

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από το κείμενο και διάφορους οικονομικούς πίνακες. Το κείμενο αποτελεί το κύριο σώμα του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιλαμβάνει περισσότερες από 150 ερωτήσεις και χωρίζεται σε διάφορες ενότητες. Μπορείτε να επεξεργαστείτε τις ενότητες με όποια σειρά προτιμάτε εκτός από την *Επιτελική Σύνοψη* η οποία πρέπει να γίνει 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 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. Πριν αρχίσετε, μελετήστε την Ενότητα που βρίσκεται στο τέλος με τίτλο *Τελειοποίηση του Σχεδίου*. Σας προτείνει να δώσετε έμφαση σε κάποια σημεία ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησής σας (κατασκευές, λιανικό

εμπόριο, παροχή υπηρεσιών, κλπ.). Επίσης 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 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.

Αν 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 οδηγός αυτός αναπτύχθηκε με βάση έναν αντίστοιχο οδηγό του Service Corps of Retired Executives των ΗΠΑ, και τους οποίους ευχαριστούμε.

## Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η επωνυμία της εταιρείας 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 τηςΕταιρείας .....	6
IV.	Προϊόντα και Υπηρεσίες .....	7
V.	Σχέδιο Μάρκετινγκ .....	8
VI.	Σχέδιο Λειτουργίας .....	18
VII.	Διοίκηση και Οργάνωση .....	24
VIII.	Προσωπική Οικονομική Κατάσταση.....	25
IX.	Δαπάνες Έναρξης και Απαιτούμενα Κεφάλαια.....	26
X.	Χρηματοοικονομικό Σχέδιο .....	27
XI.	Παραρτήματα.....	31
XII.	Τελειοποίηση του Σχεδίου .....	32

## 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, 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.

### 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 σας (τεχνικές προδιαγραφές, σχέδια, φωτογραφίες, έντυπα πωλήσεων και άλλα μακροσκελή θέματα αναφέρονται στα Παραρτήματα).

Ποιοι παράγοντες θα σας δώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα; Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν το επίπεδο της ποιότητας ή μοναδικά ή ιδιοκτησιακά χαρακτηριστικά.

Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική (τιμές, αμοιβές, μίσθωση) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας;

## V. Σχέδιο Μάρκετινγκ

### 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.

### Έρευνα Αγοράς – 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 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 κοστίζει 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.

## **Οικονομικοί Παράγοντες**

Στοιχεία για τον κλάδο που ανήκει η εταιρεία 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

Εμπόδια εισόδου της εταιρείας 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, τέλη, κλπ

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

Περιβαλλοντικές αλλαγές που ίσως επηρεάσουν την εταιρεία σου. Πχ:

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

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

## **Προϊόν/Υπηρεσία**

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

### Χαρακτηριστικά και Οφέλη

Φτιάξε μια λίστα των βασικότερων προϊόντων και υπηρεσιών που θα παρέχεις.

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. 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.

## Πελάτες

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.

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

### Ανταγωνισμός

- 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

Παράγοντας	Εγώ	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία	Ανταγωνιστής Α	Ανταγωνιστής Β	Σημασία για τον Καταναλωτή
Προϊόντα						
Τιμή						
Ποιότητα						
Γκάμα						
Υπηρεσία						
Αξιοπιστία						
Σταθερότητα						
Εμπειρία						
Φήμη εταιρείας						
Τοποθεσία						
Εμφάνιση						
Μέθοδος Πωλήσεων						

Πιστωτική Πολιτική						
Διαφήμιση						
Image						

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

### 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 τη θέση που αρμόζει να πάρει η εταιρεία σας στην αγορά.

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

### Στρατηγική Μάρκετινγκ

Τώρα δώστε τα βασικά σημεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσετε και η οποία βέβαια πρέπει να είναι συμβατή με τη «γωνιά» σου στην αγορά.

#### Προώθηση

- Πως θα επικοινωνήσετε με τους πελάτες;
- Διαφήμιση: Ποια 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;

- 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;

Εκτός από τη διαφήμιση, τι άλλα σχέδια έχετε για τον σχεδιασμό του λογοτύπου σας, των επισκεπτηρίων, επιστολόχαρτων, για τις μπροσούρες, για την εσωτερική διαρρύθμιση των γραφείων η καταστήματος, κλπ.;

Έχετε προετοιμάσει ένα σύστημα αναγνώρισης των πιστών πελατών ώστε να έχετε συστηματική επαφή μαζί τους ;

#### 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)

#### Τιμολόγηση

Εξηγήστε τη μέθοδο ή τις μεθόδους βάσει των οποίων καθορίζετε τις τιμές. Για την πλειοψηφία 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.

Η τιμολογιακή στρατηγική σας ταιριάζει με την ανταγωνιστική ανάλυση;

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 καταναλωτή καθώς και ποια η πιστωτική σας πολιτική;

#### 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 επιχείρηση σας, όπως αυτό επηρεάζει την πελατεία.

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

Θα σας επισκέπτονται οι πελάτες;

Είναι κατάλληλη; 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;

#### Κανάλια Διανομής

Πως θα πουλάτε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας;

- Λιανική
- Άμεσα (Διαδίκτυο, Ταχυδρομείο, Κατάλογος)
- Χονδρική
- Με δύναμη πωλήσεων
- Με αντιπροσώπους
- Με συμμετοχή σε διαγωνισμούς



## 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 μήνα-μήνα. 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.

## **V. Σχέδιο Λειτουργίας**

Περιγράψετε την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, τον επαγγελματικό χώρο, τον εξοπλισμό, το προσωπικό, τις διαδικασίες και τον περιβάλλοντα χώρο.

### **Παραγωγή**

Πώς και πού παράγονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας;

Περιγράψετε τις μεθόδους σας σχετικά με:

- Τις τεχνικές παραγωγής και το κόστος
- Τον ποιοτικό έλεγχο
- Την εξυπηρέτηση πελατών
- Τον έλεγχο αποθεμάτων
- Την ανάπτυξη του/των προϊόντος/ων

### **Επαγγελματικός χώρος**

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

- Απαιτούμενα φυσικά χαρακτηριστικά:
- Χώρος
- Τύπος κτιρίου
- Πολεοδομική ζώνη
- Ηλεκτρικό και άλλες παροχές

Πρόσβαση:

Είναι σημαντικό οι εγκαταστάσεις σας να είναι εύκολα προσβάσιμες όσον 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; 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: Υπολογίσετε τα έξοδα του χώρου σας, συμπεριλαμβανομένου και του ενοικίου καθώς επίσης και των εξόδων συντήρησης, 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.

Ποιο θα είναι το ωράριο εργασίας;

### **Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις**

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

- Απαιτήσεις αντιπροσώπευσης η συνεργασίας με τρίτους
- 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)

### **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;

### **Αποθέματα**

- Τι αποθέματα θα τηρείτε: πρώτες ύλες, προμήθειες, έτοιμα προϊόντα;
- Μέση αξία αποθεμάτων (δηλ. ποια είναι η επένδυσή σας σε αποθέματα);
- Δείκτης κύκλου εργασιών και πώς συγκρίνεται με τις μέσες τιμές του κλάδου;
- 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 παραδότηση των προϊόντων

- Ιστορικό και αξιοπιστία προμηθευτών

Θα πρέπει να έχετε περισσότερους από έναν προμηθευτή για τα πλέον αναγκαία είδη (σαν εφεδρεία);

Αναμένετε ελλείψεις ή προβλήματα για βραχυπρόθεσμες παραδόσεις;

Τα κόστη προμηθειών είναι σταθερά ή κυμαινόμενα; Αν είναι κυμαινόμενα, πώς θα αντιμετωπίσετε αυτές τις αλλαγές;

### **Πιστωτική Πολιτική**

- Σχεδιάζετε να πωλείτε με πίστωση;
- Χρειάζεται πραγματικά να πωλείτε με πίστωση; Είναι συνήθης πρακτική στον τομέά 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 τότε θα καταβάλουν την οφειλή;
- Θα προσφέρετε έκπτωση για έγκαιρη πληρωμή; (Συμβουλή: Αυτό 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;

### **Διαχείριση των Εισπρακτέων Λογαριασμών**

Αν προσφέρετε πίστωση, θα πρέπει να κάνετε τουλάχιστον σε μηνιαία βάση μια χρονολογική κατάταξη των εισπρακτέων λογαριασμών ώστε να γνωρίζετε πόσα από τα χρήματά σας είναι δεσμευμένα σε πιστώσεις σε πελάτες και να αντιμετωπίσετε τυχόν προβλήματα πληρωμών. Η χρονολογική κατάταξη των εισπρακτέων λογαριασμών μοιάζει με τον ακόλουθο πίνακα:

	Σύνολο	Τρέχοντες Λογαριασμοί	30 Ημέρες	60 Ημέρες	90 Ημέρες	Άνω των 90 Ημερών
Χρονολογική κατάταξη Εισπρακτέων Λογαριασμών						

- Θα χρειασθεί να έχετε μια πολιτική για να αντιμετωπίσετε τους πελάτες που καθυστερούν τις πληρωμές τους:
- Πότε θα τους τηλεφωνήσετε;
- Πότε θα τους στείλετε γράμμα;
- Πότε θα βάλετε τον δικηγόρο σας να έλθει σε επαφή μαζί τους;

### Διαχείριση των Πληρωτέων Λογαριασμών

Θα πρέπει επίσης να κάνετε μια χρονολογική κατάταξη των πληρωτέων λογαριασμών, δηλ. τί οφείλετε στους προμηθευτές σας. Αν πληρώσετε ενωρίτερα μειώνονται τα μετρητά σας αλλά αν πληρώσετε αργότερα μπορεί να σας κοστίσει την απώλεια πολύτιμων εκπτώσεων ή να θίξει την πιστοληπτική σας ικανότητα. (Συμβουλή: Αν γνωρίζετε ότι θα καθυστερήσετε σε κάποια πληρωμή, τηλεφωνήστε στον πιστωτή σας πριν από την ημερομηνία πληρωμής.)

Οι προτεινόμενοι προμηθευτές σας προσφέρουν έκπτωση για έγκαιρη πληρωμή;

Η χρονολογική κατάταξη των πληρωτέων λογαριασμών μοιάζει με τον ακόλουθο πίνακα:

	Σύνολο	Τρέχοντες Λογαριασμοί	30 Ημέρες	60 Ημέρες	90 Ημέρες	Άνω των 90 Ημερών
Χρονολογική κατάταξη Πληρωτέων Λογαριασμών						

## VI. Διοίκηση και Οργάνωση

Ποιος θα διοικεί την επιχείρηση σε καθημερινή βάση; Τί εμπειρία θα φέρει το άτομο αυτό στην επιχείρηση; Ποιες ειδικές και ξεχωριστές ικανότητες; Υπάρχει σχέδιο για τη συνέχιση της επιχείρησης αν το άτομο αυτό απολεσθεί ή καταστεί ανίκανο;

Αν πρόκειται να έχετε περισσότερους από 10 υπαλλήλους, δημιουργήστε ένα οργανόγραμμα που θα δείχνει την ιεραρχία και ποιος θα είναι υπεύθυνος για θέσεις-κλειδιά.

Να συμπεριλάβετε τις περιγραφές θέσεων για τους υπαλλήλους σε θέσεις-κλειδιά. Αν ψάχνετε για δάνεια ή επενδυτές, να συμπεριλάβετε τα βιογραφικά σημειώματα των ιδιοκτητών και των υπαλλήλων σε θέσεις-κλειδιά.

## Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη

Αναφερθείτε στα ακόλουθα:

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Σύμβουλοι Διοίκησης (αν υπάρχουν)
- Δικηγόρος
- Λογιστής
- Ασφαλιστικός πράκτορας
- Τράπεζα
- Σύμβουλο ή συμβούλους (consultants)
- Μέντορες και εμπειρογνώμονες (advisors)



## VII. Προσωπική Οικονομική Κατάσταση

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.

## VIII. Δαπάνες Έναρξης και Κεφαλαιοποίηση

Θα έχετε πολλά έξοδα έναρξης της επιχείρησης πριν ακόμα αρχίσετε να λειτουργείτε. Είναι σημαντικό να υπολογίσετε ακριβώς τα έξοδα αυτά και μετά να σχεδιάσετε που θα βρείτε επαρκή κεφάλαια. Αυτό είναι ένα πρόγραμμα έρευνας και όσο πιο ενδελεχής 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.

## **ΙΧ. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο**

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο αποτελείται από τα εξής: τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση, τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή βάση (προαιρετικό), τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές, τον προβλεπόμενο ισολογισμό και τον υπολογισμό του νεκρού σημείου (break-even calculation). 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 τις παρακάτω οικονομικές καταστάσεις θα βρείτε αντίστοιχα εργαλεία ανάπτυξής τους στην ιστοσελίδα του ΚΕΜΕΛ ([www.kemel.gr](http://www.kemel.gr)).

### **Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε 12-μηνιαία Βάση**

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν αυτό το στοιχείο, δηλ. τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες 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.

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

Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση αποτελούν την καρδιά του χρηματοοικονομικού σχεδίου σας. Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή 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 να 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.

Περιγράψετε 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, τότε 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 εκδίδετε 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.

## Χ. Παραρτήματα

Να συμπεριλάβετε λεπτομέρειες και μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν στο επιχειρησιακό σας σχέδιο, για παράδειγμα:

- Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό
- Μελέτες του κλάδου
- Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια
- Χάρτες και φωτογραφίες του χώρου
- Άρθρα περιοδικών ή άλλων ενημερωτικών μέσων
- Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού ή αυτού που πρόκειται να αγοραστεί
- Αντίγραφα μισθώσεων και συμβάσεων
- Επιστολές υποστήριξης από μελλοντικούς πελάτες
- Οποιοδήποτε άλλο υλικό χρειάζεται για να στηρίξετε τις παραδοχές σας
- Μελέτες έρευνας αγοράς
- Κατάλογο των περιουσιακών στοιχείων διαθέσιμων ως εγγύηση για λήψη δανείου

## **XI. Τελειοποίηση του Σχεδίου**

Το γενικό επιχειρηματικό σχέδιο που σας παρουσιάσαμε παραπάνω θα πρέπει να τροποποιηθεί ώστε να είναι κατάλληλο για το συγκεκριμένο τύπο της επιχείρησής σας και τους αποδέκτες του (αυτούς για τους οποίους γράφτηκε).

### **Για την Εξεύρεση Κεφαλαίων**

#### **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



- ο Στρατηγική εξόδου για τους επενδυτές (επιστροφή των χρημάτων, πώληση ή δημόσια εγγραφή (ΙΡΟ))
- ο Ποσοστό κυριότητας που θα διαθέσετε στους επενδυτές
- ο Ορόσημα ή όρους που θα αποδεχθείτε
- ο Οικονομικές καταστάσεις που θα παρέχονται
- ο Συμμετοχή των επενδυτών στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στη Διοίκηση

## **Για τον Τύπο της Επιχείρησης**

### **Κατασκευές**

- Προγραμματισμένα επίπεδα παραγωγής
- Αναμενόμενα επίπεδα άμεσου κόστους παραγωγής και έμμεσου κόστους (γενικό κόστος) - πώς συγκρίνεται με το μέσο όρο του κλάδου (αν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία);
- Τιμές ανά σειρά προϊόντος
- Περιθώριο μεικτού κέρδους, συνολικά και για κάθε σειρά προϊόντος
- Όρια παραγωγής/δυναμικότητας των προγραμματισμένων εγκαταστάσεων
- Όρια παραγωγής/δυναμικότητας του εξοπλισμού
- Διαδικασίες αγορών και διαχείρισης αποθεμάτων
- Νέα προϊόντα υπό ανάπτυξη ή αναμενόμενα να εισέλθουν στην παραγωγή μετά την έναρξη

### **Παροχή Υπηρεσιών**

- Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πωλούν άυλα προϊόντα. Συνήθως είναι πιο ευέλικτες από τους άλλους τύπους των επιχειρήσεων αλλά έχουν μεγαλύτερο κόστος εργασίας και, γενικά, πολύ λίγα πάγια περιουσιακά στοιχεία.

- Ποιοι είναι οι παράγοντες-κλειδιά σ' αυτό τον κλάδο;
- Οι τιμές σας
- Οι μέθοδοι καθορισμού των τιμών
- Σύστημα διαχείρισης παραγωγής
- Διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου. Τα συνήθη ποιοτικά πρότυπα ή τα αποδεκτά πρότυπα του κλάδου.
- Θα μετρήσετε την παραγωγικότητα του προσωπικού;
- Ποσοστό εργασιών που ανατίθενται σε τρίτους. Θα έχετε κέρδη από αυτό;
- Πολιτικές και διαδικασίες πιστώσεων, πληρωμών και εισπράξεων.
- Στρατηγική για τη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

### **Εταιρείες Υψηλής Τεχνολογίας**

- Οικονομική προοπτική για τον κλάδο.
- Θα διαθέτει η εταιρεία πληροφοριακά συστήματα για να διαχειρίζεται τις τιμές, τα κόστη και τις αγορές που αλλάζουν ραγδαία;
- Θα βρίσκεστε στην αιχμή της τεχνολογίας με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας;
- Ποια είναι η κατάσταση στο θέμα της έρευνας και ανάπτυξης; Και τι απαιτείται για να:
  - Εισαχθεί ένα προϊόν/μια υπηρεσία στην αγορά;
  - Διατηρηθεί η εταιρεία ανταγωνιστική;
- Πώς η εταιρεία:
  - Προστατεύει την πνευματική ιδιοκτησία;
  - Αποφεύγει την τεχνολογική απαρχαίωση;

- ο Παρέχει το απαραίτητο κεφάλαιο;
- ο Διατηρεί τους υπαλλήλους-κλειδιά;

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 δεν θα θέλει να σας δώσει δάνειο. Οι κεφαλαιούχοι οι οποίοι είναι πρόθυμοι να διακινδυνεύσουν μπορεί να επενδύσουν 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.

### Λιανική Πώληση

- Η εικόνα της εταιρείας
- Καθορισμός τιμών:
  - ο Περιγράψτε την πολιτική του καθορισμού των ποσοστών κέρδους.
  - ο Οι τιμές θα πρέπει να είναι επικερδείς, ανταγωνιστικές και να συμβαδίζουν με την εικόνα της εταιρείας.
- Αποθέματα:
  - ο Η επιλογή και οι τιμές θα πρέπει να συμβαδίζουν με την εικόνα της εταιρείας.
  - ο Επίπεδο αποθεμάτων: Θα πρέπει να βρείτε τους μέσους δείκτες του κλάδου για τον ετήσιο δείκτη κύκλοφορίας των αποθεμάτων (υπάρχουν στο βιβλίο του συλλόγου RMA - Risk Management Association)
- Πολιτική εξυπηρέτησης πελατών: Θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική και να συμβαδίζει με την εικόνα της εταιρείας.

- Επαγγελματικός χώρος: Σας παρέχει τη προβολή που χρειάζεστε; Είναι εξυπηρετικός για τους πελάτες; Συμβαδίζει με την εικόνα της εταιρείας;
- Προβολή: Μέθοδοι και κόστος. Προβάλλει μια σταθερή εικόνα της εταιρείας;
- Πίστωση: Προσφέρετε πίστωση στους πελάτες; Αν ναι, και χρειάζεται πραγματικά να το κάνετε, τότε συμπεριλαμβάνετε το κόστος της πίστωσης στις τιμές;