



# Αγροτική Επιχειρηματικότητα και Μάρκετινγκ

*Διδακτική Ενότητα 1*  
*Επιχειρηματικότητα*

Σκαρτάδος Παναγιώτης

Αθήνα, Μάιος 2022



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
AGRICULTURAL UNIVERSITY OF ATHENS



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
Περιφερειακής Ανάπτυξης



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΣΠΑ - ΤΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΑΝΕΚ

**ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020**  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



**ΕΣΠΑ**  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

SMARTBIC





# Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος

- Η επιχειρηματικότητα δεν έχει να κάνει μόνο με το κέρδος. Σχετίζεται με την διαχείριση του ρίσκου, την οργάνωση και διοίκηση, τις πωλήσεις και με πολλά άλλα. Ο αγρο-διατροφικός τομέας εμπεριέχει υψηλό ρίσκο επομένως η επιχειρηματική προσέγγιση είναι απαραίτητη για κάθε σύγχρονο αγρότη.
- Σκοπός του προγράμματος είναι να προσφέρει στους ενδιαφερόμενους ένα εισαγωγικό πακέτο σεμιναρίων στην αγροτική επιχειρηματικότητα. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα είναι: η εξοικείωση των ενδιαφερομένων με την επιστημονική γνώση και θεωρία, η απομυθοποίηση εννοιών, ορολογιών και μεθόδων καθώς και μια πρώτη προσέγγιση στην σύνταξη ενός βασικού επιχειρηματικού σχεδίου και σχεδίου μάρκετινγκ.
- Η επιστημονική γνώση και θεωρία από πλευράς μας θα βοηθήσει στο να μεταμορφωθεί μια έξυπνη ιδέα σε ένα καινοτόμο προϊόν.



# Σκοπός της παρούσης ενότητας

- Σκοπός της παρούσης ενότητας είναι:
  - Η παρουσίαση των βασικών εννοιών της επιχείρησης, του επιχειρηματία, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.
  - Να ανιχνεύσουμε, να κατανοήσουμε, να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο ως οντότητα, στο σύνολό του.
  - Να προσδιοριστεί ποιος είναι ο λόγος δημιουργίας και ποια η ουσιαστική προσφορά του επιχειρηματικού σχεδίου στην επιχείρηση και στον επιχειρηματία.
  - Να συστηματοποιηθεί και υποδειγματοποιηθεί όσο το δυνατόν πληρέστερα το πλαίσιο σύστασης και κατασκευής του επιχειρηματικού σχεδίου.
  - Να κατανοηθεί η χρησιμότητα του επιχειρησιακού σχεδίου.



# Προσδοκώμενα αποτελέσματα

- Με την επιτυχή ολοκλήρωση της μελέτης της παρούσης ενότητας, οι αναγνώστες θα είναι σε θέση να κατανοήσουν:
  - Τα βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, του επιχειρηματία, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.
  - Κατανοείτε τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο, που, πότε και από ποιον λαμβάνεται η απόφαση εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου, ποιος και πως κατασκευάζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.
  - Γνωρίζετε επακριβώς το πολυδιάστατο ρόλο και την πολύπτυχη συμβολή του επιχειρηματικού σχεδίου σε μια επιχείρηση
  - Κατανοείτε επακριβώς τους λόγους για τους οποίους οι εν ενεργεία ή οι εν δυνάμει επιχειρηματίες ή οι διάφορες ομάδες έργου σε μία εταιρεία καταφεύγουν στην εκπόνηση ενός επιχειρησιακού σχεδίου.



# Προσδοκόμενα αποτελέσματα

- Εντοπίζετε τα αναγκαία στοιχεία για την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τους στόχους της και την αγορά στην οποία ειδικεύεται
- Αναγνωρίζετε αλλά και να κατανοείτε την ύπαρξη των επιμέρους ενοτήτων που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο.
- Αναγνωρίζετε τις ιδιαιτερότητες κατασκευής αλλά και τις επιμέρους ενέργειες που οφείλει να κάνει ο κατασκευαστής του επιχειρηματικού σχεδίου σε κάθε επιμέρους ενότητά του.
- Διαμορφώνετε μια συνολική εικόνα για τις γνώσεις που απαιτούνται για την κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και να αντιλαμβάνεστε μέσα από ποιες διαδικασίες αποκτούνται οι εν λόγω γνώσεις.
- Είστε σε θέση να ξεκινήσετε την κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου μέσα από τις προσδιορισμένες οδηγίες κατασκευής στις οποίες θα έχετε προηγουμένως εντρυφήσει.



# Έννοιες-Κλειδιά

- Επιχείρηση
- Επιχειρηματίας
- Επιχειρηματικότητα
- Καινοτομία
- Οικονομική ανάπτυξη
- Επιχειρηματικό σχέδιο
- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Προϊόν
- Ανάλυση SWOT
- Ανάλυση PESTLE
- 5 δυνάμεις του Porter
- Ανταγωνισμός
- Τιμολόγηση
- Χρηματοδότηση
- Επιχειρηματικός κίνδυνος



# Περιεχόμενα

1. Επιχειρηματίας-επιχείρηση-επιχειρηματικότητα-καινοτομία
2. Αγροτική ανάπτυξη και αναγέννηση
3. Επιχειρηματικό σχέδιο
4. Ενδεικτικά περιεχόμενα
5. Ανάλυση PESTLE
6. Ανάλυση SWOT
7. Οι 5 δυνάμεις του Porter
8. Κριτήρια αξιολόγησης και λόγοι απόρριψης ενός επιχειρηματικού σχεδίου
9. Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία
10. Ερωτήσεις αυτό-αξιολόγησης
11. Βιβλιογραφία





# Επιχειρηματίας

- Ο επιχειρηματίας:

(α) Παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει κινδύνους που πηγάζουν από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την πραγματικότητα.

(β) Οργανώνει και συντονίζει τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο) ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό κέρδος.

(γ) Χρησιμοποιεί τις καινοτομίες και μιμείται δημιουργικά κάθε πρωτοποριακή επιχειρηματική πρωτοβουλία.

(δ) Διαβλέπει, αναγνωρίζει και αξιοποιεί ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά η οποία συνήθως λειτουργεί με ατέλειες.



# Επιχειρηματικότητα

- Ο όρος επιχειρηματικότητα προέρχεται από το «επιχειρώ», δηλαδή δημιουργώ-καινοτομώ χωρίς βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας.
- Η επιχειρηματικότητα αποσκοπεί συνήθως στο κέρδος.
- Ως επιχείρηση θεωρείται ένας ανεξάρτητος οικονομικός οργανισμός που συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο) με διαφορετικούς τρόπους, με τελικό στόχο την παραγωγή και διάθεση αγαθών και υπηρεσιών στην εγχώρια και διεθνή αγορά, διατρέχοντας επιχειρηματικό κίνδυνο κατά τη διεξαγωγή των εργασιών της, με στόχο την επίτευξη οικονομικού κέρδους.



# Παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματικότητα

- Ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο με αναπτυξιακό χαρακτήρα
- Σταθερό φορολογικό σύστημα
- Ύπαρξη βασικών υποδομών, όπως για παράδειγμα, κατάλληλο τηλεπικοινωνιακό, τραπεζικό, και οδικό δίκτυο
- Απλούστευση όλων των σχετικών γραφειοκρατικών διαδικασιών
- Υγιή κεφαλαιαγορά
- Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Ανάπτυξη συστήματος κατάρτισης για την δια βίου εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων
- Σταθερό πολιτικό κλίμα και οικονομική σταθερότητα
- Επαρκή πληροφόρηση, ενίσχυση και ενημέρωση επιχειρηματικών δυνατοτήτων



# Στόχοι της επιχειρηματικότητας

- Οι βασικότεροι βραχυχρόνιοι στόχοι είναι:
  - η συνεχής και απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας
  - η έγκυρη εξόφληση ληξιπρόθεσμων και βραχυχρόνιων υποχρεώσεων
  - η έγκυρη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
  - η κάλυψη εξόδων παραγωγής και γενικών εξόδων
  - η ορθολογική οργάνωση της εργασίας και του εξοπλισμού
- Οι βασικότεροι μακροχρόνιοι στόχοι είναι:
  - μεγιστοποίηση των αναμενόμενων κερδών
  - μεγιστοποίηση των πωλήσεων και επέκταση σε νέες αγορές
  - ελαχιστοποίηση του κόστους (γενικών και ειδικών εξόδων)
  - μεγιστοποίηση του μεριδίου της αγοράς



# Δημιουργία μιας επιχείρησης

- Πρόθεση
  - Εντοπισμός επιχειρηματικής ευκαιρίας
  - Συνειδητή πρόθεση δημιουργίας επιχείρησης
  - Προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου
- Πόροι
  - Αναζήτηση ανθρωπίνων πόρων
  - Αναζήτηση κεφαλαίου
- Δεσμεύσεις
  - Επίσημες δεσμεύσεις (νομικές, φορολογικές, τραπεζικές, διοικητικές, κλπ.)
  - Ανεπίσημες δεσμεύσεις (προσωπική δέσμευση επιχειρηματία)
- Συναλλαγές
  - Πληρωμή προμηθευτών (α' υλών, εργασίας κλπ.)
  - Πληρωμή υποχρεώσεων (φόροι, δάνεια, κλπ.)



# Επιχειρηματικότητα και καινοτομία

- Η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι στενά συνδεδεμένη με αυτή της καινοτομίας.
- Καινοτομία σημαίνει: (α) είτε την εισαγωγή ενός καινούριου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας, ή (β) την βελτίωση της παραγωγικότητας των υφιστάμενων πόρων.
- Καινοτομία, με την ευρεία έννοια του όρου, σημαίνει καινούργιες ιδέες που δημιουργούν προστιθέμενη αξία.
- Καινοτομία είναι η ικανότητα να μετατρέπεις νέες ιδέες σε εμπορικές επιτυχίες χρησιμοποιώντας νέες διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες με τρόπο ανταγωνιστικό.
- Η καινοτομία ενσωματώνει τόσο την πτυχή της δημιουργίας ή της ανακάλυψης, όσο και την πτυχή της διάδοσης ή της αξιοποίησης.



# Καινοτομία

- Πώς γεννιάται μια καινοτόμος ιδέα;
- Βασικός κινητήριος μοχλός της καινοτομίας είναι οι επιχειρηματίες.
- Είναι το μέσο με το οποίο εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για την έναρξη μιας διαφορετικής οικονομικής δραστηριότητας.
- Καινοτομία είναι, λοιπόν, μια διαδικασία αλλαγής, δηλ. εφαρμογή της δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων και εκμετάλλευση των ευκαιριών.
- Όσον αφορά την προέλευση της καινοτομίας, αυτή θεωρείται είτε το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης επίδρασης εξωγενών παραγόντων όπως οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και άλλες αλλαγές (ντετερμινιστική προσέγγιση) είτε θεωρείται το αποτέλεσμα της ενασχόλησης προικισμένων και ταλαντούχων ατόμων, επιχειρηματιών, υποβοηθούμενων από την διαίσθηση ή και την τύχη (ατομικιστική προσέγγιση).



# Μέτρηση της καινοτομίας

- Η ανάγκη για ποσοτική εκτίμηση της καινοτομίας για την χάραξη δημόσιας πολιτικής ώθησε στην ανάπτυξη ορισμένων δεικτών καινοτομίας, όπως:
- Δείκτες «εισροών» όπως είναι οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) ή ο αριθμός των εργαζομένων στην E&A.
- «Ενδιάμεσοι δείκτες εκροών» όπως ο αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.
- «Άμεσοι δείκτες της καινοτομικής εκροής», όπως οι έρευνες πεδίου που διερευνούν τις ίδιες τις επιχειρήσεις προκειμένου να συλλέξουν στοιχεία για την καινοτομική τους δραστηριότητα.
- Η καινοτομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση παρακολουθείται μέσω του Ευρωπαϊκού Δείκτη Απόδοσης στη Καινοτομία (European Innovation Scorebord).





# Αγροτική ανάπτυξη και αναγέννηση

- Η αγροτική ανάπτυξη αφορά προγράμματα που έχουν ως στόχο την αναπροσαρμογή των αγροτικών οικονομιών, (π.χ. κοινοτική πρωτοβουλία Leader). Η «ανάπτυξη» αφορά τις διαδικασίες εκσυγχρονισμού και αλλαγής της υπαίθρου.
- Η αγροτική αναγέννηση αναφέρεται σε μια κυκλική διαδικασία: ανάπτυξη – υπανάπτυξη – ενδογενής ανάπτυξη.
- Το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων για την οικονομική ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών εστιάζεται σε:
  - 1- σε διαδικασίες και υποδομές που ευνοούν την ευμάρεια και την ισότητα,
  - 2- στην υποστήριξη επιχειρήσεων στις αγροτικές περιοχές,
  - 3- στη λογική της «επιστασίας» της υπαίθρου για την καλύτερη συντήρηση των φυσικών πόρων της υπαίθρου,
  - 4- στο χωρικό έλεγχο των αγροτικών περιοχών για την αποφυγή της κοινωνικής ερημοποίησης



# Αγροτική ανάπτυξη από τα πάνω

- Σημαίνει, την παρέμβαση του κράτους κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες, στις αγροτικές περιφέρειες προκειμένου να υποστηριχτεί η αγροτική ανάπτυξη των εν λόγω περιφερειών και σε πολλές περιπτώσεις η εποίκισή τους,
- ... κυρίως σε περιοχές φθίνουσας γεωργικής απασχόλησης με τη βοήθεια του εκσυγχρονισμού μέσω κρατικών επενδύσεων στον τομέα των υποδομών...
- ενισχύθηκε η εκβιομηχάνιση ή η μεταποιητική βιοτεχνία αγροτικών περιφερειών, η δημιουργία θέσεων εργασίας προς αντικατάσταση εκείνων που χάνονταν εξαιτίας του γεωργικού εκσυγχρονισμού, και οι πόλεις εκείνες που επιλέγονταν ως πόλοι ανάπτυξης



# Αγροτική ανάπτυξη από τα κάτω

- Αφορά την αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση της ανάπτυξης,
- ... επίσης αφορά την αλλαγή στο είδος των δραστηριοτήτων που προωθούνται μέσω των προγραμμάτων ανάπτυξης...
- ... η αγροτική ανάπτυξη καθοδηγείται από τις τοπικές κοινότητες →
- ... οι ίδιες οι κοινότητες αξιολογούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, προσδιορίζουν κατάλληλες λύσεις προς αυτές, και σχεδιάζουν και εφαρμόζουν προγράμματα τοπικής αναγέννησης.
- Τι πρεσβεύει η από κάτω προσέγγιση;
  - ενίσχυση σε βιώσιμες ιδιωτικές και κοινοτικές πρωτοβουλίες δηλ.
  - επενδύσεις, παροχή τεχνικής βοήθειας, υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις, κατάλληλες υποδομές, εκπαίδευση, κατάρτιση, ενσωμάτωση καινοτομιών της τεχνολογίας και της πληροφορικής, ενίσχυση των μικρών πόλεων ως βασικοί παράγοντες ανάπτυξης αγροτικών περιοχών, προώθηση της ανάπτυξης βιώσιμων αγροτικών κοινοτήτων και της ανανέωσης των οικισμών...



# Όρια στην αγροτική ανάπτυξη

- δυσκολίες σχετικά με το συντονισμό και την αντιπροσώπευση των διαφορετικών κοινωνικών συμφερόντων των ντόπιων ανθρώπων,
- οι βασικές ομάδες που αναλαμβάνουν τις τοπικές πρωτοβουλίες δεν αντιπροσωπεύουν κατ' ανάγκη τα συμφέροντα της ευρύτερης κοινότητας,
- η μετάβαση της ευθύνης για την αγροτική ανάπτυξη από το κράτος στις τοπικές κοινότητες δημιουργεί μια άνιση γεωγραφία αναγέννησης καθώς ορισμένες κοινότητες είναι σε καλύτερη θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή χρηματικές ενισχύσεις,
- αδυναμία πόλεων να αναγεννηθούν γιατί έχουν σταματήσει οι παραδοσιακές οικονομικές δραστηριότητες, άρα αποσύρεται η κρατική βοήθεια και χαρακτηρίζονται ως «ασύμφοροι» τόποι...



# Επιχειρηματικό σχέδιο

- Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ένα θεωρητικό κείμενο ούτε πρόκειται για μια «υποτιθέμενη επιχειρηματική ιστορία».
- Πρόκειται για ένα πολύ-εργαλείο η κατασκευή του οποίου προϋποθέτει τη σαφή γνώση του συνόλου των μεταβλητών που λαμβάνουν μέρος.
- Είναι ένα κείμενο – οδηγός της επιχείρησης στην αγοραία πραγματικότητα.
- Δεν μπορεί να γίνει σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου που να έχει σημαντικά αποτελέσματα εάν δεν γίνει συστηματική συλλογή των απαραίτητων πολυσύνθετων πληροφοριών, αν δεν εντοπιστούν οι ενδεδειγμένες ενέργειες για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων και κυρίως αν δεν είναι σαφείς και προσδιορισμένοι οι στόχοι του σχεδίου αυτού.



# Επιχειρηματικό σχέδιο

- Σε κάθε κίνηση σύνταξης των επιμέρους ενοτήτων του κειμένου του ΕΣ πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το σύνολο των επικοινωνιακών μεταβλητών και να επανεξετάζονται οι διαστάσεις τους ώστε να ελέγχεται η εν δυνάμει αποτελεσματικότητά του.
- Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί τη δηλωμένη ή αδήλωτη σύμπραξη πολλών ειδικών αλλά και την επεξεργασία πολλών πληροφοριών του ευρύτερου κοινωνικού, του αγοραίου και του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.
- Το κάθε επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια νέα πρόκληση και ένα προσδιορισμένο πλαίσιο δράσης που κατευθύνεται από την νέα επιχειρηματική ιδέα, τις γνώσεις, τις ικανότητες – δεξιότητες του συντάκτη αλλά και από το επίπεδο της διαίσθησής του.
- Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα δυναμικό διαδικαστικό που εχθρεύεται τη «στατικότητα» και εξειδικεύεται στην εξεύρεση εποικοδομητικών λύσεων.



# Επιχειρηματικό σχέδιο

- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που περιγράφει λεπτομερώς την προτεινόμενη νέα δραστηριότητα.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να παρουσιάζει την υπάρχουσα κατάσταση, τις αναμενόμενες ανάγκες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.
- Πρέπει να καλύπτει κάθε πτυχή της δραστηριότητας: πρόταση, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη παραγωγή, κίνδυνοι, οικονομικά και χρονοδιάγραμμα.
- Η προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου επιδρά ευεργετικά και θετικά στην πιθανότητα επιτυχίας μιας επιχείρησης, σε βαθμό ανάλογο με το προφίλ και το περιβάλλον της επιχείρησης.



# Επιχειρηματικό σχέδιο

- Είναι απαραίτητο το επιχειρηματικό σχέδιο;
- Ναι, γιατί βοηθάει ουσιαστικά στο να:
  - διασφαλισθεί χρηματοδότηση
  - βρεθεί στρατηγικός συνεργάτης
  - κατανοηθεί η επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές)
  - προσελκυσθούν στελέχη
  - διευκολυνθεί η διοικητική ομάδα στην πορεία προς τους στόχους
- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο γιατί βοηθάει στο να κατανοήσει ο επιχειρηματίας το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή του, τις αδυναμίες στην οργάνωση και λειτουργία της και να θέσει στόχους τους οποίους μπορεί να τους επικοινωνήσει μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου σε όσους ενδιαφέρονται (π.χ. επενδυτές).



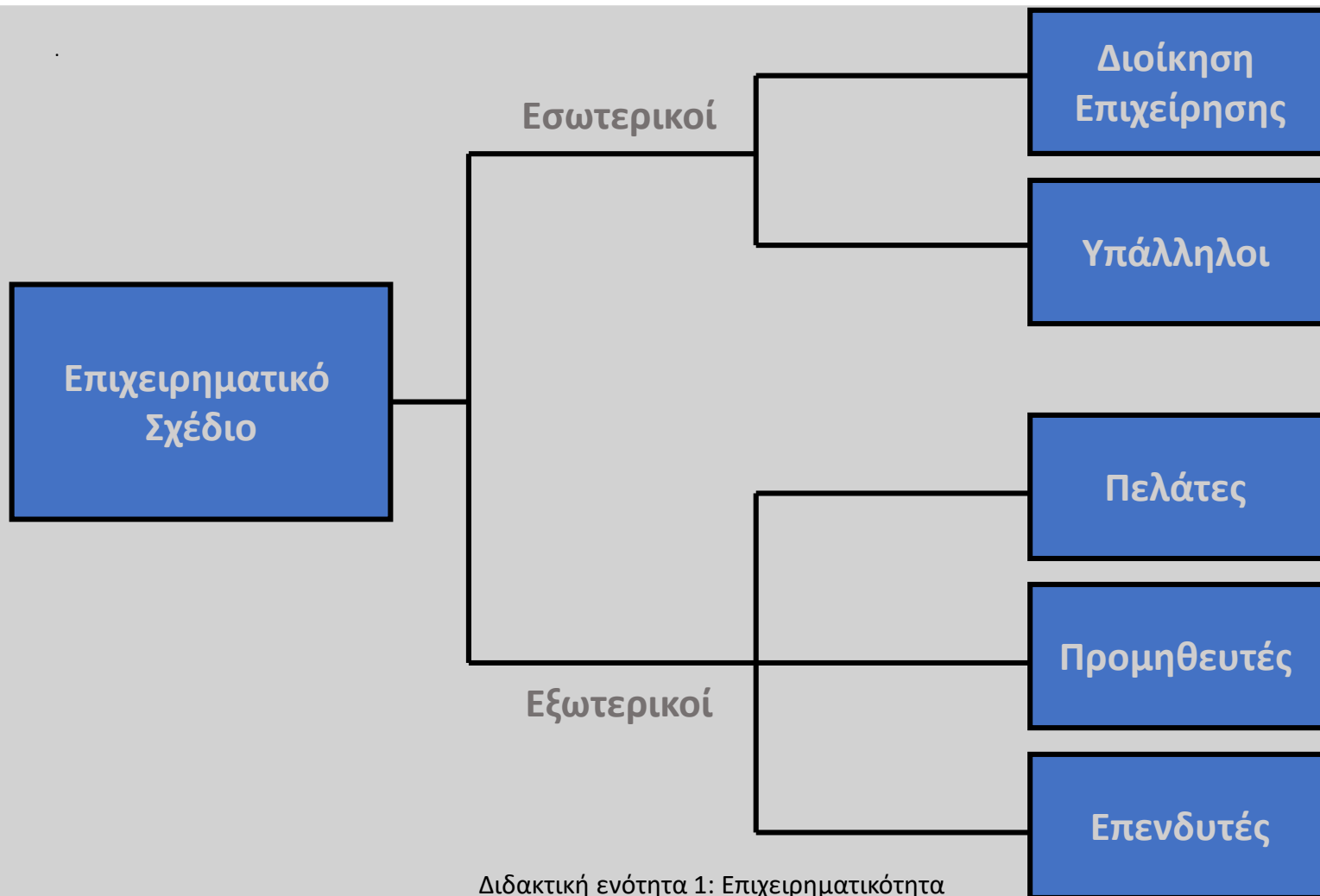


# Επιχειρηματικό σχέδιο

- Ποιος συμμετέχει στην συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου;
  - Όλοι! Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να έχει τουλάχιστον την έγκριση και την αποδοχή όλων, αλλιώς είναι καταδικασμένο να αποτύχει. Ακόμη καλύτερα, αν όλοι εμπλέκονται είτε άμεσα είτε έμμεσα (μέσω ομάδων εργασίας) στην συγγραφή του.
- Πώς πρέπει να είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο;
  - Δεν υπάρχει ένα κοινώς αποδεκτό πρότυπο. Η κάθε επιχείρηση και ο κάθε κλάδος έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες που πρέπει να κατοπτρίζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Σε κάθε περίπτωση η εμφάνισή του πρέπει να είναι επαγγελματική.
- Τί πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο;
  - Και πάλι, δεν υπάρχει κάποια κοινώς αποδεκτή παραδοχή. Σε κάθε περίπτωση, όμως, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντικατοπτρίζει το όραμα του επιχειρηματία, να διεγείρει το ενδιαφέρον των επενδυτών και να προβάλλει μια επαγγελματική εικόνα για την επιχείρηση.



# Χρήστες του επιχειρηματικού σχεδίου





# Ενδεικτικά περιεχόμενα

- Επιτελική Σύνοψη
- Περιγραφή της επιχείρησης/ δραστηριότητας - Ευκαιρία
- Προϊόντα/ Υπηρεσίες
- Ανάλυση Αγοράς/ Ανταγωνισμού
- Σχέδιο Μάρκετινγκ
- Οργανωτικό Σχέδιο - Διοικητική Ομάδα
- Οικονομικό Σχέδιο - Χρηματοδότηση
- Ανάλυση κινδύνων
- Χρονοδιάγραμμα
- Παραρτήματα



# Επιτελική σύνοψη

- Η επιτελική σύνοψη πρέπει να δείχνει:
  - Ποιοι είστε και ποιο είναι το όραμα σας
  - Ποιο είναι το επιχειρηματικό σας μοντέλο
  - Τι κάνετε και τι προτίθεστε να κάνετε
  - Ποια είναι η αγορά σας
  - Ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα
  - Πόσα χρήματα χρειάζεστε και τι ακριβώς θα τα κάνετε
  - Ο αναγνώστης πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί σε κάποιον τι πρόκειται να κάνετε.



# Επιτελική σύνοψη

- Η επιτελική σύνοψη πρέπει να περιλαμβάνει:
  - Περιγραφή της προτεινόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας
  - Ιδέα - ευκαιρία - μοντέλο
  - Αγορά στόχο και προβλέψεις
  - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
  - Οικονομικά στοιχεία, έσοδα, έξοδα, νεκρό σημείο
  - Διοικητική Ομάδα (ποιοι είναι και γιατί μπορούν να τα καταφέρουν)



# Περιγραφή της επιχείρησης

- Όνομα επιχείρησης - κλάδος
- Ιστορία (αν υπάρχει) - Όραμα - Σύλληψη
- 'Οδηγοί' επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Ευκαιρία (ποια είναι η ευκαιρία; από ποιες τάσεις προέκυψε; γιατί τώρα; ποια λύση προτείνετε; πόσο κοστίζει; τί ρίσκα έχει; γιατί εσείς;)
- Επιχειρηματικό μοντέλο
- Αξία – Έσοδα - Συνεργασίες
- Στάδιο ανάπτυξης δραστηριότητας.
- Υπάρχουν ελλείψεις; Πώς θα καλυφθούν;
- Προοπτική της δραστηριότητας στο χρόνο



# Προϊόντα / υπηρεσίες

- Περιγράψτε τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προτίθεστε να παράξετε μέσω αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου με όσο το δυνατόν πιο απλό τρόπο
- Γιατί το προϊόν/υπηρεσία που προτείνετε είναι μοναδικό; (γιατί αξίζει χρηματοδότηση;)
  - Έχει χαμηλότερη τιμή, καλύτερη ποιότητα, ταχύτερη λειτουργία, μοναδικότητα;
  - Ποια είναι τα πλεονεκτήματα για τους πελάτες; Χρειάζονται ειδικές προμήθειες; Ειδικές διαδικασίες; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα για την επιχείρησή σας;
- Θα χρησιμοποιήσετε υπάρχουσες πατέντες;
- Μήπως το αποτέλεσμα του επιχειρηματικού σχεδίου θέλει πατεντάρισμα;
- Είναι έτοιμο προς πώληση (υπάρχει πρωτότυπο); Πότε θα είναι έτοιμο;
- Πόσο θα κοστίζει; Πόσο θα πωλείται; Πού; Σε ποιους; Γιατί;



# Ανάλυση ανταγωνισμού και αγοράς

- Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα εσωτερικό περιβάλλον και σε ένα εξωτερικό περιβάλλον. Πρέπει να περιγράψετε και τα δυο αναλυτικά.
- Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τα εξής στοιχεία:
- Οι άνθρωποι: ο αριθμός των θέσεων εργασίας, η αλληλεξάρτηση τους, το σύνολο των αρμοδιοτήτων, ο καταμερισμός των εργασιών, η επικοινωνία και ο συντονισμός τους, η περιγραφή καθηκόντων, η εξειδίκευση των εργασιών, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.
- Οι πόροι: οι οικονομικές απαιτήσεις, ο συντονισμός εκροών /εισροών, ο προϋπολογισμός, το θεσμικό πλαίσιο, η αντιμετώπιση των έκτακτων εξόδων, ο έλεγχος και η εξισορρόπηση των κατανεμημένων πόρων, τα απαιτούμενα χρηματοδοτικά εργαλεία, οι διαθέσιμες πρώτες ύλες, η τεχνολογία και τα διαθέσιμα μέσα μιας οικονομικής μονάδας.
- Οι αξίες, δηλαδή οι ικανότητες, δεξιότητες και εξειδίκευση που συμβάλουν στην προώθηση των δραστηριοτήτων και στην επίτευξη των τελικών στόχων μιας οικονομικής μονάδας και ενός πολιτιστικού οργανισμού.





# Ανάλυση ανταγωνισμού και αγοράς

- Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται τόσο από το μικρο-εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το μακρο-εξωτερικό περιβάλλον.
- Το μικρο-εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τον άμεσο ανταγωνισμό της επιχείρησης και τον οικονομικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (αγορά).
- Το μακρο-εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικότερο εθνικό και πολυεθνικό οικονομικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση.



# Μίκρο-εξωτερικό περιβάλλον

- Το μικρο-εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους ακόλουθους παράγοντες:
  - τις οικονομίες κλίμακας (συσχέτιση μακροχρόνιου κόστους με τον όγκο παραγωγής),
  - την διαφοροποίηση του προϊόντος, δηλ. τις αλλαγές, την εξέλιξη και τον μετασχηματισμό των προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές,
  - τους νέους πελάτες
  - τα διάφορα κανάλια διανομής προϊόντων & μάρκετινγκ
  - την αντίδραση των υπαρχόντων επιχειρήσεων
  - την υποκατάσταση προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία επηρεάζεται από την τιμή, την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, την τάση και διάθεση καταναλωτών να αγοράσουν
  - την διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, αγοραστών και καταναλωτών.
- Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης του μικρο-εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οι «5 δυνάμεις του Porter».



# 5 δυνάμεις του Porter

## Είσοδος νέων ανταγωνιστών

- Εμπόδια εισόδου στην αγορά
- Οικονομίες κλίμακας
- Κεφαλαιακές απαιτήσεις
- Απαραίτητη τεχνογνωσία
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

## Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

- Πλήθος προμηθευτών
- Μερίδια αγοράς και τζίρος/εργαζόμενοι ανά προμηθευτή
- Μοναδικότητα κάθε προμηθευτή
- Ικανότητα των επιχειρήσεων να αλλάξουν/επιλέξουν προμηθευτή

## Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων

- Πλήθος επιχειρήσεων
- Μερίδια αγοράς, τζίρος, εργαζόμενοι
- Διαφορετικότητα/μοναδικότητα ανταγωνιστών
- Διαφορές στην ποιότητα
- Εμπόδια εξόδου από την αγορά
- Κόστος αλλαγής πελατών μεταξύ ανταγωνιστών
- Στρατηγικές ομάδες

## Υποκατάστατα προϊόντα

- Πλήθος υποκατάστατων προϊόντων
- Τάση των καταναλωτών να υποκαθιστούν προϊόντα
- Κόστος αλλαγής μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων
- Σχετικές τιμές και ευκολία αλλαγής μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων

## Διαπραγματευτική ισχύς καταναλωτών

- Πλήθος καταναλωτών
- Διαθέσιμο πορτοφόλι
- Πληροφόρηση
- Κόστος αλλαγής μεταξύ προϊόντων
- Ευκολία υποκατάστασης
- Ευαισθησία σε αλλαγές τιμών



# Διευκρινήσεις

- Εμπόδια εισόδου:

- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Οικονομίες κλίμακας
- Απόλυτο πλεονέκτημα κόστους
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Θεσμικά, κανονιστικά εμπόδια
- Αντεκδίκηση
- Κόστη αλλαγής του πελάτη

- Στρατηγικές ομάδες επιχειρήσεων:

- Παρόμοιες στρατηγικές,
- Παρόμοια προϊόντα,
- Παρόμοιες τεχνολογίες παραγωγής,
- Κοινοί μέτοχοι,
- Κοινοί προμηθευτές,
- Κοινά δίκτυα διανομής,
- Σχέση με ενδιαφερόμενα μέρη (κοινοί χρηματοδότες/τράπεζες)



# Μάκρο-εξωτερικό περιβάλλον

- Το εξωτερικό «μακρο-περιβάλλον» είναι οι παράγοντες εκείνοι που αναπτύσσονται έξω από μία επιχείρηση, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ορισμένες από τις συγκεκριμένες δυνάμεις που διαμορφώνουν και επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι μέτοχοι της επιχείρησης, τράπεζες, συνδικαλιστικές οργανώσεις, προμηθευτές και πελάτες.
- Ένα χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης του μάκρο-εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTLE.



# Ανάλυση PESTLE

<b>POLITICAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Πολιτική σταθερότητα</li><li>• Διαφθορά</li><li>• Πολιτική εξωτερικού εμπορίου/εξαγωγών</li><li>• Φορολογική πολιτική</li><li>• Επιδοτήσεις</li><li>• Κοινωνική πολιτική</li></ul>	<b>ECONOMIC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Οικονομική ανάπτυξη</li><li>• Κόστος δανεισμού</li><li>• Συνάλλαγμα/ισοτιμίες</li><li>• Πληθωρισμός</li><li>• Ανεργία</li><li>• Κόστος απασχόλησης</li><li>• Κατανομή εισοδήματος</li></ul>	<b>SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Δημογραφικά στοιχεία</li><li>• Εκπαίδευση</li><li>• Πολιτιστικοί περιορισμοί</li><li>• Απόψεις καταναλωτών</li><li>• Θρησκεία</li><li>• Τάσεις</li><li>• Κινητικότητα</li></ul>
<b>TECHNOLOGICAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Αναδυόμενες τεχνολογίες</li><li>• Ώριμες τεχνολογίες</li><li>• Copyright και πατέντες</li><li>• Διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες</li><li>• Έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία</li></ul>	<b>LEGAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ρυθμιστική πολιτική</li><li>• Εργασιακοί/εργοδοτικοί νόμοι</li><li>• Προστασία καταναλωτή</li><li>• Νόμοι περί ανταγωνισμού</li><li>• Εμπορικό δίκαιο</li><li>• Υγεία και ασφάλεια</li></ul>	<b>ENVIRONMENTAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Κλίμα</li><li>• Ενεργειακή κατανάλωση</li><li>• Περιβαλλοντικές πολιτικές</li><li>• Διαθεσιμότητα πρώτων υλών</li><li>• Κοινωνική εταιρική ευθύνη</li></ul>



# Συσχέτιση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

- Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία υπάρχει μια συνεχής ροή που επιδρά μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που καθορίζει και διαμορφώνει το επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η δομή, τα συστήματα, το προσωπικό, το στυλ, οι δεξιότητες, η στρατηγική και οι τελικοί στόχοι.
- Οι προσδιοριστικοί αυτοί παράγοντες συνδέονται μεταξύ τους, αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Η ανάλυση SWOT μας βοηθάει να εντοπίσουμε θετικά και αρνητικά στοιχεία τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.



# Ανάλυση SWOT

- Πράγματα που κάνεις καλά
- Πλεονεκτήματα που σε διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό
- Εσωτερικοί πόροι όπως ανθρώπινο κεφάλαιο, τεχνογνωσία, εμπειρία, brand name, κλπ.
- Πατέντες, copyrights, κλπ.

	Θετικά	Αρνητικά
Εσωτερικά	<b>S</b> Strengths	<b>W</b> Weaknesses
Εξωτερικά	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats

- Πράγματα που λείπουν από την επιχείρησή σου
- Πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών σου (πράγματα που κάνουν καλύτερα από εσένα)
- Έλλειψη αποδοτικότητας / παραγωγικότητας
- Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού
- Έλλειψη ξεκάθαρα οράματος / στοχοθεσίας

- Υπο-εξυπηρετούμενες αγορές
- Λίγοι ανταγωνιστές
- Όχι υποκατάστατα
- Χαλαροί νόμοι και κανόνες
- Αναδυόμενες τάσεις
- Αναδυόμενες τεχνολογίες
- Θετική κάλυψη ΜΜΕ

- Αναδυόμενοι ανταγωνιστές
- Ισχυροί προμηθευτές
- Στριφνοί νόμοι και κανόνες
- Ώριμα προϊόντα
- Ώριμες τεχνολογίες
- Αρνητική κάλυψη ΜΜΕ
- Ισχυρά υποκατάστατα προϊόντα



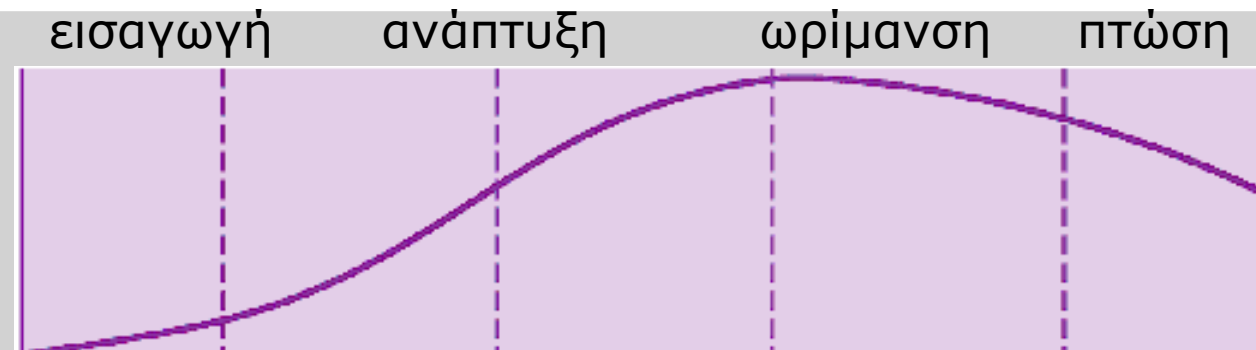


# Κλαδική ανάλυση

- Οι Κλαδικές Μελέτες αφορούν την εις βάθος ανάλυση συγκεκριμένου κλάδου, μέσω της οποίας αναδεικνύονται στοιχεία ανταγωνιστικότητας αλλά και διαρθρωτικές αδυναμίες.
- Στόχοι είναι:
  - Η εκτίμηση των δυνητικών προοπτικών ανάπτυξης του εξεταζόμενου τομέα στα πλαίσια της διεθνούς αγοράς, και ο εντοπισμός ευκαιριών και δρόμων ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις.
  - Να γίνει κατανοητό πώς η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, που επηρεάζει το επίπεδο της κερδοφορίας του κλάδου
  - Να εκτιμηθεί η ελκυστικότητα του κλάδου
  - Να αναγνωρισθούν αλλαγές στη δομή του κλάδου που θα επηρεάσουν τη μελλοντική κερδοφορία
  - Να αναγνωρισθούν ευκαιρίες
  - Να αναγνωρισθούν Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας



# Κλαδική ανάλυση



	εισαγωγή	ανάπτυξη	ωρίμανση	πτώση
Πελάτες:	Λίγοι – δοκιμή	Αυξανόμενοι	Κορεσμός – επαναλαμβανόμενες αγορές	Μείωση πελατών
Ανταγωνισμός:	Λίγοι	Νέοι ανταγωνιστές Μάχη μεριδίων αγοράς Μη διαφοροποιημένα προϊόντα Στη συνέχεια διαφοροποίηση	Πιθανόν πολλοί Δυσκολία απόκτησης μεριδίου αγοράς Έμφαση σε μείωση κόστους	Έξοδος κάποιων ανταγωνιστών Επιλεκτική διανομή



# Σχέδιο μάρκετινγκ

- Στην επόμενη Ενότητα  
θα μιλήσουμε αναλυτικά  
για το **σχέδιο μάρκετινγκ!**

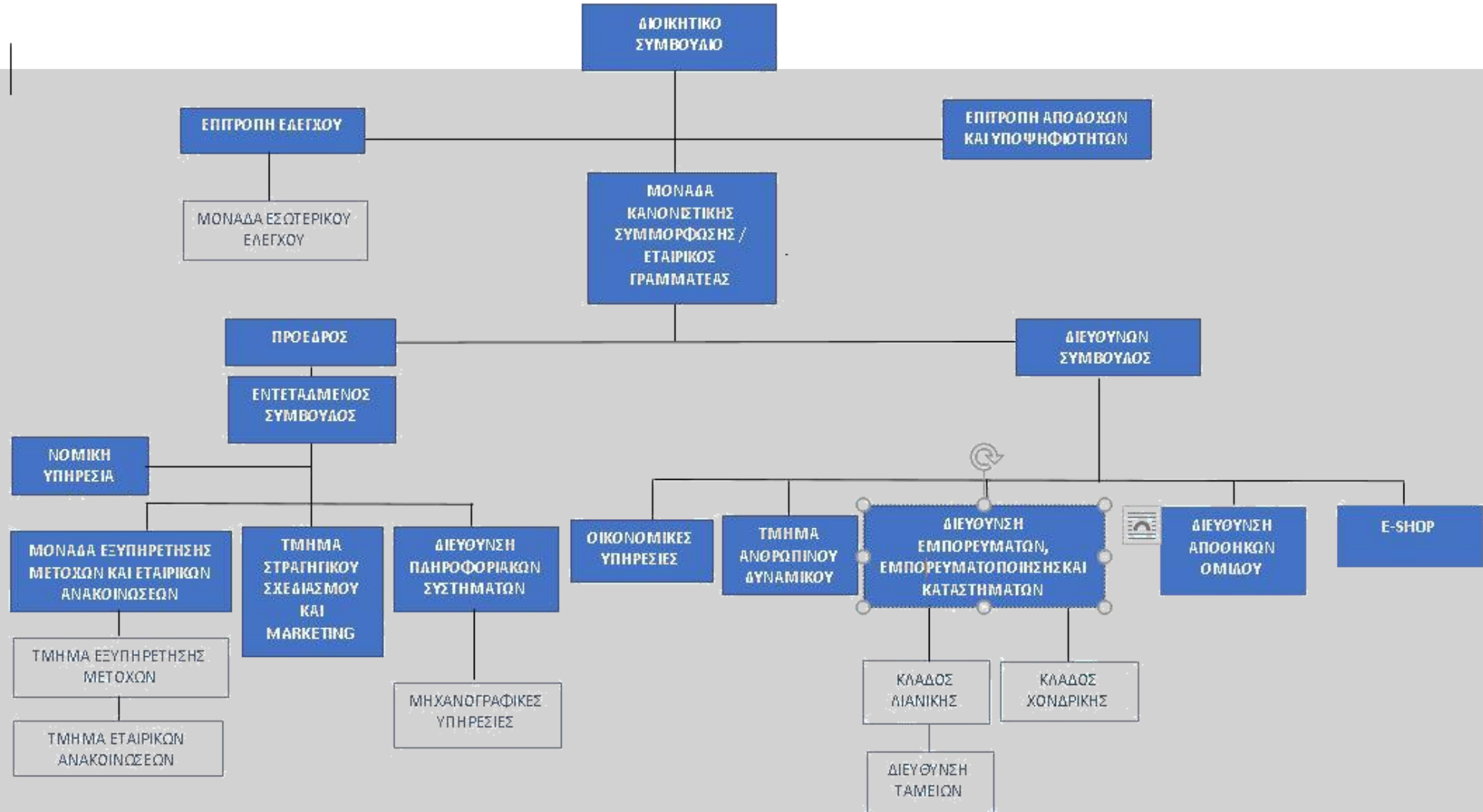


# Οργανωτικό σχέδιο

- Καθορισμός των συνιδιοκτητών/ συνέταιρων ή των βασικών μετόχων.
- Δικαιοδοσία των μετόχων.
- Ομάδα διοίκησης.
- Ρόλοι και ευθύνες των μελών της επιχείρησης.
- Είναι απαραίτητο να υπάρχει και ένα οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Και αναλυτικός καθορισμός των θέσεων εργασίας.



# Οργανόγραμμα





# Περιγραφή θέσεων εργασίας

ΠΡΟΣΘΕΤΕ  
ΕΔΩ ΤΟ  
ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΣΑΣ

Επωνυμία εταιρείας

Θέση εργασίας:	Θέση εργασίας	Κατηγορία εργασίας:	Κατηγορία εργασίας
Τμήμα/Ομάδα:	Τμήμα/Ομάδα	Κωδικός θέσης εργασίας/Αρ. αίτησης:	Κωδικός θέσης εργασίας/Αρ. αίτησης
Τοποθεσία:	Τοποθεσία	Απαιτείται μετακίνηση:	Απαιτείται μετακίνηση
Επίπεδο/εύρος μισθού:	Επίπεδο/εύρος μισθού	Τύπος θέσης:	Τύπος θέσης (π.χ.: πλήρους απασχόλησης, μερικής παρακολούθησης, μοιραζόμενη θέση, σύμβαση, πρακτική)
Επαφή ανθρώπινου δυναμικού:	Επαφή ανθρώπινου δυναμικού	Ημερομηνία καταχώρησης:	Ημερομηνία καταχώρησης
Υπεύθυνος εκπαίδευσης υποψήφιων:	Υπεύθυνος εκπαίδευσης υποψήφιων	Λήξη καταχώρησης:	Λήξη καταχώρησης
Διεύθυνση URL εξωτερικής καταχώρησης:	Διεύθυνση URL εξωτερικής καταχώρησης		
Διεύθυνση URL εσωτερικής καταχώρησης:	Διεύθυνση URL εσωτερικής καταχώρησης		
Υπεύθυνος αποδοχής αιτήσεων:			
<b>ΦΑΣ Η EMAIL:</b> Αριθμός φαξ ή email Γραμμή θέματος: Γραμμή θέματος		<b>ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ:</b> Όνομα Επωνυμία εταιρείας Διεύθυνση Πόλη, Νομός, Ταχ. κώδικας	
<b>Περιγραφή θέσης εργασίας</b>			
<b>ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ</b> Για να ξεκινήσετε αμέσως, απλώς πατήστε οποιοδήποτε κείμενο κράτησης θέσης (όπως αυτό) και αρχίστε να πληκτρολογείτε για να το αντικαταστήσετε με το δικό σας. <ul style="list-style-type: none"><li>• Λίστα με κουκκίδες 1</li><li>• Λίστα με κουκκίδες 2</li></ul> Ένα μέρος του δείγματος κειμένου που υπάρχει σε αυτό το έγγραφο υποδεικνύει το όνομα του στυλ που έχει εφαρμοστεί, οπότε μπορείτε εύκολα να εφαρμόσετε την ίδια μορφοποίηση ξανά. Για παράδειγμα, οι παρακάτω αριθμημένες παράγραφοι χρησιμοποιούν το στυλ "Λίστα με αριθμούς". <ol style="list-style-type: none"><li>1. Λίστα με αριθμούς 1</li><li>2. Λίστα με αριθμούς 2</li></ol>			
<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b> Απαιτήσεις προσόντων και εκπαίδευσης			
<b>ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b> Προτιμώμενες δεξιότητες			
<b>ΠΡΟΣΘΕΤΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ</b> Πρόσθετες σημειώσεις			
Ελέγχθηκε από:	Όνομα	Ημερομηνία:	Ημερομηνία
Εγκρίθηκε από:	Όνομα	Ημερομηνία:	Ημερομηνία
Τελευταία ενημέρωση από:	Όνομα	Ημερομηνία/Ώρα:	Ημερομηνία/Ώρα



# Σχέδιο λειτουργίας

- Περιγράφεται η 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 μας;
  - Περιγράφουμε τις μεθόδους μας 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 χρειαζόμαστε;
  - Περιγράφουμε τον τύπο του επαγγελματικού χώρου που θα έχουμε.
  - Απαιτούμενα φυσικά χαρακτηριστικά



# Σχέδιο λειτουργίας

- Γραφειοκρατικές/νομικές απαιτήσεις
  - Άδεια λειτουργίας
  - Κανονισμοί ασφάλειας και υγιεινής στον χώρο εργασίας
  - Περιβαλλοντικές μελέτες
  - Εμπορικά σήματα, πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνίες
  - Ασφαλιστική κάλυψη
- Αποθέματα
  - Ειδικοί χειρισμοί αποθεμάτων
  - Εποχικότητες
- Συμβουλευτική υποστήριξη
  - Δικηγόρος
  - Λογιστής
  - Σύμβουλος επιχειρήσεων





# Οικονομικό σχέδιο

- Το οικονομικό 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 μας.
- Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι μελετώντας το χρηματοοικονομικό μας σχέδιο θα καταλάβουμε καλύτερα τα οικονομικά της επιχείρησής μας.
- **Καλό είναι να συντάξετε το οικονομικό σχέδιο μαζί με έναν Οικονομολόγο/Λογιστή!**



# Οικονομικό σχέδιο

- Οι περισσότεροι επιχειρηματίες θεωρούν τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνη βάση, ως τον ακρογωνιαίο λίθο του σχεδίου τους.
- Στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνονται τα πάντα σε αριθμούς και εμείς θα έχουμε 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 προβλέπονται οι πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, οι δαπάνες και το μηνιαίο κέρδος για ένα έτος.
- Τα προβλεπόμενα κέρδη θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα κείμενο στο οποίο θα περιγράφονται οι κυριότερες παραδοχές που χρησιμοποιήσαμε για να εκτιμήσουμε τα έσοδα και τα έξοδα τις εταιρείας
- Πρέπει να κρατάμε προσεκτικές σημειώσεις σχετικά με την έρευνα και τις παραδοχές μας ώστε να είμαστε σε θέση αργότερα να τις εξηγήσουμε και επίσης για να ανατρέχουμε στις πηγές μας όταν είναι καιρός να αναθεωρήσουμε το σχέδιό σας.



# Ταμειακές Ροές

- Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών είναι μια εκ των προτέρων ματιά του λογαριασμού όψεως.
- Για κάθε σημείο πρέπει να προσδιορίσουμε πότε αναμένεται να εισπραχθούν μετρητά (για πωλήσεις) ή πότε θα πρέπει να εκδώσουμε επιταγή (για έξοδα).
- Θα πρέπει να παρακολουθούμε τα σημαντικά λειτουργικά στοιχεία τα οποία δεν αποτελούν απαραίτητα μέρος των ταμειακών ροών αλλά μας επιτρέπουν να παρακολουθούμε τα στοιχεία που έχουν μεγάλη επίπτωση στις ταμειακές ροές, όπως για παράδειγμα πωλήσεις και αγορές αποθεμάτων.
- Θα πρέπει επίσης να παρακολουθούμε τις πληρωμές σε μετρητά πριν από την έναρξη τα οποία θα καταγράφονται στη στήλη 'προ-έναρξης'. Λογικά θα πρέπει να έχουμε ήδη κάνει την έρευνά μας σχετικά με αυτά για το σχέδιο δαπανών έναρξης.
- Οι ταμειακές ροές θα μας δείξουν αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Με απλά λόγια, αν το προβλεπόμενο ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο θα χρειασθούμε μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης.
- Με αυτό το σχέδιο θα προβλέψουμε επίσης πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστούμε.



# Οικονομικό σχέδιο: τιμολόγηση

## Με προσαύξηση επί του κόστους

- Υπολογίζεται το κόστος (παραγωγής και λειτουργικό)
- Προστίθεται ένα σταθερό ποσοστό κέρδους

**+** Απλή μέθοδος στη χρήση (κυρίως για λογιστές, μηχανικούς)

**-** Λιγότερος ο προσανατολισμός στον πελάτη

## Με προσαύξηση επί της τιμής αγοράς

- Γίνεται η αγορά αποθέματος
- Προστίθεται ένα σταθερό ποσό στην τιμή αγοράς και προκύπτει η τιμή στο ράφι

**+** Απλή μέθοδος στη χρήση (κυρίως για λιανοπωλητές)  
Υπάρχει δυνατότητα επαναπροσδιορισμού της τιμής

**-** Διαφορετική τιμή από λιανοπωλητή σε λιανοπωλητή



# Οικονομικό σχέδιο: τιμολόγηση

## Εθιμική τιμολόγηση

- Το προϊόν προσφέρεται στην τιμή που πάντα προσφερόταν (π.χ. τιμή τηλεφωνήματος από θάλαμο)

**+** Αποφυγή κόππου για συνεχή τιμολόγηση

**-** Όχι πρακτική και αποδοτική για την επιχείρηση

## Με βάση τη ζήτηση

- Γίνεται εκτίμηση της ζήτησης για ένα προϊόν για διαφορετικά ύψη τιμής (με ερωτήσεις των πελατών)
- Υπολογίζεται το κόστος παραγωγής για κάθε ζήτηση
- Υπολογίζεται η τιμή που μεγιστοποιεί τα κέρδη

**+** Προσανατολισμός στις ανάγκες της αγοράς

**-** Πολύπλοκοι υπολογισμοί



# Οικονομικό σχέδιο: τιμολόγηση

## Με βάση τη γκάμα προϊόντων

- Καθορίζεται η τιμή μέσα σε σχετικές ομάδες προϊόντων (π.χ. φωτογραφικές μηχανές – φιλμ)
- Η μείωση της τιμής ενός προϊόντος της γκάμας μπορεί να συνεπάγεται αύξηση της τιμής του άλλου

**+** Αύξηση κερδών και μεριδίου αγοράς

**-** Κίνδυνος αντιγραφής από ανταγωνιστές

## Του «ξαφρίσματος»

- Ξεκινά με μια υψηλή τιμή που στη συνέχεια μειώνεται προοδευτικά καθώς σταθεροποιούνται οι πωλήσεις (συνήθως σε τεχνολογικά προϊόντα)

**+** Το κόστος ανάπτυξης του προϊόντος αποσβένεται γρήγορα

**-** Αδυναμία προσέλκυσης πελατών στο αρχικό στάδιο της υψηλής τιμής



# Οικονομικό σχέδιο: τιμολόγηση

## Ψυχολογική τιμολόγηση

- Στηρίζεται στις συναισθηματικές αντιδράσεις του καταναλωτή
  - Υψηλή τιμή συνδέεται με ποιότητα (τιμολόγηση κύρους)
  - Ελαφρά μείωση μιας στρογγυλής τιμής (π.χ. 3.99 αντί 4 ευρώ)

**+** Θετική κυρίως για δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών

**-** Προβλήματα στην περίοδο των εκπτώσεων

## Με έκπτωση σε μια δεύτερη αγορά

- Η τιμή διαφοροποιείται ανάλογα με την αγορά (ακριβή σε μια αγορά και φτηνή σε μια άλλη αγορά)  
π.χ. φοιτητικά εισιτήρια

**+** Προσανατολισμός στις ανάγκες της κάθε αγοράς

**-** Μπορεί να κλονίσει την εμπιστοσύνη της αγοράς με την υψηλή τιμή



# Οικονομικό σχέδιο: τιμολόγηση

## Με βάση τους ανταγωνιστές

- Ίδια τιμή με ανταγωνισμό
- Υπονόμευση του ανταγωνισμού (πόλεμος τιμών)
- Ηγεσία ως προς την τιμή
- Καρτέλ (συνεννόηση για την τιμή που όμως απαγορεύεται)



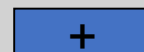
Θετική κυρίως για τον πελάτη



Στην περίπτωση του καρτέλ, καταστροφή ανταγωνισμού

## Με στόχο τη διείσδυση

- Είσοδος στην αγορά με χαμηλή τιμή προκειμένου να αποκτηθεί γρήγορα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς



Αιφνιδιασμός ανταγωνισμού



Μπορεί να μειώσει το κέρδος κάτω από τα αποδεκτά όρια

Οι ανταγωνιστές μπορεί να αντέχουν τον πόλεμο τιμών





# Ανάλυση νεκρού σημείου

- Νεκρό Σημείο μίας Επιχείρησης, είναι το αναγκαίο ύψος των Πωλήσεων (Τζίρου), το οποίο εάν πραγματοποιήσει η Επιχείρηση, καλύπτει όλα της τα έξοδα, δηλαδή δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Εκφράζεται κατά διαφόρους τρόπους:
  - Ως αξία πωλήσεων: Σε τι ύψος πωλήσεων (τζίρου) η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
  - Ως ποσοστό % των Πωλήσεων: Σε ποιο ποσοστό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
  - Ως ποσότητα Πωλήσεων: Πόσα προϊόντα (ή άλλη μονάδα μέτρησης) πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση για να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.
  - Ως χρόνος: Σε ένα ετήσιο χρονικό ορίζοντα, πόσους μήνες θα χρειασθεί η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει εκείνες τις πωλήσεις που θα την φέρουν σε σημείο να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.



# Ανάλυση νεκρού σημείου

- Αυτή η ανάλυση παρέχει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:
  - “ποιο είναι το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων που διασφαλίζει ότι η επιχείρηση δεν θα λειτουργεί ζημιογόνα” ή
  - “πόσο μπορεί να μειωθούν οι πωλήσεις και η επιχείρηση να συνεχίσει να παράγει κέρδη”
- Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι εξαιρετικά χρήσιμη:
- Στη διαδικασία σχεδιασμού μιας νέας επιχείρησης
- Σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στα πρώτα στάδια λειτουργίας τους προκειμένου η διοίκηση να διαπιστώσει πόσο ακριβείς ήταν οι (αρχικές) προβλέψεις της καθώς και να αντιληφθεί έγκαιρα αν η πορεία που ακολουθείται είναι η ενδεδειγμένη (αυτή που θα οδηγήσει σε κέρδη)
- Σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης, για να βρουν τρόπους να αυξήσουν τα κέρδη τους



# Ανάλυση νεκρού σημείου

- Για τον προσδιορισμό του νεκρού σημείου λαμβάνουμε υπόψη τα έσοδα και τα έξοδα.
- Τα έξοδα μπορεί να είναι είτε σταθερά (δηλαδή, ανεξάρτητα της παραγωγής όπως π.χ. τα ενοίκια) ή μπορεί να είναι μεταβλητά (δηλαδή, να εξαρτώνται από την παραγωγή όπως π.χ. η ενέργεια).
- Το νεκρό σημείο είναι εκεί όπου Έσοδα = Έξοδα.
- Το νεκρό σημείο μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, μεταβάλλεται αν μεταβληθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που είναι:
  - Το σταθερό κόστος
  - Το μεταβλητό κόστος
  - Η τιμή πώλησης του προϊόντος
  - Η ποσότητα των πωλήσεων



# Ανάλυση νεκρού σημείου

- Όταν μια επιχείρηση παράγει πολλά ανομοιογενή προϊόντα είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογιστεί το νεκρό σημείο. Εξάλλου για κάποια προϊόντα μπορεί η ανάλυση νεκρού σημείου να δείξει ότι είναι ασύμφορα για την επιχείρηση, ωστόσο μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικά για την συνολική λειτουργία ή εικόνα της επιχείρησης.
- Είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί ανάλυση νεκρού σημείου σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τράπεζες, ασφάλειες, κλπ.
- Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι ένα εργαλείο βραχυχρόνιας χρήσης και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μακροχρόνιες αποφάσεις.
- Οι υποθέσεις της σταθερής τιμής και απεριόριστης ζήτησης για το προϊόν ή τα προϊόντα της επιχείρησης είναι πολύ περιοριστικές και μη ρεαλιστικές.
- Υποθέτουμε σταθερή τεχνολογία και παραγωγικότητες των παραγωγικών συντελεστών. Στην πράξη το γεγονός αυτό είναι σπάνιο.



# Δανειοδότηση

- Οι τράπεζες θέλουν διαβεβαιώσεις για την τακτική αποπληρωμή του δανείου. Αν σκοπεύουμε να χρησιμοποιήσουμε το σχέδιο σε δανειστές, πρέπει να συμπεριλάβουμε:
  - Το ποσό του δανείου
  - Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα
  - Τι θα πετύχουμε - πώς θα κάνει την επιχείρηση ισχυρότερη;
  - Τους αιτούμενους όρους αποπληρωμής (τα έτη αποπληρωμής).
- Πιθανώς δεν θα έχουμε μεγάλα περιθώρια διαπραγμάτευσης του επιτοκίου αλλά μπορεί να είναι δυνατό να διαπραγματευθούμε μεγαλύτερο χρόνο αποπληρωμής, πράγμα που θα βοηθήσει τις ταμειακές ροές.
- Το περιουσιακό στοιχείο που προσφέρεται ως εγγύηση και κατάλογο με τα υπάρχοντα εμπράγματα βάρη του περιουσιακού στοιχείου που προσφέρεται ως εγγύηση.



# Ισολογισμός

<u>Πάγιο Ενεργητικό</u>		<u>Καθαρή Θέση</u>	180.000
Οχήματα, Μηχανήματα	100.000	<u>Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις</u>	
<u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</u>		Ενυπόθηκα Δάνεια	100.000
Μετρητά	75.000	<u>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</u>	
Απαιτήσεις	125.000	Πιστωτές	50.000
Αποθέματα	<u>50.000</u>	Φόροι	<u>20.000</u>
Σύνολο	250.000	Σύνολο	70.000
<u>Σύνολο</u>			
<u>Ενεργητικού</u>	350.000	<u>Σύνολο Παθητικού</u>	350.000



# Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

	%	ΕΤ.1	ΕΤ.2	ΕΤ.3	ΕΤ.4	ΕΤ.5
Κύκλος εργασιών	100%					
- Κόστος πωληθέντων						
Μικτά κέρδη						
- Λειτουργικά έξοδα						
Κέρδη προ αποσβέσεων, τόκων & φόρων						
- Τόκοι μακροπρόθεσμου δανείου						
- Τόκοι βραχυπρόθεσμου δανείου						
Κέρδη προ αποσβέσεων & φόρων						
- Αποσβέσεις						
Κέρδη προ φόρων						
- Φόροι						
Καθαρά κέρδη						
Πιστωτικοί τόκοι						
Σύνολο καθαρών κερδών						
- Κέρδη προς διάθεση						
- Αμοιβές ΔΣ						
Αποτελέσματα εις νέον						



# Κατάσταση Ταμειακών Ροών

	ΕΤ.1	ΕΤ.2	ΕΤ.3	ΕΤ.4	ΕΤ.5
<b>Εισροές</b>					
κέρδη προ φόρων και αποσβέσεων					
Πιστωτικοί τόκοι					
Αύξηση εταιρικού κεφαλαίου					
αύξηση μακροπρόθεσμα δάνεια					
επιχορήγηση δημοσίου					
επιχορήγηση τόκων δανείου					
αύξηση βραχυπρόθεσμα δάνεια					
<b>Σύνολο</b>					
<b>Εκροές</b>					
Επένδυση σε πάγια					
Φόροι					
Κέρδη προς διάθεση					
Αμοιβές ΔΣ					
Αύξηση κεφαλαίου κίνησης					
<b>Σύνολο</b>					



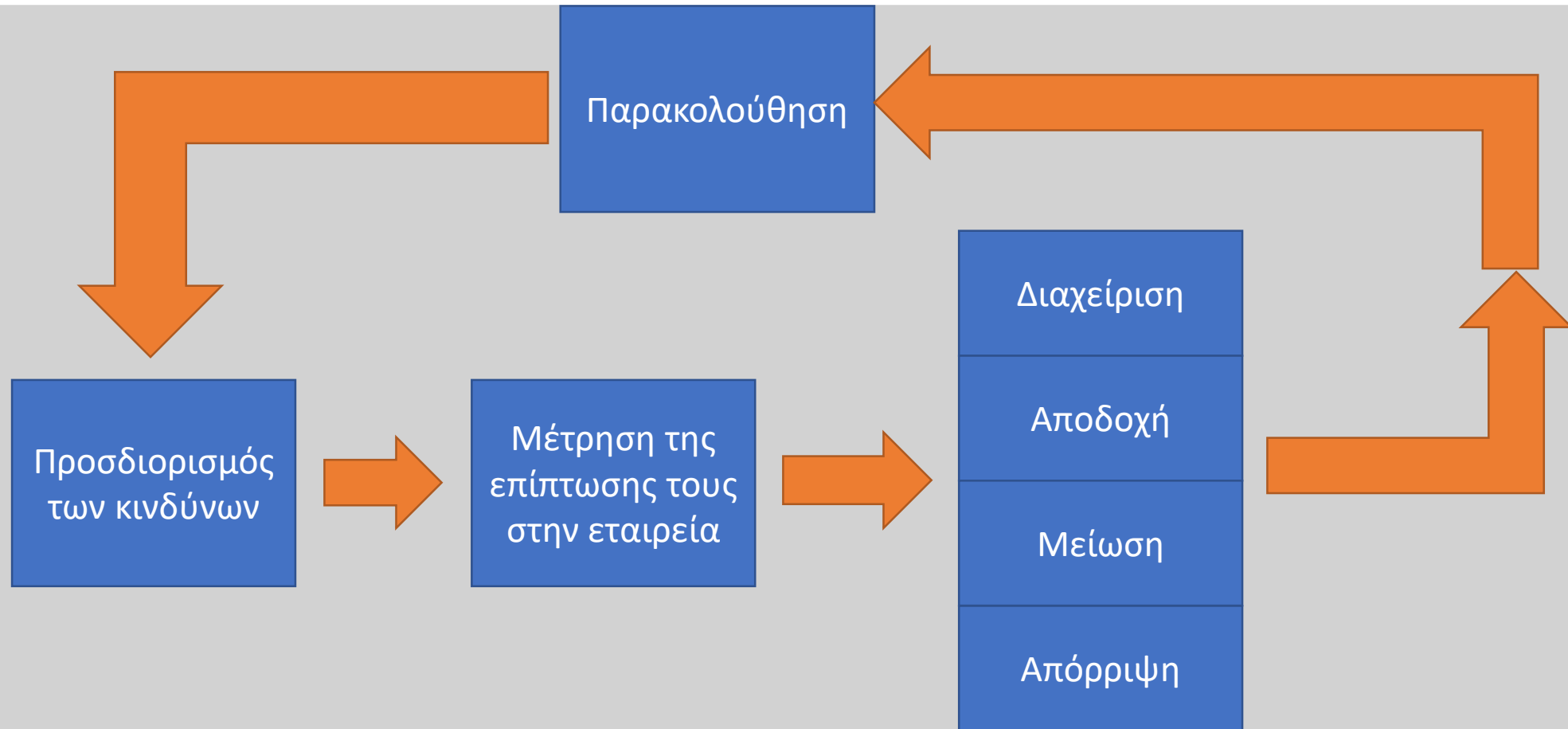


# Ανάλυση κινδύνων

- Κίνδυνος της αγοράς: η εθνική οικονομία, η τοπική οικονομία, η κλαδική οικονομία, οι ανταγωνιστές
- Τεχνολογικός κίνδυνος: κίνδυνος απαξίωσης της τεχνολογίας
- Κάθετοι κίνδυνοι: κίνδυνος έλλειψης πρώτων υλών και προμηθευτών, κίνδυνος έλλειψης δικτύου διανομής, κίνδυνος εξάρτησης από μεγάλους πελάτες
- Λειτουργικοί κίνδυνοι: κίνδυνοι που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, το ανθρώπινο δυναμικό, τον ηλεκτρο-μηχανολογικό εξοπλισμό
- Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι: ύψος δανεισμού, εξυπηρέτηση υποχρεώσεων, μεταβολές στα επιτόκια, διακυμάνσεις στο συνάλλαγμα, εξαγωγική διαδικασία
- Θεσμικοί κίνδυνοι: στην χώρα μας που ο νομοθέτης είναι υπερ-δραστήριος υπάρχει πάντα ο κίνδυνος μελλοντικοί νόμοι και ρυθμίσεις να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση.



# Αντιμετώπιση κινδύνων





# Χρονοδιάγραμμα

- Αναπτύξτε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα που θα δείχνει πότε θα ολοκληρωθεί κάθε φάση του επιχειρηματικού σχεδίου, π.χ.:
  - Σύσταση της εταιρία
  - Ολοκλήρωση σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντος
  - Πρόσληψη πωλητών
  - Συμφωνία με διανομείς
  - Παραγγελία πρώτων υλών
  - Πρώτες παραγγελίες πελατών
  - Πρώτες πωλήσεις και διανομή
  - Πρώτες εισπράξεις (ρευστότητα)
- Μέσω αυτού, δείξτε την αλληλεπίδραση των φάσεων του επιχειρηματικού σχεδίου και τις καταληκτικές προθεσμίες ολοκλήρωσης τους.



# Παράρτημα

- Συχνά, είναι σκόπιμο το επιχειρηματικό σας σχέδιο να συνοδεύεται από ένα Παράρτημα στο οποίο (ενδεικτικά) μπορεί να υπάρχουν:
- Βιογραφικά: δικό σας, των εξωτερικών συνεργατών σας (λογιστές, δικηγόροι, μηχανικοί), των στελεχών σας (διευθυντές, προϊστάμενοι) κλπ.
- Ενδεικτική βιβλιογραφία για το προϊόν ή τον κλάδο: περιλήψεις κλαδικών μελετών, περιλήψεις μελετών για το προϊόν, περιλήψεις οικονομικού κλίματος από τράπεζες ή κεντρικές τράπεζες, ενημερωτικά δελτία, κλπ.
- Προσφορές, προτιμολόγια κλπ. για τον εξοπλισμό που χρειάζεστε.
- Αιτήσεις πατεντών
- Λοιπές τεχνικές ή μη χρήσιμες πληροφορίες.



# Τελικό στάδιο

- Φροντίστε την κάθε λεπτομέρεια: γραμματοσειρές, φόντο, χρώμα, σχήμα, κλπ.
- Πολύ προσοχή στην επιλογή των κατάλληλων λέξεων! Η ορθογραφία και η σωστή γραμματική/συντακτικό παίζει σημαντικό ρόλο.
- Δώστε το επιχειρηματικό σχέδιο σε ανεξάρτητους κριτικούς αναγνώστες: στον δικηγόρο σας, τον λογιστή σας, τον μηχανικό σας, τον συνεργάτη σας στην οικεία τράπεζα, για να το διαβάσει και να σας δώσει σχόλια.
- Δώστε το επιχειρηματικό σχέδιο σε κάποιο συγγενικό/φιλικό πρόσωπο εμπιστοσύνης να το διαβάσει. Κάποιον/α που δεν έχει ειδικές γνώσεις. Πείθεται από αυτά που γράφετε; Αν είχε χρήματα θα επένδυε στην ιδέα σας;
- Μην ανοίξετε καν το κείμενο για 15 μέρες. Ξεχάστε εντελώς. Μετά, ξανανοίξτε το και ξαναδιαβάστε το όλο προσεκτικά από την αρχή. Βγάζουν άκρα αυτά που γράφετε; Σας αρέσει το αποτέλεσμα; Μήπως θέλετε να αλλάξετε κάτι;



# Κριτήρια αξιολόγησης επιχειρηματικού σχεδίου

- Εκτίμηση της τοποθέτησης της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό
  - εκτίμηση της δυναμικής της αγοράς
  - την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
  - την τοποθέτηση του προϊόντος
  - τις βάσεις διαφοροποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Εκτίμηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού
  - εκτίμηση των ικανοτήτων των στελεχών
  - καταλληλότητα του σχεδιασμού μάρκετινγκ
  - καταλληλότητα του λειτουργικού σχεδιασμού



# Κριτήρια αξιολόγησης επιχειρηματικού σχεδίου

- Εκτίμηση των οικονομικών στοιχείων
  - συνέπεια των οικονομικών προβλέψεων με την ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης και τον επιχειρηματικό σχεδιασμό
- Εκτίμηση της σχέσης ρίσκου-ανταμοιβής
  - Εκτίμηση κινδύνων
  - αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης τους
  - σύγκριση σχέσης ρίσκου-ανταμοιβής



# Συχνοί λόγοι απόρριψης

- Ανεπαρκής μέγεθος αγοράς
- Αδυναμία κατανόησης της αγοράς
- Αναξιόπιστη τεχνολογία παραγωγής
- Εύκολα αντιγράψιμο προϊόν
- Υπερβολικά υψηλή επένδυση για αυτό που προσφέρει
- Αναξιόπιστος λειτουργικό σχεδιασμός (άγνοια/υπερραιοδοξία)
- Αναξιόπιστη διοικητική ομάδα
- Αφελείς/τυχαίες/αβάσιμες προβλέψεις πωλήσεων/τζίρου
- Ισχυρότατος ανταγωνισμός/εδραιωμένα υποκατάστατα προϊόντα
- Κακογραμμένο: πάρα πολύ μεγάλο/μικρό, κακή ποιότητα γραψίματος, παραβλέπει βασικές ενότητες κλπ





# Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία

- Όνομα / τύπος / τοποθεσία / εποχικότητα επιχείρησης
- Τί κάνει την επιχείρησή σου μοναδική;
- Ποιοι παράγοντες θα οδηγήσουν την επιχείρησή σου στην ανάπτυξη;
- Ποιο είναι το/τα προϊόν/τα σου;
- Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά τους και λειτουργίες τους;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και η προστιθέμενη αξία του προϊόντος σου;
- Ποιοι είναι οι δυνητικοί πελάτες σου; Μέγεθος αγοράς σε χιλιάδες πελάτες.
- Πού ζουν (εσωτερικό/εξωτερικό, πόλη/χωριό); Πόσο χρονών είναι; (καταναλωτές βάσει ηλικίας); Είναι κυρίως άνδρες ή γυναίκες;



# Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία

- Υπάρχουν σημαντικές τοπικές/εθνικές/υπερεθνικές τάσεις;
- Ποιοι είναι οι 5 σημαντικότεροι (κοντινότεροι) ανταγωνιστές σου; Τοποθεσία, μέγεθος, τζίρος, εργαζόμενοι, site, email, ονόματα διευθυντών και στελεχών, ιδιοκτησία, brand names, προϊόντα, πελατολόγιο.
- Ποιο είναι το επιχειρηματικό μοντέλο των 5 σημαντικότερων ανταγωνιστών σου;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα; γιατί οι πελάτες ψωνίζουν από αυτούς;
- Ποια είναι η τιμολογιακή τους πολιτική;
- Γιατί το δικό σου επιχειρηματικό μοντέλο ή η τιμολογιακή πολιτική είναι καλύτερα;



# Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία

- Τί κάνεις καλύτερα από τον ανταγωνισμό; (τιμή, ποιότητα, άλλο;)
- Ποια είναι η παρουσίαση του προϊόντος σου; Χρώμα-σχήμα-συσκευασία, brand name, άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν;
- Θα διαφημιστείς; Ναι/όχι/πού και γιατί;
- Θα χρησιμοποιήσεις ηλεκτρονικές πωλήσεις; Ναι/όχι και γιατί; Αν ναι, θα έχεις δικό σου e-shop; Θα χρησιμοποιήσεις e-shop άλλων; Μήπως και δικό σου και άλλων; Γιατί;
- Γιατί ο πελάτης να πληρώσει την τιμή που χρεώνεις;
- Υπάρχουν υφιστάμενα προϊόντα που να είναι υποκατάστατα ή συμπληρωματικά;



# Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία

- Πώς θα βρεις τους κατάλληλους προμηθευτές; Γιατί είναι κατάλληλοι;
- Πώς θα προσελκύσεις τους πελάτες; Πώς θα τους κρατήσεις πιστούς;
- Πώς θα επεκτείνεις την πελατειακή σου βάση;
- Πώς θα φτάσει το προϊόν στον πελάτη;
- Ποια είναι τα κόστη και τα οφέλη της διανομής που θα χρησιμοποιήσεις;
- Ποιος διοικεί την επιχείρηση; Γιατί είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση; Τί ιδιαίτερα χαρακτηριστικά έχει;
- Πόσους υπαλλήλους θα απασχολήσεις; Γιατί; Τί ιδιαίτερο έχουν;
- Θα είναι πλήρους ή μερικής απασχόλησης; Πώς θα τους πληρώνεις; Με την ώρα; Με την παραγωγή; Με τον μήνα; Θα έχουν ποσοστά; Bonus;



# Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία

- Ποιο είναι το πρόγραμμα εκπαίδευσης των υπαλλήλων σου;
- Ποια είναι η μέθοδος αξιολόγησης τους;
- Τί θα κάνεις για να κρατήσεις τα άξια στελέχη κοντά σου;
- Πόσα χρήματα θα διαθέσεις για το επιχειρηματικό σου σχέδιο;
- Πόσα ακόμη χρειάζεσαι; Πού και γιατί; Αναλυτικά!
- Πού θα τα βρεις; Γιατί να σου τα δώσουν;
- Υπάρχουν νόμοι που ρυθμίζουν τον κλάδο;
- Χρειάζεται να πληρώσεις για κάποια πατέντα;
- Θα παράξεις προϊόν που θα χρειαστεί να το πατεντάρεις;



# Μελέτη περίπτωσης: σαλιγκαροτροφία

- Ποια είναι τα αναμενόμενα έσοδά σου; Για τα πρώτα δυο χρόνια ανέλυσε μήνα-μήνα. Για τα επόμενα δυο χρόνια ανά τρίμηνο και τον πέμπτο χρόνο ανά εξάμηνο.
- Ποιο είναι το κόστος των 18 πρώτων μηνών; Αναλυτικά!
- Ποιος είναι ο αναμενόμενος όγκος πωλήσεων; Κατάτμηση σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάλυση (ανά φύλο, ηλικία, περιοχή, κανάλι διανομής, κλπ).
- Θα έχεις προσφορές; Όλο το χρόνο ή εποχικές;
- Πώς διασφαλίζεις τα προσωπικά σου έξοδα; Πώς επιβιώνεις εσύ προσωπικά;
- Ποιο το όραμά σου για τα επόμενα 5 χρόνια;



# Ερωτήσεις αυτό-αξιολόγησης

- Έχεις τις ικανότητες, την ενεργητικότητα, την αποφασιστικότητα, την δημιουργικότητα και την επιμονή που χρειάζεται για να καινοτομήσεις και να επιχειρήσεις;
- Είσαι καλός στο να αναγνωρίζεις τις ανάγκες των καταναλωτών και να βρίσκεις φρέσκες καινοτόμες ιδέες για να τις ικανοποιήσεις;
- Έχεις την ψυχική και σωματική ικανότητα να εργαστείς πολλές ώρες ημερησίως υπό συνθήκες άγχους και πίεσης;
- Έχεις το σθένος να αναλάβεις ευθύνες, να δίνεις εφαρμόσιμες λύσεις σε πραγματικό χρόνο και να αναλάβεις το ρίσκο των πράξεών σου;
- Νιώθεις άνετα να εισέλθεις σε καταστάσεις άγνωστες, απρόβλεπτες και απαιτητικές;
- Μπορείς να οδηγήσεις, συμβουλεύσεις και παρακινήσεις άλλους προς έναν κοινό σκοπό;
- Θεωρείς τον εαυτό σου συνεργάσιμο, συνεννοήσιμο και φιλικό άτομο;



# Βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη

- Stutely, Richard (2003). Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Deakins, David, and Freel, Mark (2007). Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Κριτική
- Γκόγκας, Περικλής (2016). Οικονομικά για μη ειδικούς, Εκδόσεις Κριτική
- Καραγιάννης, Α. Δ., Κορρές Γ. και Ζαρίφης Α. (2001). «Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Λιούκας Σ. (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) (2006) Θέματα Επιχειρηματικότητας, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ.
- Παπαδάκης Β. Μ. (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Schermerhorn J. R. (2012) Εισαγωγή στο Management, Αθήνα, εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.
- Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π. (2009) Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Knight P. (2005) Το εξαιρετικά Αποτελεσματικό Σχέδιο Μάρκετινγκ, Αθήνα, εκδόσεις Κέρκυρα.





Η εργασία αυτή υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της Πράξης «Ευφυής Γεωργία και Κυκλική Βιοοικονομία-SmartBIC» (MIS5047106) που εντάσσεται στη Δράση «Ενίσχυση των Υποδομών Έρευνας και Καινοτομίας» και χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020, με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης).

We acknowledge support of this work by the project “SMART AGRICULTURE AND CIRCULAR BIO-ECONOMY – SmartBIC.” (MIS MIS5047106) which is implemented under the Action “Reinforcement of the Research and Innovation Infrastructure”, funded by the Operational Programme "Competitiveness, Entrepreneurship and Innovation" (NSRF 2014-2020) and co-financed by Greece and the European Union (European Regional Development Fund).

