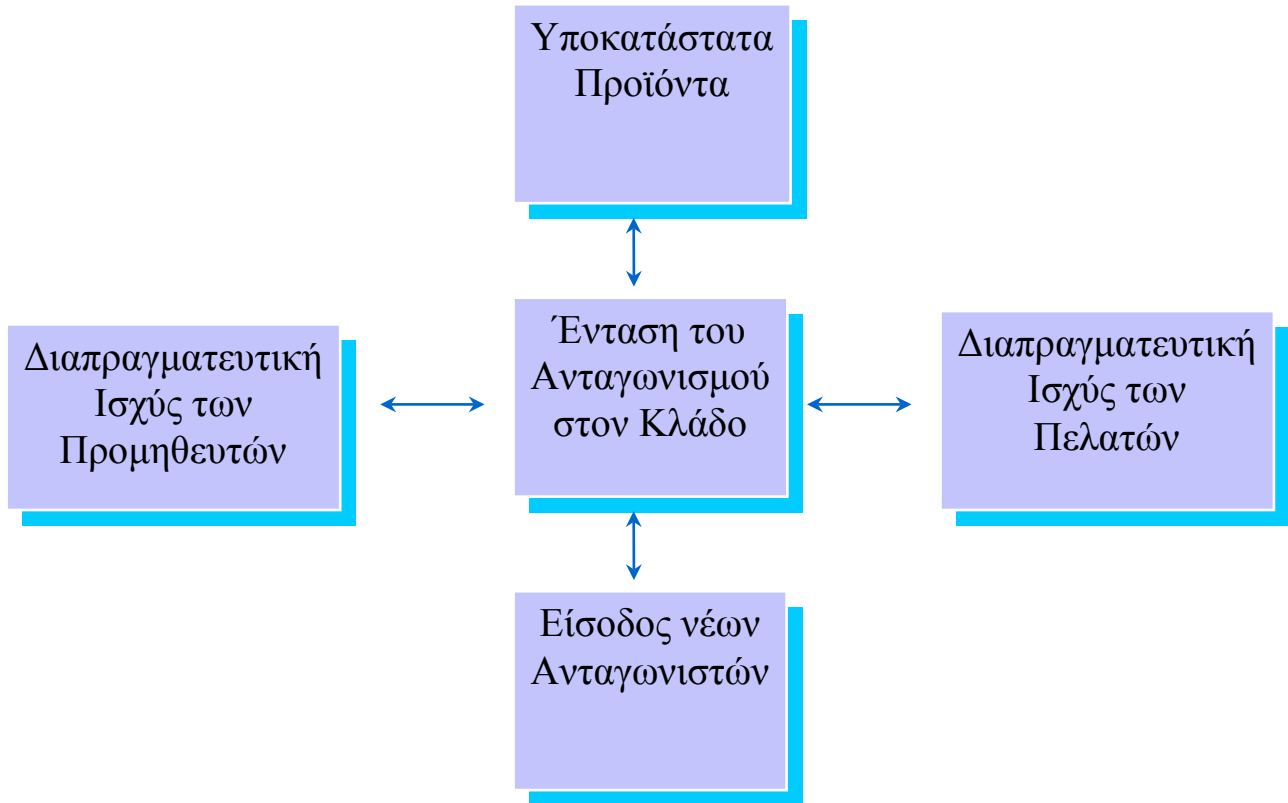
την κερδοφορία,

την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,

την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων κλπ. σύμφωνα με την ανάλυση SWOT (π.χ. μια επιχείρηση με περιορισμένα κεφάλαια – αδυναμία – δεν μπορεί να στοχεύει σε άμεση ταυτόχρονη παρουσία σε πολλές, γεωγραφικά διάσπαρτες αγορές ενώ σε μια άλλη περίπτωση μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο της πληροφορικής μπορεί να στοχεύει στην αξιοποίηση της ευκαιρίας που παρουσιάζεται μέσα από τις δράσεις του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και ειδικότερα του Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας»)

B) Τις ενέργειες, αποφάσεις, δράσεις που θα διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων

8.3. Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter



Στο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο των πέντε δυνάμεων - Five Forces Model- (Michael E. Porter " Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industry & Competitors") γίνεται καταγραφή και ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών και τάσεων του κλάδου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σ' αυτόν. Το περιβάλλον ενός κλάδου αναλύεται με τη βοήθεια των παρακάτω 5 παραμέτρων:

- **Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά**

(Υπάρχουν εμπόδια εισόδου – κεφάλαια, εξοπλισμός, άδειες κλπ. – πόσο μεγάλα είναι και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν;)

- **Ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα**

(Προϊόντα από άλλους κλάδους που έχουν την ίδια λειτουργικότητα ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών π.χ. υλικά συσκευασίας που παράγονται από τη Χαρτοβιομηχανία μπορούν να υποκατασταθούν σε πολλές περιπτώσεις από υλικά που παράγονται από τον κλάδο των πλαστικών και αντιστρόφως)

- **η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

(η οποία μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθός τους, τη θέση τους στην αγορά κλπ.)

- **η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης**

(η οποία μπορεί να πάλι να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των πιθανών πελατών, το μέγεθός τους – αν πρόκειται για πελάτες-εταιρίες κλπ.)

- **Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο**

(Αν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο με μικρά μερίδια και παρόμοιες στρατηγικές και κοστολογική δομή ή αν υπάρχουν λίγες και πολύ ισχυρές επιχειρήσεις με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό πεδίο κλπ)