

**Επιχειρηματικό σχέδιο
για την ίδρυση και ανάπτυξη της επιχείρησης**

Οδηγός για υποψήφιους επιχειρηματίες

Παναγιώτης Λαμπρόπουλος

www.istoselides.gr

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Εδώ κάνουμε παρουσίαση περίπου μιας σελίδας συνολικά της πρότασης μας.

Προσοχή: συμπληρώνουμε αυτή την σελίδα στο τέλος, αφού έχουμε ήδη αναπτύξει το επιχειρηματικό μας σχέδιο!

	Σημειώσεις

**Ποια είναι η επιχειρηματική σας ιδέα, τι είδους δραστηριότητα θέλετε να αναπτύξετε;
Πως την οραματιζόσαστε;**

<p>Περιγράψτε όσο πιο συνοπτικά μπορείτε (γιατί θα σας δοθεί στην συνέχεια περισσότερος χώρος), την επιχειρηματική σας ιδέα. Ειδικότερα ενδιαφέρει να περιγράψετε σε ποιόν κλάδο θα δραστηριοποιηθείτε, ποια είναι η καινοτομία (αν υπάρχει) τις δικής σας δραστηριότητας σε σχέση με άλλες που ήδη υπάρχουν, ποίοι θα είναι οι καταναλωτές (πελάτες) σας, και γιατί να προτιμήσουν εσάς και όχι άλλους που ήδη έχουν την ίδια δραστηριότητα</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Πως αυτή η ιδέα/ δραστηριότητα ταιριάζει με τις δικές ικανότητες, δεξιότητες και στόχους;

<p>Η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, για να έχει επιτυχία, πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητες μας, τις δεξιότητες μας και τους προσωπικούς μας στόχους. Σε αυτή την ενότητα περιγράψτε πώς η προτεινόμενη δραστηριότητα ταιριάζει με την δική σας προσωπικότητα, τις ικανότητες, δεξιότητες και στόχους. Στην περίπτωση που είσατε ομάδα επιχειρηματιών, γράψτε πως η μια θα βοηθά και θα συμπληρώνει την άλλη.</p> <p>Ενδιαφέρει επίσης, πώς οι επιμέρους ελλείψεις που πιθανών υπάρχουν ανάμεσα στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και στις δυνατότητες τις δικές σας ή της ομάδας σας θα ξεπεραστούν (π.χ. με ένα πρόγραμμα κατάρτισης, αυτομόρφωσης, θα προσφύγετε σε εξωτερικούς συνεργάτες; κλπ)</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Εργαλείο 2: Η αγορά μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας

Από αυτή την ενότητα ξεκινά η ουσιαστική διαδικασία επεξεργασίας του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Στόχος της είναι η συλλογή και επεξεργασία όλων εκείνων των πληροφοριών που θα σας βοηθήσουν να γνωρίσετε και να παρουσιάσετε την αγορά μέσα στην οποία σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε, ενώ με το τέλος αυτής της διαδικασίας, η πληροφορία που πρέπει να έχετε είναι οι παρακάτω:

- Περιβάλλον της αγοράς μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθείτε και πώς αυτό επηρεάζει την επιχείρησή σας.
- Δομή της αγοράς μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας
- Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του προϊόντος / υπηρεσίας σας
- Χαρακτηριστικά καταναλωτών που κάνουν (ή θα κάνουν) χρήση του προϊόντος / υπηρεσίας της.

Οι παραπάνω πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται και να αξιολογηθούν από εσάς και να παρουσιαστούν στις αντίστοιχες θέσεις.

Αυτή η ενότητα (έρευνα αγοράς) αποτελείται από 5 «υποενότητες»

- Υποενότητα 2.2. Διερεύνηση περιβάλλοντος
- Υποενότητα 2.3. Διερεύνηση της αγοράς
- Υποενότητα 2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του προϊόντος / υπηρεσίας
- Υποενότητα 2.5. Καταναλωτές - Πελάτες
- Υποενότητα 2.6. Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών

Αυτά που πρέπει να θυμόμαστε πάντα σε αυτή την ενότητα είναι:

- Οτι όσο καλή και είναι μια ιδέα, θα πρέπει να υπάρχει μια αγορά, που θα απορρόφησει αυτό το προϊόν / υπηρεσία
- Οτι κάθε αγορά / κλάδος δραστηριοποίησης έχει τους δικούς της κανόνες που πρέπει να τους γνωρίζετε
- Οτι τα προϊόντα / υπηρεσίες, απευθύνονται σε καταναλωτές, αρά πρέπει να τους γνωρίσετε
- Από τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό αν πρέπει να προχωρήσει ή όχι στην επιχειρηματική της ιδέα.

Διερεύνηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησας

<p>Με την έννοια περιβάλλον, εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία, που είναι ανεξάρτητα από εσάς και που όμως ενδεχομένως με την αλλαγή τους να επηρεάσουν την επιχειρηματική σας δραστηριότητα.</p> <p>Τα στοιχεία που συνήθως προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι: Τεχνολογικό περιβάλλον: Εκφράζει το επίπεδο ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνικής, και τους ρυθμούς ανανέωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων, τα οποία θα προσφερθούν στην αγορά. Το τεχνολογικό περιβάλλον, έχει και μια κάποια επίδραση και στους καταναλωτές με την έννοια, της ικανότητας και δυνατότητας που έχουν για την απορρόφηση των νέων προϊόντων της καινοτομίας κλπ. Δημογραφικό περιβάλλον: Ο πληθυσμός και η δομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και μια σειρά από δημογραφικά φαινόμενα (αστικοποίηση του πληθυσμού, μετακινήσεις πληθυσμού). Πολιτιστικό περιβάλλον: Χαρακτηρίζει την συμπεριφορά και των παραγωγών και των καταναλωτών, και περιλαμβάνει το βιοτικό επίπεδο (τόσο από την υλική όσο και το πολιτιστικό), τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, θρησκευτικά συναισθήματα, αξίες κλπ. Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει την δομή της κοινωνίας, τις κοινωνικές τάξεις, ομάδες και στρώματα, τον ρόλο που αυτές παίζουν στην δοσμένη κοινωνία, τον τρόπο οργάνωσης της κοινωνίας, τον βαθμό της πολιτικής σταθερότητας, και άλλους παρεμφερείς παράγοντες. Θεσμικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και κανονισμών, νομικής υφής, οι οποίοι ρυθμίζουν την κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα, τα δικαιώματα και της υποχρεώσεις των φυσικών και νομικών προσώπων κλπ.</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Η δομή της αγοράς μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας

<p>Με την έννοια δομή της αγοράς προσπαθούμε να βρούμε το βάρος και τον ρόλο των επιμέρους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν, ενώ οι διαστάσεις της δομής της αγοράς που είναι χρήσιμες στην ανάλυση μας, είναι:</p> <p>Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς, αναφέρεται στον αριθμό και στο μερίδιο της αγοράς κάθε μιας από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Μπορούμε να εκτιμήσουμε τον βαθμό συγκέντρωσης των εκροών που καταγράφει το μερίδιο αγοράς το οποίο οι 3 ή 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου κατέχουν σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου- όσο πιο μεγάλα είναι αυτά τα ποσοστά, τόσο περισσότερο, η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει ολιγοπωλειακές καταστάσεις.</p> <p>Η διαφοροποίηση του προϊόντος, αναφέρεται στον αριθμό και την διαφορετικότητα των προϊόντων τα οποία διακινούνται σε μια αγορά (ή κλάδο), όσο πιο πολλά προϊόντα υπάρχουν τόσο ευκολότερα ένα καινούργιο προϊόν θα γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές</p> <p>Η ευκολία πρόσβασης, μπορεί να οριστεί σαν τα εμπόδια που συναντά μια καινούργια επιχείρηση, προκειμένου να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά, και συνήθως παίρνουν τις παρακάτω μορφές:</p> <ul style="list-style-type: none">• Νομικά εμπόδια (κατοχύρωση πατέντας, ή άλλα νομικά εμπόδια)• Συγκριτικά πλεονεκτήματα (πχ. το κόστος λειτουργίας μιας ήδη υπάρχουσας εταιρείας είναι μικρότερο από μιας νέας ')• Η αφοσίωση των καταναλωτών (buyer loyalty), σε συγκεκριμένα προϊόντα μιας επιχείρησης, ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Ο ανταγωνισμός

<p>Η αναγνώριση των ανταγωνιστών είναι σημαντική και πρέπει να γίνει πριν ακόμα ξεκινήσει οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ παίζει σημαντικό ρόλο και στην επιλογή του τμήματος αγοράς στο οποίο κάποιος θα προσπαθήσει να δραστηριοποιηθεί. Βασικές πληροφορίες που καλό είναι να γνωρίζει κάποιος για τους ανταγωνιστές του είναι οι παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none">• το μερίδιο αγοράς κάθε ανταγωνιστή• πως οι καταναλωτές, αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών• οι οικονομικές δυνατότητες του ανταγωνισμού, που πιθανόν επηρεάζουν την ικανότητα του να καταναλώνει σε διαφήμιση και προγράμματα προβολής.• η δυνατότητα κάθε ανταγωνιστή να παράγει νέες ιδέες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Μέγεθος της αγοράς

<p>Η αγορά του προϊόντος μας είναι ένα μέγεθος συγκεκριμένο και μετρήσιμο και αυτό που μας ενδιαφέρει σε αυτήν την περίπτωση είναι να δούμε:</p> <ul style="list-style-type: none">• το συνολικό μέγεθος της αγοράς, το οποίο συνήθως το ονομάζουμε «δυναμική αγορά»¹• το μέγεθος της αγοράς που ενδιαφέρεται για τα προϊόντα μας.• το μέγεθος της αγοράς που μπορεί να καταναλώσει τα προϊόντα μας.• το μέγεθος της αγοράς που ήδη καταναλώνει προϊόντα παρόμοια με τα δικά μας.• το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρησή μας μπορεί να εξυπηρετήσει• το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρησή μας μπορεί να προσεγγίσει με την διαφήμιση ή με τα δίκτυα διανομής της.	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

¹ Το δυναμικό μέγεθος της αγοράς το βρίσκουμε αν πάρουμε υπόψη μας το σύνολο των καταναλωτών στους οποίους απευθύνετε το προϊόν ή υπηρεσία μας και το πολλαπλασιάσουμε με την μέση κατανάλωση ανά καταναλωτή σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. μήνα)

Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του προϊόντος / υπηρεσίας

<p>Κάθε προϊόν ικανοποιεί μια ανάγκη, άρα η ένταση και η αλλαγή αυτής της ανάγκης διαμορφώνει και την αύξηση ή μείωση της ζήτησης για το προϊόν / υπηρεσία. Οι ανάγκες με την σειρά τους επηρεάζονται από μια σειρά εξωτερικούς σε σχέση με τον επιχειρηματία παράγοντες (οικονομική κατάσταση, εισόδημα του καταναλωτή) αλλά και μια σειρά εσωτερικούς που εξαρτώνται από τον επιχειρηματία (τιμή προϊόντος, διαφήμιση κλπ). Οι συνηθισμένοι παράγοντες που παίρνουμε υπόψη μας είναι: Τιμή του προϊόντος, Εισόδημα των καταναλωτών, Τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων, Δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης, Προτιμήσεις των καταναλωτών, Προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή τιμών ή εισοδήματος, Πληθυσμός</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Καταναλωτές - πελάτες

<p>Ποιοι είναι οι καταναλωτές των προϊόντων / υπηρεσιών σας; Ποία είναι τα χαρακτηριστικά τους, από άποψη φύλου, ηλικίας, μόρφωσης, τόπου κατοικίας, οικογενειακής κατάστασης κλπ; Σε αυτή την υποενότητα πρέπει να παρουσιάσετε τους μελλοντικούς σας πελάτες, να τους ομαδοποιήσετε ανά κατηγορίες με βάση κριτήρια όπως είναι αυτά που παρουσιάσαμε, ή και άλλα που εσείς πρέπει να αναφέρετε και να κάνετε μια μικρή παρουσίαση των αναγκών του κάθε τμήματος (ενότητας) και των απαιτήσεων που αυτό έχει, ως προς το δικό σας προϊόν/ υπηρεσία. Μην ξεχάσετε να παρουσιάσετε στοιχεία και δεδομένα τα οποία ενδεχομένως έχετε στην διάθεση σας και τεκμηριώνουν αυτή την ανάλυση σας!</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Επιλογή τμήματος αγοράς (καταναλωτών/ πελατών)

<p>Με βάση την ανάλυση που κάνατε στην προηγούμενη ενότητα και σε συνδυασμό με την παρουσίαση που κάνατε στην ενότητα 1.1. (παρουσίαση του φορέα της επένδυσης), εδώ καλείστε να παρουσιάσετε το τμήμα των καταναλωτών που επιλέγετε σαν πλέον συμφέρον για την δική σας δραστηριότητα. Γιατί επιλέξατε αυτό το τμήμα, και όχι κάποιο άλλο; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά του τμήματος που εσείς έχετε συγκριτικό πλεονέκτημα; Ποιό είναι το μέγεθος κάθε τμήματος αγοράς, που εσείς μπορείτε να προσεγγίσετε;</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Εργαλείο 3: Η πολιτική προϊόντος και το πρόγραμμα μάρκετινγκ

Με αυτή την ενότητα, ξεκινάει ουσιαστικά ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μέχρι τώρα, η όλη διαδικασία, είχε να κάνει με την συλλογή και επεξεργασία όλων εκείνων των στοιχείων, τα οποία θα σας βοηθήσουν να καταλήξετε στα παρακάτω:

- Τι προϊόντα / υπηρεσίες θα παράγετε;
- Σε τι ποσότητες;
- Σε τι ποιότητες;
- Πότε;
- Πού;
- Σε ποιους θα διαθέσετε το κάθε ένα προϊόν υπηρεσία;

Στη βάση της πολιτικής προϊόντος, θα στηριχθεί στην συνέχεια, η ανάπτυξη του προγράμματος μάρκετινγκ, ενώ στο ίδιο σημείο θα χρειαστεί να κάνουμε και την ανάλυση του κόστους παραγωγής κάθε ενός προϊόντος ξεχωριστά.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ, είναι η εξειδίκευση της πολιτικής προϊόντος, απαντώντας στο **πως**, αυτή θα υλοποιηθεί.

Με την πολιτική μάρκετινγκ, εξειδικεύουμε τα παρακάτω:

- Ποία ακριβώς θα είναι τα χαρακτηριστικά κάθε προϊόντος;
- Σε πια τιμή θα πουλιέται κάθε προϊόν
- Με πιο τρόπο θα προωθείται
- Που θα πουλιέται.....

Έτσι ώστε (και αυτό είναι το πιο σημαντικό) το συγκεκριμένο προϊόν να ανταποκρίνεται ακριβώς στις ανάγκες των καταναλωτών που έχουμε επιλέξει σαν ομάδα στόχο.

Ανάπτυξη πολιτικής προϊόντος

Με την πολιτική προϊόντος αντιλαμβανόμαστε τις αποφάσεις σχετικά με το είδος των προϊόντων που θα παραχθούν, καθώς επίσης και την ποσότητα και τον χρόνο κατά τον οποίο θα επιλέξουμε να τα προωθήσουμε στην αγορά. Οι αποφάσεις σε σχέση με την πολιτική προϊόντος (που περιλαμβάνουν τόσο υπάρχοντα, όσο και καινούργια προϊόντα) εξαρτώνται από: <ul style="list-style-type: none">• Από ότι μέχρι τώρα έχετε παρουσιάσει (αγορά, τμήματα αγοράς, παράγοντες ζήτησης κλπ).• Από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχετε σε μια δοσμένη χρονική στιγμή και• Από τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες και τους επενδυτικούς στόχους σας Ετσι για κάθε ένα από τα προϊόντα/ υπηρεσίες που θα αναπτύξετε, παρακαλούμε να παρουσιάσετε τα παρακάτω:	Σημειώσεις
---	------------

1. Περιγραφή του προϊόντος /υπηρεσίας:

Προϊόν /υπηρεσία	Περιγραφή	Ανάγκες των καταναλωτών που ικανοποιεί
Σχέδιο/ μεγέθη/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Ποσότητα (μήνας)		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

1. **Πλεονεκτήματα του προϊόντος /υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών** (τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι, η μοναδικότητα του προϊόντος /υπηρεσίας, το εύρος των αναγκών που ικανοποιούν, αν ο καταναλωτής χρειάζεται εκπαίδευση για να χρησιμοποιήσει το προϊόν κ.λ.π.)

Προϊόν /υπηρεσία	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/ μεγέθη/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

3. Μειονεκτήματα του προϊόντος /υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών

Προϊόν /υπηρεσία	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/ μεγέθη/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

4. Αναγκαίες πρώτες ύλες και προμηθευτές πρώτων υλών (εσωτερικού ή εξωτερικού)

Πρώτη ύλη	Προμηθευτής	Παρατηρήσεις
1.		
2.		
3.		
4.		

(παρακαλούμε επαναλάβετε την περιγραφή για κάθε ένα από τα προϊόντα υπηρεσίες σας)

Ανάλυση κόστους παραγωγής

1. Χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα, βρίσκομαι το **άμεσο συνολικό κόστος** κάθε προϊόντος ξεχωριστά.

Προϊόν:.....**Ποσότητα/μήνα:**.....

A' ύλες	Μονάδα μέτρησης	Απαιτούμενη ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα μέτρησης (δρχ)	Σύνολο
1				
2				
3				
4				
5				
6				
A. Σύνολο A' υλών				
Υλικά που χρησιμοποιούνται άμεσα στην παραγωγή (π.χ. νερό, ενέργεια κλπ)				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
B. Σύνολο υλικών				
Εργατικό δυναμικό, το οποίο απασχολείται στην παραγωγή μόνο του συγκεκριμένου προϊόντος				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Γ. Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού				
Σύνολο άμεσου κόστους (A+B+Γ)				

(επαναλαμβάνουμε για κάθε προϊόν ξεχωριστά)

2. Στην συνέχεια διαμορφώνουμε τον πίνακα συνολικού άμεσου κόστους παραγωγής

Προϊόν	Μονάδες	% στο σύνολο της παραγωγής	Άμεσο συνολικό κόστος	% στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Σύνολο				

3. Το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός του έμμεσου κόστους παραγωγής, το οποίο, σημειώνουμε ότι πρέπει να αναφέρεται στην ίδια χρονική περίοδο, για την οποία υπολογίσαμε το άμεσο κόστος παραγωγής (μήνας.)

Κατηγορία κόστους	Σύνολο
Έμμεσα υλικά	
Δαπάνες γραφείων και μη παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού	
Ενοίκια	
Μεταφορικά	
Φως - νερό - τηλέφωνο	
Δαπάνες προβολής και προώθησης	
.....	
Άλλες δαπάνες	
Σύνολο έμμεσου κόστους παραγωγής	

4. Τώρα θα επιμερίσουμε το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής, σε κάθε προϊόν ξεχωριστά, για να βρούμε το συνολικό κόστος παραγωγής και το μέσο κόστος κάθε προϊόντος. Ο επιμερισμός μπορεί να γίνει είτε έχοντας σαν βάση το ποσοστό συμμετοχής κάθε προϊόντος στο σύνολο της παραγωγής, είτε το ποσοστό συμμετοχής του άμεσου κόστους παραγωγής κάθε προϊόντος στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής.

Όταν έχουμε προϊόντα τα οποία, αν και συμμετέχουν με μικρό ποσοστό στην διαμόρφωση του συνολικού έμμεσου κόστους παραγωγής, εν τούτοις καλύπτουν μεγάλο ποσοστό της συνολικής παραγωγής, σαν βάση επιμερισμού παίρνουμε την συμμετοχή στο σύνολο της παραγωγής και αυτό γιατί θεωρούμε ότι λογικά αυτά -τα πολλά - προϊόντα, θα «τράβηξαν» επάνω τους μεγάλο μέρος των έμμεσων δαπανών, διαφορετικά συστήνεται σαν βάση επιμερισμού να χρησιμοποιούμε το ποσοστό συμμετοχής στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής.

Για τον επιμερισμό χρησιμοποιούμε τον παρακάτω πίνακα:

Προϊόν	Άμεσο συνολικό κόστος	% στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής	Έμμεσες δαπάνες που αναλογούν	Συνολικό κόστος	Ποσότητα	Μέσο κόστος
1						
2						
3						
Σύνολο						

3.4. Η τιμολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών

Συγκεντρωτικός πίνακας τιμών προϊόντων / υπηρεσιών

Προϊόντα /Υπηρεσίες που θα προσφέρω	Ποίες θα είναι οι μηνιαίες ποσότητες;	Τιμή προϊόντος/ υπηρεσίας	Εκτιμώμενα έσοδα από την διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
Σύνολο			

Εργαλείο 4. Πρόγραμμα προώθησης, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων (ενέργειες προβολής και προώθησης)

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή.

Εδώ για κάθε προϊόν ξεχωριστά, ή για ενότητες προϊόν, θα πρέπει να σχεδιάσετε, συγκεκριμένες ενέργειες, που θα έχουν να κάνουν αφενός μεν με την γνωστοποίηση της ύπαρξης του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά που σας ενδιαφέρει, αφετέρου δε, να πείσουν τους καταναλωτές της αγοράς σας να καταναλώνουν τα προϊόντα σας.

Ενέργειες προβολής και προώθησης

<p>Εδώ περιγράψτε αναλυτικά τις συγκεκριμένες ενέργειες προβολής και προώθησης που έχετε σχεδιάσει. Μην ξεχάσετε επίσης να τεκμηριώσετε την σκοπιμότητα κάθε ενέργειας σε σχέση με το τμήμα της αγοράς που έχετε αποφασίσει να απευθυνθείτε!</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Ενέργειες προβολής και προώθησης

Συγκεντρωτικός πίνακας ενεργειών

Ενέργεια προβολής και προώθησης	Ποτέ;³	Γιατί;	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1 (π.χ.) Έκδοση διαφημιστικού εντύπου						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Σύνολο						

³ π.χ. σε τόσους μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης

Εργαλείο 5. Τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης, δίκτυα διανομής και διάθεσης των προϊόντων/ υπηρεσιών

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας την εικόνα που θέλει να δώσει στην αγορά, καθώς επίσης και οι ιδιομορφίες του τμήματος αγοράς στο οποίο απευθύνεται, σε συνδυασμό με τις οικονομικές του δυνατότητες, παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Χαρακτηριστικά που πρέπει να πλήρη η περιοχή εγκατάστασης

<p>Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ποιες οι απαιτήσεις σε χώρο εξ αιτίας αυτών των χαρακτηριστικών; Υπάρχει κάποια ειδική απαίτηση να είναι κοντά ή μακριά από κατοικημένο χώρο;</p> <p>Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του τμήματος αγοράς; Ποια είναι η καθιερωμένη εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις; Χρειάζεται κάποια ειδική διακόσμηση, διαμόρφωση ο χώρος. Υπάρχουν κάποιες ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά το κτίριο (π.χ. πρέπει να είναι σε εμπορικό κέντρο, ισόγειο, μονοκατοικία;) Η πρόσβαση είναι εύκολη; υπάρχει τακτική συγκοινωνία; είναι φωτεινοί οι δρόμοι την νύχτα; Ποια είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην περιοχή εγκατάστασης; Υπάρχουν δυνητικοί πελάτες στην περιοχή εγκατάστασης; Ποια είναι η κατάσταση του ανταγωνισμού; Ποίο είναι το κόστος των ενοικίων στην περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησής σας;</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης

Δίκτυα διανομής και διάθεσης των προϊόντων/ υπηρεσιών

Με ποιόν τρόπο, τα προϊόντα και η υπηρεσίες σας, θα φθάσουν στον τελικό καταναλωτή;, Θα χρησιμοποιείτε χονδρέμπορους; Μεταφορικά μέσα;	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Εργαλείο 6. Το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης

Το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού σχεδιασμού, και ταυτόχρονα μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ της. Ενώ το πρόγραμμα μάρκετινγκ θέτει τους οικονομικούς στόχους και τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης, το πρόγραμμα δράσης είναι η απάντηση στο πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και ταυτόχρονα υποστηρίζει όλες εκείνες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες δεν συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις και τις σχέσεις με του πελάτες.

Το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης υποστηρίζεται από τα λειτουργικά προγράμματα.

Το είδος των λειτουργικών προγραμμάτων που αναπτύσσει μια επιχείρηση εξαρτώνται από το είδος και τις δραστηριότητες της, σε κάθε περίπτωση όμως ακολουθούν μια τυπική γραμμική πορεία, που ξεκινάει από την προμήθεια των πρώτων υλών και φθάνει μέχρι την ικανοποίηση του πελάτη, κάθε ένα υποστηρίζει συγκεκριμένες πλευρές των στόχων της, ενώ η δυνατότητα και ο χρόνος επίτευξης των στόχων εξαρτάται άμεσα από την δυνατότητα και την διάρκεια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων.

Τα λειτουργικά προγράμματα είναι επιμέρους προγράμματα που έχουν να κάνουν με την:

- αγορά εξοπλισμού
- προμήθεια πρώτων υλών
- εξυπηρέτηση πελατών
- πρόσληψη υπαλλήλων
- εκπαίδευση προσωπικού κ.λ.π

Προκειμένου να είναι υλοποιήσιμα τα λειτουργικά προγράμματα που θέτει η επιχείρηση θα πρέπει να πληρούν τουλάχιστον τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι ρεαλιστικά, δηλαδή να μπορούν να υλοποιηθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει ή που μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση
- Να είναι λειτουργικά, να μπορούν να συσχετίζονται μεταξύ τους, να μην συγκρούονται μεταξύ τους, να είναι επίκαιρα και αποδεκτά από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν.

Προϋπόθεση της λειτουργικότητας των προγραμμάτων είναι η σαφής διατύπωση τους.

Στην πράξη αυτό επιτυγχάνεται με την συγκεκριμενοποίηση, που βασίζεται στην περιγραφή των παρακάτω χαρακτηριστικών τους:

Του περιεχομένου τους	τι πρέπει να γίνει, πως θα γίνει;
Της χρησιμότητας τους	γιατί πρέπει να γίνει, τι εξυπηρετεί σε σχέση με τον κύριο στόχο;
Του μεγέθους τους	πόσο, ποιας αξίας;
Του χρόνου υλοποίησης τους	πότε θα γίνει;
Του φορέα υλοποίησης τους	ποιος θα το κάνει;
Των μέσων υλοποίησης τους	με τι θα το κάνει;

Ο αναγκαίος εξοπλισμός

Περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας

<p>Παρουσιάστε συνοπτικά την αναγκαία παραγωγική διαδικασία για παραγωγού του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησής σας! Η επιχείρησή σας θα είναι χωρισμένη σε τμήματα; Ποία τμήματα παραγωγής θα υπάρχουν. Αν κρίνετε αναγκαίο παρουσιάστε την παραγωγική διαδικασία ανά τμήμα. Επίσης, εάν κρίνετε αναγκαίο παρουσιάστε (εάν θα υπάρχουν) και τα υπόλοιπα –βοηθητικά- τμήματα της επιχείρησής σας!</p>	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Ο αναγκαίος Εξοπλισμός

Συγκεντρωτικός πίνακας εξοπλισμού

Είδος εξοπλισμού	Χρόνος αγοράς	Κατασκευαστής	Τεχνικά χαρακτηριστικά	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Σύνολο							

Ο αναγκαίος Εξοπλισμός

Συγκεντρωτικός πίνακας πρόσθετου εξοπλισμού (περιλαμβάνονται και τα μεταφορικά μέσα)

Είδος εξοπλισμού	Χρόνος αγοράς	Κατασκευαστής	Τεχνικά χαρακτηριστικά	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Σύνολο							

Εργαλείο 7. Προϋπολογισμός επένδυσης

Κατηγορία Δαπάνης	Περιγραφή επιλέξιμης δαπάνης	Προβλεπόμενο κόστος	%
Διαμόρφωση χώρων			
1			
2			
3			
4			
5			
.....			
Σύνολο			
Βασικός μηχανολογικός εξοπλισμός			
1			
2			
3			
4			
5			
.....			
Σύνολο			
Λοιπός (πρόσθετος) εξοπλισμός			
1			
2			
3			
4			
5			
.....			
Σύνολο			
Άλλες δαπάνες προ της λειτουργίας της επιχείρησης			
1			
2			
3			
4			
Σύνολο			
Δαπάνες προβολής και προώθησης			
1			
2			
3			
4			
Σύνολο			
Γενικό σύνολο δαπανών/ προϋπολογισμός επένδυσης			

Εργαλείο 8. Χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης

Πηγές χρηματοδότησης	Κόστος (δραχμές)	%
Ιδια κεφάλαια		
Ξένα κεφάλαια (Δάνεια Τραπεζών)		
Δημόσια χρηματοδότηση (50%)		
ΣΥΝΟΛΟ		100

Εργαλείο 9. Το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό

Η περιγραφή που ήδη έχετε κάνει για τα προϊόντα που θα παράγετε, καθώς επίσης και για τον εξοπλισμό που είναι αναγκαίος για την λειτουργία της επιχείρησής σας ίσως κάνουν αναγκαία την ύπαρξη συνεργατών, για τους οποίους θα επιβαρυνθείτε οικονομικά κατά την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησής σας.

Από αυτή την ενότητα, μαζί με την επόμενη ενότητα «προμήθεια πρώτων υλών» και «γενικά έξοδα λειτουργίας» πρέπει να σχεδιάσετε την λειτουργία της μελλοντικής σας επιχείρησής, με τέτοιο τρόπο, που από την μια πλευρά να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς στην οποία απευθύνεστε, ενώ από την άλλη να έχει έσοδα έτσι ώστε να καλύπτει τις υποχρεώσεις της!

Το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό στα τμήματα της επιχείρησής σας

Το κόστος εργασίας

ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ειδικότητα	Ωριαίο κόστος	Εβδομαδιαίο κόστος (40 ώρες)	Μηνιαίο κόστος (4 εβδομάδες)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Ειδικότητα	Αριθμός εργαζομένων	Μηνιαίο κόστος (μισθός + εργοδοτικές εισφορές)	Ετήσιο κόστος (χ 14)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Εργαλείο 10. Τα αποτελέσματα χρήσεως και οι άλλες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης

Οι προβλέψεις για τα αποτελέσματα χρήσεως (κέρδη και ζημιές) είναι σημαντικές για τον επιχειρηματία, γιατί του δίνουν την δυνατότητα σε τακτική βάση (μήνα, τρίμηνο, έτος) να ελέγχει το σύνολο των εσόδων που δημιουργήσε ή θα δημιουργήσει η επιχείρηση του, βασισμένος σε στοιχεία και προβλέψεις για την διακύμανση των πωλήσεων και δαπανών του, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συγκρίνει αυτά τα αποτελέσματα με αντίστοιχες περιόδους βγάζοντας έτσι χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία της δραστηριότητας όλης της επιχείρησης.

Οι, μηνιαίες, προβλέψεις των αποτελεσμάτων χρήσεως, μπορούν να γίνουν με την βοήθεια του παρακάτω υποδείγματος:

Προβλεπόμενες ταμειακές ροές

	1 ^ο τρίμηνο	2 ^ο τρίμηνο	3 ^ο τρίμηνο	4 ^ο τρίμηνο	Σύνολο έτους
Ροές από παραγωγικές δραστηριότητες					
(+) Εσοδα από πελάτες					
(+) Άλλα έσοδα από την παραγωγική δραστηριότητα					
(-) Πληρωμές προμηθευτών					
(-) Πληρωμές υπαλλήλων					
(-) Πληρωμές τόκων					
(-) Πληρωμές φόρων					
(-) Άλλες πληρωμές λειτουργικών δαπανών					
A. = Καθαρές ροές από παραγωγικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες					
(+) Εσοδα από πωλήσεις παγίων και άλλου εξοπλισμού					
(-) Αγορές παγίων και άλλου εξοπλισμού					
B = Καθαρές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες:					
(+) Εσοδα από νέα δάνεια					
(-) Αποπληρωμή δανείων					
(+) Συνεισφορές των μετόχων σε κεφάλαιο					
Γ = Καθαρές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Σύνολο A+B+Γ					
(+) Ροές από την προηγούμενη περίοδο					
(=) Ροές στο τέλος της περιόδου (για μεταφορά)					

Εργαλείο 11. Δείκτες απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Προκειμένου να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας και την απόδοση των προσπαθειών του, ο επιχειρηματίας, χρησιμοποιεί τους «δείκτες απόδοσης», που είναι πολύ απλά εργαλεία μέτρησης και ελέγχου.

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση γίνεται πάντα σε σχέση με κάποια βάση (διαφορετικά δεν μπορεί να γίνει), οι δείκτες απόδοσης λειτουργούν συγκρινόμενοι με στοιχεία που είναι εύκολα να βρεθούν, όπως είναι στοιχεία του κλάδου, ανταγωνιστών, αλλά και γενικότερα στοιχεία της εθνικής οικονομίας.

Όταν οι δείκτες είναι ίδιοι ή έχουν θετικές αποκλίσεις σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά, είναι σημαντικό μήνυμα αποδοτικότητας και βιωσιμότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, σε αντίθετη περίπτωση, είναι μήνυμα ότι η επιχείρηση που σκεφτόμαστε έχει σημαντικά προβλήματα, οπότε είτε πρέπει να ξεκινήσουμε από την αρχή τον κύκλο σχεδιασμού της και να ελέγξουμε τις πληροφορίες που έχουμε συλλέξει, καθώς και τις υποθέσεις που έχουμε κάνει, ή να προσανατολιστούμε σε κάτι άλλο.

Οι σπουδαιότεροι δείκτες απόδοσης και τους οποίους εύκολα μπορεί να τους χρησιμοποιήσει ο κάθε ένας είναι:

όνομα δείκτη	πως τον βρίσκουμε	συγκρίνεται με:	μας δείχνει:
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Δες ενότητα «αποτελέσματα χρήσεως»	Ανταγωνιστές - κλάδο	το μέγιστο κέρδος που θα μπορούμε να έχουμε αν διαχειριστούμε καλύτερα τις έμμεσες δαπάνες στην επιχείρησή μας
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	= καθαρά κέρδη) / Ίδια κεφάλαια * 100	Ανταγωνιστές - κλάδο - απόδοση των χωρίς κίνδυνο επενδύσεων (τραπεζικές καταθέσεις, ομόλογα δημοσίου)	την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων που έχουμε επένδυση (ή να επενδύσουμε) σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
Απασχολούμενα κεφάλαια	= Ίδια κεφάλαια + Μακροπρόθεσμες + Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	Ανταγωνιστές - κλάδο	Το σύνολο των κεφαλαίων (ιδίων και ξένων) που απασχολούμε σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων	= Καθαρά Κέρδη / Άπας. Κεφάλαια * 100	Ανταγωνιστές - κλάδο	Την απόδοση του συνολικού κεφαλαίου που χρησιμοποιούμε στην επιχείρησή μας