



# ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΝΕΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (e-business)

Το επιχειρηματικό σχέδιο αφορά κυρίως ένα e-business. Αποτελείται από το κείμενο και διάφορους οικονομικούς πίνακες. Το κείμενο αποτελεί το κύριο σώμα του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιλαμβάνει περισσότερες από 150 ερωτήσεις που χωρίζεται σε διάφορες ενότητες. Μπορείτε να επεξεργαστείτε τις ενότητες με όποια σειρά προτιμάτε εκτός από την Περίληψη του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου η οποία πρέπει να γραφτεί τελευταία. Μπορείτε να προσπεράσετε τυχόν ερωτήσεις που δεν αφορούν το είδος της επιχείρησής σας. Όταν τελειώσετε με το πρώτο σχέδιο θα έχετε μια σειρά μικρών δοκιμών για τα διάφορα θέματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Μετά θα πρέπει να τα επεξεργαστείτε έτσι ώστε να προκύψει ένα συνεχές κείμενο με καλή ροή.

Η πραγματική αξία της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι να έχει κανείς τα 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. Πριν αρχίσετε, μελετήσετε την Ενότητα που βρίσκετε στο τέλος με τίτλο *Τελειοποίηση του Σχεδίου*. Σας περιέχει συμβουλές για να τελειοποιήσετε το σχέδιό σας ώστε να κάνετε μια αποτελεσματική παρουσίαση σε επενδυτές και τράπεζες. Αν αυτός είναι ο σκοπός του επιχειρηματικού σας σχεδίου, πρέπει να προσέξετε ιδιαίτερα τον τρόπο γραφής. Θα κριθείτε τόσο από την ποιότητα και την εμφάνιση της δουλειάς σας όσο και από τις ιδέες σας.

Συνήθως χρειάζονται αρκετές εβδομάδες για να ολοκληρωθεί ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο. Ο περισσότερος χρόνος αναλώνεται στην έρευνα και στο να ξανασκέφτεστε τις ιδέες και τις παραδοχές σας. Αλλά αυτή είναι και η αξία της διαδικασίας. Γι' αυτό πρέπει να διαθέσετε το χρόνο για να το κάνετε καλά. Κανένας δεν μετάνιωσε για το χρόνο που διέθεσε για το σκοπό αυτό. Τέλος, μην αμελείτε να κρατάτε λεπτομερείς σημειώσεις για τις πηγές σας και για τις παραδοχές που έχουν σχέση με τα οικονομικά σας στοιχεία.

Αα χρειάζεστε βοήθεια με το επιχειρηματικό σας σχέδιο, μην διστάσετε να επικοινωνήσετε με το ΚΕΜΕΛ και να κλείσετε ραντεβού με κάποιον από τους εθελοντές ή να στείλετε το σχέδιό σας σε κάποιο σύμβουλο του ΚΕΜΕΛ για αναθεώρηση, στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [info@kemel.gr](mailto:info@kemel.gr).

Ο παρόν οδηγός αναπτύχτηκε με βάση έναν αντίστοιχο οδηγό του Service Corps of Retired Executives των ΗΠΑ, και τους οποίους ευχαριστούμε.

# Επιχειρηματικό Σχέδιο

## ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ

Η επωνυμία της εταιρίας σου

Διεύθυνση

Τηλέφωνο

Φαξ

e-mail

## I. Πίνακας Περιεχομένων

I.	Πίνακας Περιεχομένων.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
II.	Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	5
III.	Γενική Περιγραφή της Εταιρείας .....	6
IV.	Προϊόντα και Υπηρεσίες .....	7
V.	Σχέδιο Μάρκετινγκ .....	8
VI.	Σχέδιο Υποδομής.....	18
<u>VII.</u>	Χρηματοοικονομικό Σχέδιο .....	27
VIII.	Παραρτήματα.....	31

## II. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Γράψετε αυτή την ενότητα τελευταία.

Προτείνουμε να είναι δύο σελίδες ή λιγότερο.

Να συμπεριλάβετε ό,τι θα μπορούσατε να καλύψετε σε μια πεντάλεπτη συνέντευξη.

Να εκθέσετε τα βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης: Ποιο θα είναι το προϊόν; Ποιοι θα είναι οι πελάτες σας; Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες; Τί νομίζετε ότι επιφυλάσσει το μέλλον για την επιχείρησή σας και τον κλάδο σας;

Πρέπει να είναι πλήρης, περιεκτική, επαγγελματική και να αποπνέει ενθουσιασμό.

Αν κάνετε αίτηση για δάνειο ή επιχορήγηση, εξηγήστε με σαφήνεια το ποσό που χρειάζεστε, πώς ακριβώς θα το χρησιμοποιήσετε και πώς τα χρήματα αυτά θα κάνουν την επιχείρησή σας πιο επικερδή ώστε να το αποπληρώσετε. Αν το σχέδιο απευθύνεται σε επενδυτή, θα πρέπει να δείξετε ότι για το ποσό που θα επενδυθεί θα προκύψει καλή απόδοση σε εύλογο χρονικό διάστημα.

### III. Γενική Περιγραφή της Εταιρείας

Τί επιχείρηση θα έχετε; Τι θα κάνετε;

Όραμα: Πολλές εταιρείες έχουν ένα σύντομο κείμενο σχετικά με το όραμά τους, συνήθως μέχρι 30 λέξεις ή και λιγότερο, στο οποίο εξηγούν το λόγο της ύπαρξής τους και τις κατευθυντήριες αρχές τους. Αν θέλετε να φτιάξετε ένα πρόχειρο σχέδιο, μπορείτε να το γράψετε εδώ και ακολούθως να αναφέρετε τα εξής:

Τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας: Οι στόχοι είναι προορισμοί - πού θέλετε να φθάσει η εταιρεία σας. Οι σκοποί είναι σημεία προόδου καθ' οδόν προς την επιτυχία. 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 ικανοποίηση των πελατών.

Επιχειρηματική Φιλοσοφία: Τί είναι σημαντικό για σας στην επιχείρηση:

Σε ποιους θα προωθήσετε τα προϊόντα σας; (Εδώ μπορείτε να κάνετε μια σύντομη περιγραφή - η πλέον ενδελεχής περιγραφή θα γίνει στην Ενότητα Σχέδιο Μάρκετινγκ.

Περιγράψτε το κλάδο σας. Είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος; Ποιές αλλαγές προβλέπετε ότι θα γίνουν στον κλάδο αυτό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα; Πώς η εταιρεία σας θα είναι έτοιμη να τις εκμεταλλευτεί;

Περιγράψτε τα πιο δυνατά σημεία της εταιρείας σας και τις βασικές της ικανότητες. Ποιοι παράγοντες θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας; Ποια νομίζετε ότι θα είναι τα πιο ανταγωνιστικά σας σημεία; Εσείς προσωπικά τι θα προσφέρετε σ' αυτή τη νέα εταιρεία από την προηγούμενη εμπειρία σας, τις ικανότητές σας και τα ισχυρότερα σημεία σας;

Νομική μορφή της εταιρείας: Μοναδικός ιδιοκτήτης, Συνεταιριστική, Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ); Έχετε επιλέξει τη μορφή;

## IV. Προϊόντα και Υπηρεσίες

Περιγράψετε λεπτομερώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρετε, από την οπτική γωνία της επιχείρησής σας.

Αυτό σημαίνει ότι θα έχετε προηγουμένως ξεκαθαρίσετε την επιχειρηματική στόχευση της ιστοσελίδας σας. Είναι η ιστοσελίδα σας:

- **Transactional** ? – Δηλαδή, στην ιστοσελίδα σας θα γίνονται πραγματικές συναλλαγές/πωλήσεις (πχ amazon.com)? Θα πωλούνται προϊόντα, μουσική (πχ iTunes), gadgets/games, συνδρομές περιοδικών, κλπ. Θα ενεργείτε και σαν διαμεσολαβητής αγοραπωλησιών στην ιστοσελίδα σας (πχ e-bay)?

Αν ναι, θα πρέπει το e-business σας να λύσει τα θέματα που αφορούν την παραγγελιοληψία, τη πληρωμή, τη παράδοση των προϊόντων, τη πελατειακή σχέση, κλπ. Μια τέτοια ιστοσελίδα μπορεί να είναι η μοναδική μέθοδος πώλησης του e-business, η να είναι ένα από τα διάφορα εναλλακτικά σημεία πώλησης μιας επιχείρησης.

- **Content?** -- Δηλαδή, η ιστοσελίδα σας θα βασίζεται στο «περιεχόμενο» που παρέχεται στους επισκέπτες της? Θα είναι το περιεχόμενο γενικό (πχ όπως στη περίπτωση μιας εφημερίδας ή περιοδικού), ειδικό (πχ αθλητικά, οικονομικά, μόδα, κλπ), ή θα αφορά κάποια εξειδικευμένη ανάγκη (πχ νομική έρευνα). Ένα search engine εμπίπτει στην κατηγορία αυτή.

Το περιεχόμενο θα παρέχεται δωρεάν ή με αμοιβή ή σε συνδυασμό? Οι πιο πολλές ιστοσελίδες τύπου content έχουν σημαντικά έσοδα από διαφημίσεις. Κλειδί της επιτυχίας είναι η αξιοπιστία του περιεχομένου. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να ενημερώνεται συνέχεια και να είναι πάντα ελκυστικό.

- **Promotional?** – Δηλαδή, πρόκειται για την ηλεκτρονική προσούρα μιας «επίγειας» επιχείρησης? Θα λειτουργεί σαν ένα sales tool που θα επιδιώκει να διαφημίσει και/ή ενημερώσει την σε παγκόσμια έκταση δυνητική πελατεία για μια ή περισσότερες εταιρίες και τα προϊόντα τους, και να διευκολύνει τους ενδιαφερόμενους να έλθουν σε επαφή μαζί τους?

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να συνεργαστείτε με μια η περισσότερες εταιρίες των οποίων θα αναλάβετε τη διαφήμιση των (συνήθως εξειδικευμένων/δύσκολα να βρεθούν) προϊόντων τους και να προσδιορίσετε το ρόλο σας στη διαδικασία των πωλήσεων. Τα έσοδα μπορεί να προέλθουν από διαφημίσεις, από υπηρεσίες outsourcing στους διαφημιζόμενους, η από κάποια αμοιβή από τις πωλήσεις.

- **Relational?** – Δηλαδή, η ιστοσελίδα θα στοχεύει στην cost/effective εξυπηρέτηση του πελάτη και στην ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες (social network)? Θα παρέχει, για παράδειγμα, τεχνική βοήθεια σε αιτήματα πελάτη για προβλήματα λειτουργίας/χρήσης προϊόντων, η θα κατεβάζει αναβαθμίσεις λογισμικού, η θα πληροφορεί για την πορεία αιτήματος η παραγγελίας πελάτη, η θα διευκολύνει την επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ διαφόρων χρηστών, κλπ?

Ιστοσελίδες του τύπου αυτού λειτουργούν μέσω chat rooms, bulletin boards, κλπ. Τα έσοδα μπορεί να προέλθουν από υπηρεσίες outsourcing σε εταιρείες για λογαριασμό των οποίων λειτουργεί η ιστοσελίδα, από διαφημίσεις, κλπ.

Οι παραπάνω τύποι ιστοσελίδων δεν είναι απόλυτα διαχωρισμένοι. Υπάρχουν αρκετές «γκρίζες ζώνες» μεταξύ τους. Πχ ένα transactional site μπορεί να συνοδεύεται και με την παροχή περιεχομένου, όπως επίσης ένα content site μπορεί επίσης να κάνει συναλλαγές.

Πέραν των ανωτέρω, θα πρέπει να αναφερθείτε και στα ιδιαίτερα τεχνικά χαρακτηριστικά και/η καινοτομίες που χαρακτηρίζουν τα προϊόντα σας, όπως επίσης και στους παράγοντες που θα σας δώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα. Πχ επίπεδο ποιότητας, μοναδικότητα, τεχνικά χαρακτηριστικά, κόστος, κλπ



## V. Σχέδιο Μάρκετινγκ

### 1. Έρευνα Αγοράς

#### – Γιατί;

Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες σας, η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ξεκινώντας με προσεχτική και συστηματική έρευνα. Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ αρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς. Αξιοποίησε τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού σαν μια ευκαιρία να ανακαλύψεις νέα δεδομένα και να διερευνήσεις πολύπλευρα το όλο επιχειρηματικό σου εγχείρημα.

#### – Πως;

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

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

Θα εκπλαγείτε με το πλήθος των πληροφοριών που μπορείτε να βρείτε στο επιμελητήριο της περιοχής σας ή από εμπορικούς συνδέσμους αντίστοιχα.

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 η ομάδες πελατών και να κάνετε ποσοτικές ή/και ποιοτικές έρευνες για να μάθετε τις προτιμήσεις τους.

Βεβαίως η πιο γρήγορη και οικονομική πρωτογενής έρευνα είναι το διαδικτυο, μέσω των διαφόρων search engines που υπάρχουν.

Μία έρευνα από εξειδικευμένη εταιρία 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.

## 2. Ανάλυση Αγοράς/Οικονομικοί Παράγοντες

Από την παραπάνω έρευνα αγοράς προσπάθησε να εντοπίσεις αξιόπιστα στοιχεία για τον κλάδο που ανήκει η εταιρία σου:

- Μέγεθος αγοράς
- Επιθυμητό μερίδιο αγοράς (αυτό είναι απαραίτητο μόνο αν νομίζεις ότι θα γίνεις σημαντικός παίχτης στην αγορά)
- Παρούσα ζήτηση στην αγορά που στοχεύεις
- Τάσεις της αγοράς- στόχος αναφορικά με: ανάπτυξη, προτιμήσεις καταναλωτή, και εξέλιξης προϊόντος
- Προοπτική ανάπτυξης και ευκαιρία για επιχείρηση του μεγέθους σου

Ομοίως, προσπάθησε να αναγνωρίσεις πιθανά εμπόδια εισόδου της εταιρίας σου στην αγορά. Πχ

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

- Ειδική τεχνολογία και πατέντες
- Μεταφορικά έξοδα
- Δασμοί και ταρίφες, κλπ

Βεβαίως θα πρέπει να αναφερθείς και στο πως θα ξεπεράσεις τα εμπόδια αυτά.

Υπάρχουν περιβαλλοντικές αλλαγές (που αρκετές φορές είναι ραγδαίες στο χώρο της πληροφορικής) που ίσως επηρεάσουν την εταιρία σου. Πχ:

- Αλλαγή Τεχνολογίας
- Νομοθετικές Αλλαγές
- Οικονομικές Αλλαγές
- Αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η εταιρία σου

Όπως προηγουμένως, θα πρέπει να αναφερθείς και στο πως θα διαχειριστείς τις πιθανές αυτές αλλαγές ώστε να μειωθεί ο αρνητικό αντίκτυπος και να μεγιστοποιηθεί ο θετικός για την εταιρία σου.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθείς στο θέμα αντιγραφής των επιχειρηματικών ιδεών και ιστοσελίδων, και πως αυτό θα το ξεπεράσεις.

Επίσης πρέπει να αναφερθείς στο αν σκοπεύεις να κατοχυρώσεις το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και το προϊόν σου με «πατέντα». Αν ναι, να συμπεριλάβεις το σχετικό κόστος στο χρηματοοικονομικό σου πλάνο.

### **3. Πελατεία**

Στο Κεφάλαιο IV. περιγράφηκε το προϊόν/υπηρεσία που θα παρέχετε όπως το βλέπει η Επιχείρηση. Τώρα πρέπει να περιγραφτεί από τη σκοπιά του Πελάτη.

Η εκλαϊκευμένη περιγραφή ενός τεχνολογικού, και ιδιαίτερα ενός e-προϊόντος η υπηρεσίας, ώστε να προκύψει μια πλήρης επικοινωνία με το δυνητικό πελάτη, αποτελεί μία σημαντική πρόκληση για τον νέο επιχειρηματία. Πολλές e-businesses δεν προχώρησαν ακριβώς γιατί δεν

μπόρεσαν να εξηγήσουν στον πελάτη το τι προσφέρουν με τρόπο απλό, καθαρό, κατανοητό, χωρίς τεχνικούς όρους και buzzwords. Ο πελάτης θα πρέπει να κατανοήσει την αξία που παρέχει το προϊόν/υπηρεσία σου και πως θα ωφεληθεί απ' αυτό.

## Οφέλη προϊόντος για τον Πελάτη

Για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που θα προσφέρεις:

- Περιγράψτε τα βασικότερα χαρακτηριστικά του. Τι το ιδιαίτερο διαθέτει (μοναδικότητα/καινοτομία);
- Περιγράψτε τα οφέλη του. Τι προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στον πελάτη;

Σημειώστε τη διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικού και ωφέλειας. Πχ 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.

## Στοχευμένη Πελατεία

Πρέπει να γίνει αναγνώριση της πελατείας στην οποία απευθύνεσαι, των χαρακτηριστικών και της κοινωνικο-οικονομικής τους κατανομής (δηλ. δημογραφικά στοιχεία).

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.

Εάν απευθύνεστε σε καταναλωτές/φυσικά πρόσωπα, τους βλέπετε σαν μια η περισσότερες ομάδες? 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

Αν οι πρόκειται 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. Ανταγωνισμός**

Η επιτυχία ενός e-business είναι συνδεδεμένη με την στρατηγική του τοποθέτηση στην αγορά και ιδιαίτερα με το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα που το ξεχωρίζει και «πείθει». Έτσι μόνον μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά στον κόσμο του διαδικτύου. Έχει παρέλθει η εποχή των «μετεωριτών» e-businesses που η επιτυχία βασιζόνταν στην ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια που διοχετεύονταν στη διαφήμιση για την δημιουργία brand name.

Οι πελάτες σήμερα χρειάζονται έναν πολύ σημαντικό λόγο να επισκεφτούν μια ιστοσελίδα και, όταν βρίσκονται εκεί, χρειάζονται πάλι ένα πολύ σημαντικό λόγο να αγοράσουν κάτι και να ξαναγυρίσουν. Στο διαδίκτυο ο ανταγωνισμός είναι έντονος και προέρχεται από επιχειρήσεις μικρότερης, ίδιας ή και μεγαλύτερης οικονομικής δυνατότητας από τη δική σου. Άρα για να πετύχεις χρειάζεται να διαμορφώσεις ένα ξεκάθαρο και κατανοητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλ μια στρατηγική τοποθέτηση στην αγορά που θα σε διαφοροποιήσει και προφυλάξει από τον ανταγωνισμό.

Να μη διαφεύγει της προσοχής ότι η σύγκριση τιμών στο διαδίκτυο από τους πελάτες είναι πολύ εύκολη. Το να βασίζεται κάποιος το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στη «χαμηλή τιμή» είναι μια στρατηγική που μάλλον θα αποτύχει, γιατί πάντα θα βρίσκεται κάποιος – ίσως με μεγαλύτερη οικονομική δυνατότητα από σένα – που θα μπορεί να πουλήσει φθηνότερα. Είναι επομένως απαραίτητο να προσφέρεις «αξία» στον πελάτη που θα σε διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό και θα μπορέσεις να επιβιώσεις έστω και αν η τιμή σου είναι υψηλότερη από τους άλλους.

Με το παραπάνω σκεπτικό πρέπει να διερυνήσεις τα εξής:

- Τι προϊόντα/υπηρεσίες και εταιρείες θα σας ανταγωνιστούν;
- Αναφέρετε τους βασικούς ανταγωνιστές.
- Θα είναι ανταγωνιστικοί σε όλα τα επίπεδα ή επιλεκτικά σε κάποια προϊόντα, πελάτες ή περιοχές;
- 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;

Χρησιμοποιείστε τον παρακάτω Πίνακα Ανταγωνιστικής Ανάλυσης για να συγκρίνετε την επιχείρησή σας με δυο από τους βασικότερους ανταγωνιστές σας. Στην πρώτη στήλη είναι οι ανταγωνιστικοί παράγοντες-κλειδιά. Καθώς τα στοιχεία αυτά διαφέρουν από αγορά σε αγορά, ίσως να πρέπει να τα προσαρμόσετε στις δικές σας ανάγκες και ιδιαιτερότητες της αγοράς.

Στη στήλη με το τίτλο «Εγώ» γράψτε με ειλικρίνεια τι θέση θα πάρετε στο μυαλό των καταναλωτών. Στη συνέχεια εξετάστε κατά πόσο αυτό θα είναι

δυνατό ή αδύνατο σημείο για εσάς. Συχνά είναι δύσκολο να αναλύσει κάποιος τις δικές του αδυναμίες. Πρέπει, όμως, να είστε ειλικρινείς. Μπορείτε να ζητήσετε και από άλλους να το κάνουν γιατί αυτό μπορεί να αποδειχθεί πολύ ωφέλιμο για θέματα που δεν έχετε προσέξει. Με κάποιο τρόπο είναι απαραίτητο να καταλήξετε σε μια «αντικειμενική» αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχειρηματικής σας προσπάθειας.

Τώρα αναλύστε τους σημαντικούς ανταγωνιστές σας έναν-έναν. Με λίγα λόγια, σημειώστε πως συγκρίνονται μαζί σας.

Στην τελευταία στήλη, σημειώστε την σπουδαιότητα κάθε ανταγωνιστικού παράγοντα για τον καταναλωτή:

1= πάρα πολύ σημαντικός ,....., 5 = καθόλου σημαντικός

#### Πίνακας – Ανταγωνιστική Ανάλυση (ενδεικτική)

Παράγοντας	Εγώ	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία	Ανταγωνιστής Α	Ανταγωνιστής Β	Σημασία για τον Καταναλωτή
Χαρακτηριστικά του προϊόντος						
Ποιότητα ιστοσελίδας						
Τιμή/τιμολόγηση						
Εξυπηρέτηση πελάτη						
Αξιοπιστία προϊόντος/ υπηρεσίας						
Εμπειρία εταιρίας						

Φήμη εταιρείας						
Μέθοδος Πωλήσεων						
Διαφήμιση						
Image						
Κλπ						

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, γράψτε τώρα μία σύντομη παράγραφο για το ποια είναι τα ανταγωνιστικά σου πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

### **5. Η «Θέση» σου στην Αγορά (your niche)**

Αφού έχετε κάνει μία συστηματική ανάλυση της επιχείρησής σας, του προϊόντος σας, της πελατείας σας και του ανταγωνισμού θα πρέπει να έχετε διαμορφώσει τώρα μία σαφή εικόνα για το πώς διαφοροποιείστε από τον ανταγωνισμό και ποια θα είναι η ανταγωνιστική θέση που αρμόζει να πάρει η εταιρία σου στην αγορά.

Σε μία παράγραφο ορίστε τη θέση σας, τη δική σας «γωνιά», την οποία θα διεκδικήσετε στην αγορά.



## Στρατηγική Μάρκετινγκ

Τώρα δώσε τα βασικά σημεία της στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσεις, και η οποία βέβαια πρέπει να είναι συμβατή με τη «γωνιά» σου στην αγορά.

### Προώθηση/διαφήμιση (πως θα σας βρίσκουν εύκολα?)

Αποτελεί σημαντική πρόκληση το να μπορέσετε να γίνετε γνωστοί στη στοχευμένη πελατεία σας και ιδιαίτερα για την «αξία» των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχετε. Ακολουθούν ενδεικτικοί μέθοδοι διαφήμισης της εταιρίας σας:

- Search engines – οι αλγόριθμοι των μηχανών αναζήτησης αλλάζουν συχνά και γιαυτό είναι απαραίτητο να κάνετε προσαρμογές στο πως θα σας βρίσκουν ώστε να έρχεστε όσο πιο ψηλά στη κατάσταση αποτελεσμάτων που παράγουν οι τα search engines. Χρήσιμες συμβουλές για να σας εντοπίζουν τα search engines πιο εύκολα:
  - Χρήση συντομογραφιών (eg “mortgage broker” αντί “I will help you find the best mortgage”
  - Αναφορά τοποθεσίας (location) που καλύπτεις (eg “mortgage broker in Greece”
  - Αναλυτική παράθεση προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχεις (eg “30-year fixed rate mortgage”, “adjustable rate mortgage”, etc)
- Ένταξη σε ηλεκτρονικούς καταλόγους (πχ Yahoo), σε social networks, σε portals, σε ηλεκτρονικά καταστήματα (πχ Facebook, iTunes,), σε blogs, σε καταλόγους Επιμελητηρίων, Οργανώσεων, Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κλπ. Όλα αυτά απαιτούν τη προσωπική σας παρέμβαση και συμφωνία, χωρίς να είναι απαραίτητα με πληρωμή.
- On-line advertising or purchased links - πρόκειται για πληρωμένη διαφήμιση σε τρίτους (πχ [www.in.gr](http://www.in.gr)) όπου θα πρέπει να διαπραγματευτείς (με επιπρόσθετη πληρωμή) μια καλή θέση στο δικό σου link η διαφήμιση
- Δικό σου on-line marketing – πρόσβαση σε δυνητική πελατεία μέσω e-mails και/η newsletter (από data base που θα έχεις εξασφαλίσει η δημιουργήσει σταδιακά)

- Παραδοσιακό marketing – μέσω κλασικής διαφήμισης σε εφημερίδες, περιοδικά, κλπ, διαφημιστικών φυλλαδίων, δημοσίων σχέσεων, συμμετοχής σε συνέδρια/εκθέσεις, κλπ
- Ποια άλλα διαφημιστικά μέσα θα χρησιμοποιήσετε, γιατί, και με τι συχνότητα. Γιατί αυτά και όχι άλλα;
- Έχετε βρει μεθόδους με χαμηλό κόστος που θα αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα;

Να επιλέξετε έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω (ή άλλους) μεθόδους διαφήμισης. Άσχετα των επιλογών σας, να αναφερθείτε, οπωσδήποτε στο ποια είναι η εικόνα της εταιρίας σας που θέλετε να επικοινωνήσετε; Ποια εικόνα θέλετε να έχουν οι πελάτες για εσάς;

#### Προϋπολογισμός Marketing

- 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)

#### Ανάπτυξη Πελατειακών Σχέσεων (αξιοπιστία, εμπιστοσύνη)

Μια επιχείρηση της οποίας το μοναδικό σημείο πώλησης είναι το διαδίκτυο αντιμετωπίζει την εύλογη πρόκληση: «πώς διαμορφώνεις πελατειακές σχέσεις όταν δεν έχεις καμιά φυσική επαφή με την πελατεία;» Στην προκειμένη περίπτωση δεν μεσολαβούν πωλητές, δεν υπάρχει «κατάστημα» να το επισκεφτεί ο πελάτης, ίσως δεν υπάρχει ούτε τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη.

Προκύπτει επομένως ένα σοβαρό θέμα για το πώς θα αναπτυχτεί μια πελατειακή σχέση εμπιστοσύνης, πράγμα που είναι πολύ πιο σημαντικό για ένα e-business απ' ό τι στην περίπτωση μιας παραδοσιακής «επίγειας» επιχείρησης. Για να τοποθετηθείτε στο θέμα αυτό, να λάβετε υπόψη τα παρακάτω.

Ορισμένοι βασικοί παράγοντες που ενισχύουν την εικόνα του e-business και διευκολύνουν στο κτίσιμο «εμπιστοσύνης» με την πελατειακή βάση (που

οδηγεί στο να προσελκύεται και να διενεργεί συναλλαγές ο πελάτης στην ιστοσελίδα του) περιλαμβάνουν:

- Brand name/strategic partners – Οι πελάτες εξακολουθούν να καταφεύγουν σε brand names για ασφάλεια και εμπιστοσύνη αναφορικά με τα προϊόντα η υπηρεσία που επιθυμούν να αγοράσουν. Το να κτίσει κανείς ένα brand name απαιτούνται πολλά λεφτά, καθώς και τύχη (εκτός και αν διαθέτεις ένα πετυχημένο «επίγειο» brand name το οποίο μπορεί σχετικά εύκολα να μεταφερθεί στο διαδίκτυο). Η καλύτερη ίσως μέθοδος είναι να διαμορφωθεί κάποια στρατηγική συνεργασία με μια άλλη εταιρία με αναγνωρίσιμο brand name ώστε να ενδυναμωθεί η εικόνα της εταιρείας σου και η εμπιστοσύνη που απορρέει προς τη δυνητική πελατεία σου.
- Quality of the site – Ο πελάτης κρίνει πολλές φορές μια παραδοσιακή επιχείρηση και μόνον από τη θέση και τη βιτρίνα του καταστήματος, από τα έπιπλα, τη διακόσμηση, κλπ. Ομοίως ο πελάτης βγάζει πολλά παρόμοια συμπεράσματα για ένα e-business από την ιστοσελίδα του και μόνον. Αυτό σημαίνει ότι η ιστοσελίδα πρέπει να είναι καλοσχεδιασμένη, τα γραφικά της να είναι ευχάριστα και ελκυστικά, να είναι εύχρηστη, το περιεχόμενο να είναι καλογραμμένο, ενδιαφέρον και επίκαιρο, και βέβαια να λειτουργεί γρήγορα και σωστά.
- Quality of order fulfillment and customer service – Ο πιο σημαντικός ίσως παράγοντας στη διαμόρφωση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη είναι το αν η παραγγελία του αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών παρελήφθη και εκτελέστηκε από το e-business άψογα και έγκαιρα, και αν πιθανά προβλήματα και παράπονα αντιμετωπίστηκαν σωστά. Μια και μόνον «κακή» εμπειρία του πελάτη με τη ηλεκτρονική επιχείρηση αρκεί να τερματίσει αυτή την πελατειακή σχέση για πάντα.
- Ability of the customer to “rate” products/services – Αποτελεί καλή πρακτική να παρέχει η ιστοσελίδα τη δυνατότητα στον πελάτη να «βαθμολογεί» την ποιότητα και γενικά εμπειρία που είχε με τα προϊόντα και υπηρεσίες που προωθεί η επιχείρηση. Παρέχεται έτσι χρήσιμη πληροφόρηση σε δυνητικούς πελάτες στο κατά πόσο να σε εμπιστευθούν, ιδιαίτερα όταν βλέπουν ότι δεν διστάζεις να παραθέτεις τόσο τη θετική όσο και την αρνητική βαθμολόγηση και σχολιασμό της πελατείας.
- Ability of the customer to reach someone – Οι πελάτες αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη όταν συναλλάσσονται με ένα e-business το οποίο παρέχει και τη

δυνατότητα της ανθρώπινης επικοινωνίας, αν απαιτείται, για να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα, να παραπονεθούν, η να κάνουν ερωτήσεις.

- Getting “certified” – Η «πιστοποίηση» της επιχείρησης και της ιστοσελίδας από κάποιο έγκριτο φορέα αποτελεί ένα σημαντικά θετικό στοιχείο στη διαμόρφωση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Η πιστοποίηση αυτή μπορεί να καλύπτει την φυσική και νομική ύπαρξη της εταιρίας, την οικονομική της κατάσταση, κλπ αλλά και θέματα ασφάλειας των οικονομικών συναλλαγών μέσω της ιστοσελίδας.

### Προτεινόμενη Τοποθεσία της Επιχείρησης

Ένα e-business μπορεί να λειτουργεί από οποιοδήποτε τοποθεσία στον κόσμο. Παρόλα αυτά, ανάλογα με τι προϊόν/υπηρεσία πουλάτε και για διάφορους άλλους λόγους, ίσως να απαιτείται μια προσεκτική και μελετημένη επιλογή της τοποθεσίας που θα είναι η επίσημη «έδρα» της εταιρίας σας. Ορισμένοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη θέση απ' όπου θα λειτουργεί η εταιρία σας περιλαμβάνουν:

Είναι η θέση σημαντική για την πελατεία; Αν ναι, πως:

Θα σας επισκέπτονται οι πελάτες;

Είναι η θέση «συμβατή» με την εικόνα σας;

Που βρίσκεται ο ανταγωνισμός; Είναι καλύτερα να είστε κοντά τους ή μακριά τους;

Υπάρχουν φορολογικά, νομικά, χρηματοδοτικά, τεχνολογικά, η άλλα πλεονεκτήματα?

### Κανάλια Διανομής

Πως θα πουλάτε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας;

- Άμεσα από την ιστοσελίδα σας
- Μέσω social networks, blogs, γνωστών portals, e-shops, κλπ – θα πληρώνετε κάποια αμοιβή/προμήθεια;

- Με άλλο τρόπο

### Επιχειρηματικό Μοντέλο (τι πουλάς;)

Η ηλεκτρονική επιχείρηση θα πρέπει αβίαστα και ξεκάθαρα να απαντά στο ερώτημα: «πως θα βγάλεις λεφτά;». Μια παραδοσιακή επιχείρηση βγάζει λεφτά από το κέρδος που προκύπτει με την πώληση προϊόντων. Στην περίπτωση του διαδικτύου, τα business models ποικίλουν. Έσοδα προκύπτουν από (ενδεικτικά):

- Πώληση προϊόντων – πχ βιβλία
- Πώληση δεδομένων η πληροφόρησης – πχ οικονομική κατάσταση επιχείρησης
- Διαμεσολάβηση (brokering) – πχ e-bay
- Download of products – πώληση software or audio (eg iTunes)
- Per use model – από τη χρήση audio or video on demand
- Application services provider – χρήση κεντρικού server/software από πελάτες
- Διαφήμιση – για εξυπηρέτηση τρίτων
- Συνδρομές - για συνέχιση πρόσβασης στην ιστοσελίδα σου
- Κλπ

Είναι απολύτως απαραίτητο να γνωρίζεις το τι ακριβώς πουλάς για να προκύψουν έσοδα, γιατί αυτό θα επηρεάσει το ποια θα είναι η εικόνα της ιστοσελίδας, τι τεχνικές δυνατότητες/χαρακτηριστικά θα εμπεριέχει, τι προφίλ χρηστών θα προσελκύσει, τι είδους customer service θα παρέχεται, κλπ.

Είναι πολύ πιθανό να αξιοποιηθούν συγχρόνως πάνω από ένα από τα παραπάνω business models. Πχ μια ιστοσελίδα που πουλά προϊόντα – και προσελκύει πολλούς χρήστες – μπορεί να πουλά επίσης και διαφημίσεις. Τα business models ενδέχεται να αλλάζουν διαχρονικά, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

## Τιμολόγηση/Τιμή

Έχοντας ξεκαθαρίσει το τι ακριβώς πουλά η επιχείρησή σου, το επόμενο θέμα είναι να αποφασίσεις την τιμή πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών σου. Εννοείται ότι η τιμή σου θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική και βέβαια να καλύπτονται τα έξοδά σου και να προκύπτει ένα εύλογο κέρδος.

Για την πλειοψηφία των start-ups και γενικά των μικρών επιχειρήσεων, η τακτική των πολύ χαμηλών τιμών δεν αποτελεί σωστή πολιτική. Στερεί από την εταιρεία το απαραίτητο περιθώριο κέρδους, οι πελάτες πιθανότατα να μην ενδιαφέρονται τόσο για την τιμή όσο νομίζετε, και οι μεγάλοι ανταγωνιστές μπορούν πάντα να πωλήσουν ακόμα πιο χαμηλά. Συνήθως καλύτερα είναι να ανταγωνίζεστε στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση καθώς και να έχετε τιμές σε μέτρια επίπεδα.

Πρέπει επομένως να διαμορφώσετε την τιμολογιακή σας στρατηγική, που ενδεχομένως να περιλαμβάνει διαφορετική πολιτική τιμής στην αρχή λειτουργίας της εταιρίας σας απ' ό,τι στη μετέπειτα πορεία της.

Συγκρίνετε τις τιμές σας με εκείνες του ανταγωνισμού. Είναι υψηλότερες, χαμηλότερες, ίδιες και γιατί;

Πόσο σημαντικός ανταγωνιστικός παράγοντας είναι η τιμή; Οι πελάτες στους οποίους στοχεύετε αγοράζουν όντως βάσει τιμής;

Ποια θα είναι η πολιτική σας στην εξυπηρέτηση του πελάτη πριν του και μετά από την πώληση του προϊόντος/υπηρεσίας?

## **6. Πρόβλεψη Πωλήσεων**

Αφού περιγράψατε με κάθε λεπτομέρεια τα προϊόντα σας, τις υπηρεσίες σας, τους πελάτες, τις αγορές και τη στρατηγική μάρκετινγκ, είναι καιρός πλέον να προσθέσετε κάποια αριθμητικά στοιχεία στο επιχειρηματικό σας σχέδιο. Χρησιμοποιείστε το εργαλείο «Πρόβλεψη Πωλήσεων» στην ιστοσελίδα του ΚΕΜΕΛ για να ετοιμάσετε την πρόβλεψη των πωλήσεων σας μια ζετία (μήνα-μήνα για τον πρώτο χρόνο – αν μπορείτε, άλλως ετήσια – και ετήσια για τα επόμενα δύο χρόνια). Οι προβλέψεις σας πρέπει να γίνουν βάσει των ιστορικών πωλήσεων (αν υπάρχουν), τις στρατηγικές μάρκετινγκ που μόλις

περιγράψατε, την έρευνα αγοράς που έχετε κάνει και τα στοιχεία της αγοράς σας που ίσως διαθέτετε.

Αποτελεί βέλτιστη πρακτική να κάνετε δυο προβλέψεις :

1) «Καλύτερη εκτίμηση», δηλαδή τι περιμένετε ρεαλιστικά

2) «Χειρότερη περίπτωση», δηλ μια χαμηλή εκτίμηση την οποία είστε σίγουρος ότι θα πετύχετε, άσχετα του τι μπορεί να συμβεί

Να θυμάστε ότι πρέπει να λαμβάνετε υπόψη την έρευνα και τις υποθέσεις που κάνατε καθώς θα διαμορφώνετε τις προβλεπόμενες πωλήσεις, καθώς και τις υπόλοιπες οικονομικές καταστάσεις που απαιτούνται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν σκοπεύετε να παρουσιάσετε το σχέδιό σας σε πηγές χρηματοδότησης.

## VI. Σχέδιο Υποδομής

Ένα e-business που ξεκινά, πρέπει και μπορεί να λειτουργήσει με ελαχιστοποιημένο κόστος.

### 1. Κατασκευή/Συντήρηση Προϊόντος

Πώς και πού παράγονται/συντηρούνται τα προϊόντα σας;

- Ποια είναι η τεχνική σας υποδομή/πλατφόρμα;
- Χρησιμοποιείτε τρίτους (outsourcing) για το σκοπό αυτό;

Περιγράψτε τις μεθόδους σας σχετικά με:

- Τις τεχνικές ανάπτυξης και συντήρησης του προϊόντος
- Τον ποιοτικό έλεγχο

Ποιο είναι το κόστος της τεχνικής υποδομής και εργαλείων για την ανάπτυξη του προϊόντος (hardware, software, κλπ) ;

Ποιο είναι το ετήσιο κόστος της τεχνικής υποδομής και εργαλείων για την συντήρηση του προϊόντος (hardware, software, κλπ) ;

Πως θα αποφύγετε την τεχνολογική απαρχαίωση; Συμπεριλάβετε το κόστος αυτό στα παραπάνω;

Θα διαθέτει η εταιρεία πληροφοριακά συστήματα για να διαχειρίζεται τις τιμές, τα κόστη και τις αγορές που αλλάζουν ραγδαία; Θα βρρίσκεστε στην αιχμή της τεχνολογίας με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας; Τι σημαίνουν όλα αυτά από πλευράς κόστους;

Επωφεληθήκατε από δωρεάν υποστήριξη και ειδικές τιμές επώνυμων εταιριών πληροφορικής (πχ Microsoft, Oracle, Dell, HP, κλπ)

### 2. Επαγγελματικός χώρος

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του χώρου που χρειάζεστε; Περιγράψτε τον τύπο του επαγγελματικού χώρου που θα έχετε.

- Απαιτούμενα φυσικά χαρακτηριστικά:



- Χώρος (μέγεθος, κλπ)
- Τύπος κτιρίου/εγκατάστασης
- Ηλεκτρικό, τηλεπικοινωνία και άλλες παροχές

Πρόσβαση στην Εγκατάσταση (ΑΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ):

Είναι σημαντικό οι εγκαταστάσεις σας να είναι εύκολα προσβάσιμες όσο αφορά στη συγκοινωνία ή στους προμηθευτές;

Χρειάζεστε εύκολη πρόσβαση με τα πόδια;

Ποιες είναι οι απαιτήσεις σας σχετικά με τους χώρους στάθμευσης και τη γειτνίαση με την εθνική οδό, τα αεροδρόμια, τους σιδηροδρομικούς σταθμούς και τα ναυτιλιακά κέντρα;

Συμπεριλάβετε ένα σχέδιο ή κάτοψη των προτεινόμενων εγκαταστάσεων, αν είναι σημαντικό, όπως θα χρησιμοποιε σε ένα κατασκευαστή.

Κατασκευή Κτηριακών Εγκαταστάσεων (ΑΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ):

Οι περισσότερες νέες εταιρείες δεν θα πρέπει να δεσμεύσουν κεφάλαια σε μια κατασκευή, αλλά αν σχεδιάζετε να κατασκευάσετε θα πρέπει να συμπεριλάβετε στο επιχειρηματικό σας σχέδιο τα κόστη και τις προδιαγραφές.

Κόστος Επαγγελματικού Χώρου:

Έχετε χώρο στο σπίτι σας ή κάπου αλλού (πχ σε χώρους υποστήριξης καινοτομίας και νεανικής επιχειρηματικότητας που παρέχουν διάφοροι φορείς και εταιρίες πληροφορικής) για να εργαστείτε δωρεάν;

Αν όχι, υπολογίσετε τα έξοδα του χώρου σας, συμπεριλαμβανομένου και του ενοικίου καθώς επίσης και των εξόδων συντήρησης του κτηρίου, των παροχών (ηλεκτρικό, τηλεπικοινωνίες, κλπ.), της ασφάλισης και τα αρχικά έξοδα διαμόρφωσης του χώρου για να εξυπηρετεί τις ανάγκες σας. Αυτά τα νούμερα θα πρέπει να περιληφθούν στο χρηματοοικονομικό σας σχέδιο.

### 3. Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις (ΑΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ)

Περιγράψτε τι ισχύει για την περίπτωση σου για τα ακόλουθα και πως σχεδιάζεις να αντιμετωπίσεις:

- Απαιτήσεις αντιπροσώπευσης η συνεργασίας με τρίτους
- Άδεια λειτουργίας
- Κανονισμοί υγείας, εργασιακού χώρου και περιβάλλοντος
- Ειδικοί κανονισμοί που καλύπτουν τον κλάδο ή το επάγγελμά σας
- Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας
- Νομική μορφή της εταιρίας σας, οι μέτοχοι, κλπ

Τα σχετικά κόστη θα πρέπει να περιληφθούν στο χρηματοοικονομικό σας σχέδιο.

### 4. Κόστος Προσωπικού

- Για να υπολογίσετε το κόστος του προσωπικού, πρέπει να αναφερθείτε στις απαιτούμενες ειδικότητες και ανά περίπτωση φόρτο εργασίας (ανθρωπομέρες) για τη κατασκευή του προϊόντος. Ακολουθεί μια απλή μεθοδολογία για τον προϋπολογισμό του κόστους του προσωπικού:
  - Έστω και αν αυτοί που θα κατασκευάσουν το προϊόν δεν πληρωθούν, είναι σωστό να γίνει ένας υπολογισμός του ανθρώπινου κόστους (μισθοδοσίας) ανάπτυξης του προϊόντος με βάση το ότι πρόκειται για έμμισθο προσωπικό. Ως βάση του υπολογισμού αυτού είναι το κόστος της ανθρωπομέρας, που μπορεί να υπολογίζεται με την παρακάτω απλή μεθοδολογία..
  - Το κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού για μια ανθρωπομέρα εργασίας να υπολογιστεί με την εξής φόρμουλα: Ετήσιος μισθός υπαλλήλου (συν τις εργοδοτικές εισφορές) \* το ποσοστό του χρόνου του που θα ασχολείται με το έργο / 230
  - Παράδειγμα 1: Ένας συνεργάτης σας που στην αγορά θα ελάμβανε μισθό 1.800 ευρώ το μήνα (περιλαμβάνει και τις

εργοδοτικές εισφορές) \* 12) \* 100% / 230 = 94 ευρώ/μέρα. Έτσι αν το έργο εκτιμάται ότι απαιτεί 60 εργάσιμες ημέρες του συγκεκριμένου ατόμου, το κόστος μισθοδοσίας του είναι:  $60 * 94 = 5.640$  ευρώ. (Σημ. το 100% σημαίνει ότι το άτομο αυτό εργάζεται στο έργο *full-time*).

- **Παράδειγμα 2:** Στην περίπτωση που το ίδιο άτομο εργάζονταν στο έργο *part-time* (πχ 75% του χρόνου του, δηλ. 6 ώρες την ημέρα), τότε το κόστος της ανθρωπομέρας θα είναι: 1.800 ευρώ το μήνα \* 12 \* 75% / 230 = 70 ευρώ /μέρα. Έτσι το κόστος μισθοδοσίας του για το έργο είναι:  $60 * 70 = 4.200$  ευρώ
- Ο υπολογισμός αυτός θα πρέπει να γίνει για όλα τα άτομα που θα ασχοληθούν με το έργο.
- Παρόμοιος υπολογισμός θα πρέπει να γίνει και για τα άτομα που θα εργασθούν και κατά τη μετέπειτα λειτουργία της εταιρίας σας.
- Αναφερθείτε στις απαιτούμενες ειδικότητες προσωπικού που θα ασχοληθεί με τη συντήρηση του προϊόντος. Ετήσιο κόστος;
- Αναφερθείτε στις απαιτούμενες ειδικότητες προσωπικού που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Ετήσιο κόστος;
- Θα χρησιμοποιήσετε προσωπικό με σύμβαση πλέον του μόνιμου προσωπικού; Μήπως θα ακολουθήσετε μερικά η ολικά τη μέθοδο *outsourcing* για την κατασκευή η και στην συντήρηση του προϊόντος;

Όλα αυτά τα κόστη θα μεταφερθούν στο χρηματοοικονομικό σας πλάνο.

## **5. Στελέχωση, Διοίκηση και Οργάνωση**

Η ομάδα που ουσιαστικά στηρίζει ένα e-business – δηλ. τα προσόντα των μελών που την αποτελούν – και ο ρόλος καθ' ενός στην όλη επιχείρηση, αποτελούν το πιο σημαντικό ίσως στοιχείο επιτυχίας μιας τέτοιας επιχειρηματικής προσπάθειας.

Δύο είναι οι βασικές δεξιότητες ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ που απαιτούνται:

- Entrepreneurial skills (how to manage business risks, build a team, identify and get funding), and
- Functional skills (product development know-how, marketing skills, etc.).

Μια άριστη επιχειρηματική ιδέα που υλοποιείται από μια μέτριας ποιότητας ομάδα εργασίας έχει λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας από μια μέτρια επιχειρηματική ιδέα που υλοποιείται από μια άριστη ομάδα εργασίας.

Ποιος θα διοικεί την επιχείρηση σε καθημερινή βάση; Τί εμπειρία θα φέρει το άτομο αυτό στην επιχείρηση; Ποιες ειδικές και ξεχωριστές ικανότητες;

Ποια άλλα άτομα κατέχουν θέσεις-κλειδιά στην επιχείρηση; Τι εμπειρία, ικανότητες και ειδικότητες διαθέτουν και τι ρόλο θα παίξουν στην επιχείρηση;

Υπάρχει σχέδιο: α') για τη παραμονή των παραπάνω στελεχών στην επιχείρηση διαχρονικά, και β') για τη συνέχιση της επιχείρησης αν τα παραπάνω άτομα αποχωρήσουν ή καταστούν ανίκανα;

Αν είναι εφικτό, , δημιουργήστε ένα στοιχειώδες οργανόγραμμα που θα δείχνει την ιεραρχία και ποιος θα είναι υπεύθυνος για θέσεις-κλειδιά.

Να συμπεριλάβετε σύντομα βιογραφικά σημειώματα των στελεχών της επιχείρησης σε θέσεις- κλειδιά.

Τέλος αναφερθείτε σε ενδεχόμενη επαγγελματική και συμβουλευτική υποστήριξη που θα έχει η επιχείρησή σας, όπως (ενδεικτικά):

- Τεχνικοί σύμβουλοι, μέντορες, εμπειρογνώμονες
- Δικηγόρος
- Λογιστής
- Τράπεζα, οικονομικοί σύμβουλοι
- κλπ

## VII. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

### 1. Δαπάνες Έναρξης και Κεφαλαιοποίησης

Θα έχετε πολλά έξοδα έναρξης της επιχείρησης πριν ακόμα αρχίσετε να λειτουργείτε. Τα κυριότερα βεβαίως έξοδα ενός e-business είναι η αγορά του εξοπλισμού, η κατασκευή του προϊόντος, και τα προκαταρκτικά έξοδα marketing.

Είναι σημαντικό να υπολογίσετε ακριβώς τα έξοδα μέχρι την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, συν κάποιο χρόνο μετά μέχρι να προκύψουν έσοδα, και κατόπιν να σχεδιάσετε που θα βρείτε επαρκή κεφάλαια για να καλύψετε τις δαπάνες αυτές. Αυτό είναι ένα πρόγραμμα έρευνας και όσο πιο ενδεδειγμένη είναι η έρευνά σας τόσο λιγότερες πιθανότητες έχετε να ξεχάσετε σημαντικά έξοδα ή να τα υποτιμήσετε.

Εν τούτοις, ακόμη και με την καλλίτερη έρευνα, η έναρξη μιας επιχείρησης κοστίζει πάντα περισσότερο από ό,τι εσείς προβλέπετε. Υπάρχουν δύο τρόποι για να αφήσετε περιθώρια για απρόβλεπτα έξοδα. Ο πρώτος είναι να βάζετε «κάτι παραπάνω» σε κάθε αντικείμενο του προϋπολογισμού σας. Το πρόβλημα όμως με την προσέγγιση αυτή είναι ότι καταστρέφει την ακρίβεια του προσεκτικά υπολογισμένου σχεδίου σας. Η δεύτερη προσέγγιση είναι να προσθέσετε ένα επί πλέον αντικείμενο στον προϋπολογισμό που θα ονομάζεται 'έκτακτα' ώστε να καλύψετε τα απρόβλεπτα. Αυτή είναι η προσέγγιση που συνιστούμε.

Μιλήστε με άλλα άτομα που έχουν ξεκινήσει παρόμοιες επιχειρήσεις για να πάρετε μια καλή ιδέα σχετικά με το ποσό που πρέπει να υπολογίσετε για τα έκτακτα. Αν δεν έχετε τη δυνατότητα να πάρετε σωστές πληροφορίες, σας προτείνουμε να υπολογίσετε ότι τα έκτακτα θα πρέπει να είναι περίπου το 20% της συνολικής δαπάνης της έναρξης της επιχείρησης.

Περιγράψτε την έρευνά σας και πώς καταλήξατε στις προβλέψεις των δαπανών. Αναφέρατε τις πηγές σας, τα ποσά και τους όρους των προτεινόμενων δανείων. Επίσης περιγράψτε λεπτομερώς με τι ποσό θα συμμετέχει ο κάθε επενδυτής και ποιο θα είναι το ποσοστό ιδιοκτησίας του.

## **2. Χρηματοδότηση επιχείρησης**

Ένα από τα πλέον βασικά προβλήματα να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση – και ιδιαίτερα από νέους ανθρώπους - αποτελεί η εξεύρεση κεφαλαίων που θα χρηματοδοτήσουν την έναρξη και τη λειτουργία της e-επιχείρησης. Προαναφέρθηκε ότι μια μέθοδος χρηματοδότησης είναι το μετοχικό κεφάλαιο που θα βάλουν οι ιδιοκτήτες στην επιχείρηση, που όμως οι νέοι επιχειρηματίες δεν διαθέτουν συνήθως σημαντικούς πόρους για το σκοπό αυτό. Βεβαίως μπορεί οι ιδιοκτήτες να βάλουν στην επιχείρηση και το χρόνο τους απασχόλησης δωρεάν, αλλά αυτό δεν μπορεί διαρκέσει και πολύ.

Είναι έτσι αναπόφευκτο να καταφύγει ο νέος επιχειρηματίας σε μια διαδικασία εξασφάλισης χρηματοδότησης για το ποσό που του χρειάζεται από:

- Τράπεζες/τρίτους,
- Επενδυτές
- Χορηγούς
- Βραβεία από διαγωνισμούς

Ανάλογα με την επιλογή σας, θα πρέπει το χρηματοοικονομικό σας πλάνο/προβλέψεις να προσαρμοστεί ανάλογα (βλέπε και την ενότητα #4 παρακάτω).

**ΠΡΟΣΟΧΗ: ΚΛΕΙΔΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΤΟ ΧΑΜΗΛΟ ΣΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ.**

## **3. Χρηματοοικονομικές Προβλέψεις**

Λάβετε υπόψη ότι οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας αναγκάζονται μερικές φορές να λειτουργούν για μεγάλο διάστημα χωρίς κέρδη και, μερικές φορές, ακόμη και χωρίς πωλήσεις. Αν συμβαίνει αυτό στην περίπτωσή σας, είναι πιθανό ότι η τράπεζα να μη θέλει να σας δώσει δάνειο. Οι επενδυτές οι οποίοι είναι πρόθυμοι να διακινδυνεύσουν μπορεί να σας χρηματοδοτήσουν, αλλά θα πρέπει η ιστορία που θα τους πείτε να είναι πολύ καλή. Θα πρέπει να κάνετε οικονομικές προβλέψεις για μεγαλύτερο χρόνο ώστε να δείξετε

πότε θα αρχίσετε να έχετε κέρδη. Και οι παραδοχές σας θα πρέπει να είναι καλά στοιχειοθετημένες και να έχετε καλά επιχειρήματα.

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο αποτελείται από τα εξής:

- τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες (Profit & Loss Statement),
- τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές (Cash Flow),
- τον προβλεπόμενο ισολογισμό (Balance Sheet),
- και τον υπολογισμό του νεκρού σημείου (Break-Even Calculation).
- Οι προβλέψεις αυτές είναι ετήσιες για (συνήθως) τρία (3) χρόνια. Ιδεατά, οι προβλέψεις του 1<sup>ου</sup> χρόνου είναι μηνιαίες. Σε κάθε περίπτωση συνδυάζονται με τις προβλέψεις επί των πωλήσεων που έχετε ήδη κάνει

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν μια λογική εκτίμηση του οικονομικού μέλλοντος της εταιρείας σας. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι μελετώντας το χρηματοοικονομικό σας σχέδιο θα καταλάβετε καλλίτερα τα οικονομικά της επιχείρησής σας.

Για όλες οι παρακάτω οικονομικές καταστάσεις θα βρείτε αντίστοιχα εργαλεία ανάπτυξης τους στην ιστοσελίδα του ΚΕΜΕΛ ([www.kemel.gr](http://www.kemel.gr)). Ακολουθεί σύντομη επεξήγηση των παραπάνω προβλέψεων.

### **Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες του Πρώτου Έτους Λειτουργίας**

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν αυτό το στοιχείο, δηλ. τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες του πρώτου έτους – και ιδιαίτερα αυτού σε 12-μηνιαία βάση -- ως τον ακρογωνιαίο λίθο του σχεδίου τους. Στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνονται τα πάντα σε αριθμούς και εσείς θα έχετε μια ιδέα για το τι θα χρειασθεί για να είναι η επιχείρηση επικερδής και επιτυχημένη.

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις θα προκύψουν από την πρόγνωση των πωλήσεων στην οποία θα προβλέπετε τις πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, τις δαπάνες και το μηνιαίο κέρδος για ένα έτος.

Τα προβλεπόμενα κέρδη θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα κείμενο στο οποίο θα περιγράφετε τις κυριότερες παραδοχές που χρησιμοποιήσατε για να εκτιμήσετε τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας

Σημειώσεις: Πρέπει να κρατάτε προσεκτικές σημειώσεις σχετικά με την έρευνα και τις παραδοχές σας ώστε να είστε σε θέση αργότερα να τις εξηγήσετε και επίσης για να ανατρέχετε στις πηγές σας όταν είναι καιρός να αναθεωρήσετε το σχέδιό σας.

Για την απλούστευση των υπολογισμών σας, να θεωρήσετε ότι όλες οι συναλλαγές (ιδιαίτερα τα έσοδα) είναι τοις μετρητοίς.

### **Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε Τριετή Βάση (προαιρετικό)**

Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες του πρώτου έτους αποτελούν τη βάση του χρηματοοικονομικού σχεδίου σας. Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε ζετή βάση είναι για εκείνους που θέλουν να κάνουν προβλέψεις για διάστημα μεγαλύτερο του έτους.

Ασφαλώς πρέπει να κρατάτε σημειώσεις για τις πιο σημαντικές παραδοχές σας και ιδιαίτερα για πράγματα που περιμένετε να αλλάξουν δραματικά μετά τον πρώτο χρόνο.

### **Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές**

Αν η πρόβλεψη των κερδών είναι η καρδιά του σχεδίου σας, οι ταμειακές ροές είναι το αίμα. Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν γιατί δεν είναι σε θέση να πληρώσουν τους λογαριασμούς τους. Κάθε σημείο του επιχειρηματικού σας σχεδίου είναι σημαντικό αλλά κανένα δεν έχει νόημα αν σας τελειώσουν τα μετρητά.

Το θέμα σ' αυτό τον πίνακα είναι να προγραμματίσετε πόσα χρήματα χρειάζεστε πριν ξεκινήσετε, πόσα για τα αρχικά σας έξοδα, για τα λειτουργικά σας έξοδα και για το αποθεματικό σας. Έτσι θα μπορέσετε να προβλέψετε έγκαιρα τις ελλείψεις και να πάρετε τα μέτρα σας - ίσως να κάνετε περικοπή δαπανών, ή ίσως να διαπραγματευτείτε ένα δάνειο. Προ πάντων όμως δεν πρέπει να αιφνιδιαστείτε.

Δεν υπάρχει κανένα κόλπο για συντάξετε αυτό τον πίνακα: Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών είναι μια εκ των προτέρων ματιά του λογαριασμού όψεως.

Για κάθε σημείο πρέπει να προσδιορίσετε πότε αναμένετε να λάβετε μετρητά (για πωλήσεις) ή πότε θα πρέπει να εκδώσετε επιταγή (για έξοδα).

Θα πρέπει να παρακολουθείτε τα σημαντικά λειτουργικά στοιχεία τα οποία δεν αποτελούν απαραίτητα μέρος των ταμειακών ροών αλλά σας επιτρέπουν να παρακολουθείτε τα στοιχεία που έχουν μεγάλη επίπτωση



στις ταμειακές ροές, όπως για παράδειγμα πωλήσεις και αγορές αποθεμάτων.

Θα πρέπει επίσης να παρακολουθείτε τις πληρωμές σε μετρητά πριν από την έναρξη τα οποία θα καταγράφονται στη στήλη 'προ-έναρξης'. Λογικά θα πρέπει να έχετε ήδη κάνει την έρευνά σας σχετικά με αυτά για το σχέδιο δαπανών έναρξης.

Οι ταμειακές ροές θα σας δείξουν αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Με απλά λόγια, αν το προβλεπόμενο ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο θα χρειασθείτε μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης. Με αυτό το σχέδιο θα προβλέψετε επίσης πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστείτε.

Περιγράψτε τις σημαντικότερες παραδοχές σας, ιδιαίτερα αυτές που κάνουν τις ταμειακές ροές να είναι διαφορετικές από τα Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημιές. Για παράδειγμα, αν κάνετε κάποια πώληση τον πρώτο μήνα, πότε θα εισπράξετε τα μετρητά; Όταν αγοράζετε αποθέματα ή υλικά, πληρώνετε προκαταβολικά, με την παράδοση ή πολύ αργότερα; Πώς θα επηρεαστούν από αυτό οι ταμειακές ροές;

Υπάρχουν δαπάνες που πρέπει να πληρωθούν προκαταβολικά; Πότε;

Υπάρχουν έξοδα που δεν γίνονται σε τακτά διαστήματα, όπως οι περιοδικές καταβολές φόρου, η συντήρηση και οι επισκευές ή η εποχική αιχμή αποθεμάτων, που θα πρέπει να περιληφθούν στον προϋπολογισμό;

Οι πληρωμές δανειακών δόσεων, οι αγορές εξοπλισμού και οι αναλήψεις των ιδιοκτητών δεν εμφανίζονται στις καταστάσεις κερδών και ζημιών αλλά δεν παύουν να είναι ανάληψη μετρητών. Βεβαιωθείτε ότι τις έχετε συμπεριλάβει.

Και βέβαια η απόσβεση δεν εμφανίζεται καθόλου στις ταμειακές ροές γιατί ποτέ δεν εκδίδεται επιταγή γι' αυτήν.

### **Ισολογισμός Έναρξης Εργασιών**

Ο ισολογισμός είναι από τις πλέον βασικές οικονομικές καταστάσεις που χρειάζεται μια επιχείρηση για ενημέρωση και για την οικονομική διαχείριση. Ο ισολογισμός δείχνει τι αντικείμενα αξίας έχει η εταιρεία (ενεργητικό) και ποια είναι τα χρέη της (παθητικό ή υποχρεώσεις). Αυτό που μένει όταν οι υποχρεώσεις αφαιρεθούν από το ενεργητικό είναι τα ίδια κεφάλαια (των ιδιοκτητών).

Χρησιμοποιήστε ένα λογιστικό φύλλο δαπανών και κεφαλαιοποίησης κατά την έναρξη της επιχείρησης σαν οδηγό για να συντάξετε τον ισολογισμό την ημέρα έναρξης.

Προαιρετικό: Μερικοί θέλουν να προσθέσουν και ένα προβλεπόμενο ισολογισμό στον οποίο θα φαίνεται η εκτιμώμενη οικονομική θέση της εταιρείας στο τέλος του πρώτου έτους. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν πουλάτε την πρότασή σας σε επενδυτές.

### Υπολογισμός Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου (break-even point) προβλέπει τον όγκο των πωλήσεων, σε κάποια δεδομένη τιμή, που απαιτείται για να καλυφθούν όλα τα κόστη. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο των πωλήσεων κάτω του οποίου η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και άνω του οποίου είναι κερδοφόρα.

Η παρακάτω μαθηματική φόρμουλα υπολογίζει το νεκρό σημείο:

Πωλήσεις νεκρού σημείου = Σταθερά κόστη / (1- Μεταβλητά κόστη)

(Όπου: τα σταθερά κόστη εκφράζονται σε ευρώ, ενώ τα μεταβλητά κόστη εκφράζονται σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.)

Να συμπεριλάβετε όλες τις παραδοχές βάσει των οποίων έγινε ο υπολογισμός του νεκρού σημείου.

### 4. Προσαρμογή Καταστάσεων για Τράπεζες η Επενδυτές

Το γενικό επιχειρηματικό σχέδιο που σας παρουσιάσαμε παραπάνω – και ειδικότερα το χρηματοοικονομικό πλάνο -- θα πρέπει να τροποποιηθεί ώστε να είναι κατάλληλο για τη λήψη τραπεζικής χρηματοδότησης η για την προσέλκυση επενδυτή στην επιχείρηση.

#### **Για τις τράπεζες**

- Οι τράπεζες θέλουν διαβεβαιώσεις για την τακτική αποπληρωμή του δανείου. Αν σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε το σχέδιο σε δανειστές, πρέπει να συμπεριλάβετε:
  - Το ποσό του δανείου
  - Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα
  - Τι θα πετύχετε - πώς θα κάνει την επιχείρηση ισχυρότερη;

- Τους αιτούμενους όρους αποπληρωμής (τα έτη αποπληρωμής). Πιθανώς δεν θα έχετε μεγάλα περιθώρια διαπραγμάτευσης του επιτοκίου αλλά μπορεί να είναι δυνατό να διαπραγματευθείτε μεγαλύτερο χρόνο αποπληρωμής, πράγμα που θα βοηθήσει τις ταμειακές ροές.
- Το περιουσιακό στοιχείο που προσφέρετε ως εγγύηση και κατάλογο με τα υπάρχοντα εμπράγματα βάρη του περιουσιακού στοιχείου που προσφέρετε ως εγγύηση.

### **Για τους Επενδυτές**

- Οι επενδυτές βλέπουν τα πράγματα από άλλη σκοπιά. Επιζητούν την δραματική ανάπτυξη και περιμένουν μερίδιο από την υπεραξία:
  - Κεφάλαια απαιτούμενα βραχυπρόθεσμα
  - Κεφάλαια απαιτούμενα σε δύο με πέντε χρόνια
  - Πώς θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία τα κεφάλαια και πως θα συμβάλλει αυτό στην ανάπτυξη.
  - Εκτιμώμενη απόδοση της επένδυσης
  - Στρατηγική εξόδου για τους επενδυτές (επιστροφή των χρημάτων, πώληση ή δημόσια εγγραφή (IPO))
  - Ποσοστό κυριότητας που θα διαθέσετε στους επενδυτές
  - Ορόσημα ή όρους που θα αποδεχθείτε
  - Οικονομικές καταστάσεις που θα παρέχονται
  - Συμμετοχή των επενδυτών στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στη Διοίκηση

## VIII. Παραρτήματα

### 1. Προσωπική Οικονομική Κατάσταση (ΑΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ)

Να συμπεριλάβετε τα προσωπικά οικονομικά στοιχεία για κάθε ιδιοκτήτη και μεγάλο μέτοχο από τα οποία θα φαίνονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις που έχουν πέραν της επιχείρησης και την προσωπική τους καθαρή αξία. Συχνά οι ιδιοκτήτες χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν τα προσωπικά τους περιουσιακά στοιχεία για να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση και δείχνουν τι υπάρχει διαθέσιμο. Οι τράπεζες και οι επενδυτές συνήθως χρειάζονται και αυτές τις πληροφορίες.

### 2. Λοιπά Στοιχεία

Να συμπεριλάβετε λεπτομέρειες και μελέτες που υποστηρίζουν διάφορες παραδοχές και επιχειρήματα που περιλαμβάνετε στο επιχειρησιακό σας σχέδιο, για παράδειγμα:

- Τεχνικά διαγράμματα
- Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού ή αυτού που πρόκειται να αγοραστεί
- Επιστολές υποστήριξης από μελλοντικούς πελάτες
- Αντίγραφα μισθώσεων και συμβάσεων
- Μελέτες έρευνας αγοράς
- Μελέτες του κλάδου
- Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό
- Άρθρα περιοδικών ή άλλων ενημερωτικών μέσων
- Οποιοδήποτε άλλο υλικό χρειάζεται για να στηρίξετε τις παραδοχές σας