

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ REAL ESTATE

Πτυχιακή εργασία της: Τσιάντου Σοφία

Επιβλέπων: ΚΑΝΑΒΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2009

Περίληψη

Ο όρος “real estate” χρησιμοποιείται διεθνώς για να υποδηλώσει τις κτηματομεσιτικές εταιρείες και γενικά το χώρο της μεσιτείας, που ως επί το πλείστον αναφέρεται σε διαμεσολάβηση για αγοραπωλησίες και ενοικιάσεις ακινήτων (οικοπέδων, σπιτιών, κλπ). Παρά την παλαιότερη επιφυλακτική αντιμετώπιση του χώρου του real estate, σταδιακά ο συγκεκριμένος χώρος άρχισε να κερδίζει επιχειρηματικό έδαφος, με αποτέλεσμα σήμερα να βλέπουμε ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να ασχολούνται με τη μεσιτεία ακινήτων.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο γίνονται ολοένα και περισσότερες, προσπαθώντας να παρέχουν έξυπνες και αποδοτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν μια αγορά, πώληση ή ενοικίαση ενός ακινήτου. Στη σύγχρονη μάλιστα εποχή που οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αυξάνονται αλματωδώς, στον κτηματομεσιτικό χώρο πραγματοποιούνται τεράστιες αγοραπωλησίες απλά και μόνο ηλεκτρονικά.

Με γνώμονα τα παραπάνω, η παρούσα εργασία περιγράφει τον κτηματομεσιτικό τομέα στην Ελλάδα, εστιάζοντας και στο χώρο της ηλεκτρονικής.

Κατόπιν, η εργασία περιγράφει κάποιες βασικές ενέργειες που γίνονται κατά την κατάστρωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Εν συνεχεία, η εργασία περιγράφει ένα επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης μιας κτηματομεσιτικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στα βόρεια προάστια της Αττικής.

Τέλος, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα.

Περιεχόμενα

1. Ο χώρος του “Real Estate” σήμερα: υποκείμενη κατάσταση, προβλήματα και προκλήσεις	10
1.1 Εισαγωγικά στοιχεία	10
1.2 Εμπόδια στην ανάπτυξη επιχειρήσεων real estate στην Ελλάδα..	12
2. Η συμβολή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στην ανάπτυξη του κτηματομεσιτικού τομέα στην ΕΕ.....	15
2.1 Εισαγωγή	15
2.2 Real estate και Internet: Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες	16
2.3 Το Διαδίκτυο πολύτιμος συνεργάτης και των "offline" επιχειρήσεων	17
2.4 Η επίδραση του η-επιχειρείν στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της κτηματαγοράς.....	18
2.5 Συμπεράσματα ως προς τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στο χώρο του Real Estate	20
3. Προκλήσεις στο χώρο του “real estate” στην Ελλάδα	23
4. Το επιχειρηματικό σχέδιο	27
4.1 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο του επιχειρηματία	27
4.2 Μεθοδολογία Κατάρτισης και Παρουσίασης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου	28
4.3 Μία ενδεικτική παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	29
4.3.1 Περιεχόμενα- Περίληψη	29

4.3.2	<i>Η επιχείρηση και ο κλάδος στον οποίο ανήκει</i>	29
4.3.3	<i>Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση</i>	30
4.3.4	<i>Οι συνθήκες αγοράς</i>	31
4.3.5	<i>Marketing</i>	31
4.3.6	<i>Σχεδιασμός και Ανάπτυξη</i>	32
4.3.7	<i>Οργάνωση παραγωγής</i>	32
4.3.8	<i>Διοίκηση/ Διαχείριση (management)</i>	33
4.3.9	<i>Προσδιορισμός των αναγκών της χρηματοδότησης</i>	33
4.3.10	<i>Εκτενές οικονομικό σχέδιο</i>	34
4.3.11	<i>Χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες</i>	34
4.3.12	<i>Παράρτημα</i>	35
5.	Γενικό επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης	
	“Real Estate”	37
5.1	<i>Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου</i>	37
5.1.1	<i>Εκτίμηση του κύκλου εργασιών</i>	38
5.1.2	<i>Ανάλυση του προϊόντος</i>	38
5.1.3	<i>Εκτίμηση των απαιτούμενων πρώτων υλών</i>	38
5.1.4	<i>Ανάλυση των φάσεων εργασίας</i>	39
5.1.5	<i>Επιλογή των κατάλληλων υπερβολών</i>	40

5.1.6	Εκτίμηση αναγκών σε μεταφορικά μέσα.....	40
5.1.7	Εκτίμηση των αναγκών της εμπορικής λειτουργίας.....	41
5.1.8	Εκτίμηση των στοιχείων της διοικητικό- λογιστικής λειτουργίας 41	
5.1.9	Εκτίμηση αναγκαίου προσωπικού	41
5.1.10	Εκτίμηση των απαιτούμενων κτιριακών εγκαταστάσεων.....	42
5.1.11	Επιλογή και πρόκριση οικοπέδου	42
5.1.12	Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	43
5.1.13	Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κάλυψης παγίων.....	43
5.1.14	Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κίνησης ενάρξεως (ή εκκίνησης)	44
5.1.15	Ιδρυτικά κεφάλαια.....	44
5.1.16	Χρηματοδοτική κάλυψη	45
5.2	Ο προσδιορισμός της θέσεως της κτηματομεσιτικής επιχείρησης στην αγορά	45
5.2.1	Προσδιορισμός των υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση...	49
5.2.2	Έρευνα για τη χρηματοδότηση.....	49
5.2.3	Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού	50
5.2.4	Αξιολόγηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.....	50

5.2.5	<i>Προσδιορισμός πελατολογίου</i>	51
5.2.6	<i>Το μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης.....</i>	52
5.3	<i>Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης</i>	53
5.3.1	<i>Ορισμός και χαρακτηριστικά του Mission Statement.....</i>	53
5.3.2	<i>Χαρακτηριστικά του Mission Statement.....</i>	53
5.3.3	<i>Τα περιεχόμενα του Mission Statement.....</i>	54
5.3.4	<i>Οι ποσοτικοί στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο</i>	55
5.3.5	<i>Οι ποιοτικοί στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο</i>	55
5.4	<i>Η Στρατηγική διαχείριση του επιχειρηματικού σχεδίου</i>	56
5.4.1	<i>Ο προσδιορισμός των λειτουργικών αναγκών</i>	57
5.4.2	<i>Η κατάρτιση του προϋπολογισμού.....</i>	58
6.	Case study: Επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης επιχείρησης	
	“Real Estate”	59
6.1	<i>Ιστορικό εταιρείας.....</i>	59
6.2	<i>Πληροφορίες για τις δραστηριότητες της εταιρείας.....</i>	60
6.3	<i>Πληροφορίες για την αγορά προϊόντων και για τον ανταγωνισμό</i>	61
6.4	<i>Τεχνικό μέρος και παραγωγική διαδικασία</i>	63
6.5	<i>Διαχείριση / management.....</i>	64
6.6	<i>Οικονομική ανάλυση</i>	66
6.6.1	<i>Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break-even Analysis)</i>	67
6.6.2	<i>Ποσοστά και ρυθμοί</i>	68

6.6.3	Κέρδη και Δαπάνες.....	72
6.6.4	Ροή μετρητών.....	73
6.6.5	Ισολογισμός.....	76
6.7	Συνολική απαιτούμενη επένδυση.....	78
7.	Συμπεράσματα και Επίλογος	81
8.	Βιβλιογραφία	83

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση Αγοράς.....	62
Πίνακας 2: Πλάνο Προσωπικού.....	64
Πίνακας 3: Προβλέψεις πωλήσεων σε ευρώ.....	66
Πίνακας 4: Ορόσημα.....	66
Πίνακας 5: Κέρδη και Ελλείμματα (σε ευρώ).....	72
Πίνακας 6: Έξοδα (σε ευρώ)	72
Πίνακας 7: Κερδοφορία.....	73
Πίνακας 8: Ροή μετρητών	74
Πίνακας 9: Δαπάνες.....	75
Πίνακας 10: Υπάρχοντα	76
Πίνακας 11: Κεφάλαιο και υποχρεώσεις.....	77
Πίνακας 12: Αρχικά Έξοδα	79
Πίνακας 13: Περιουσιακά στοιχεία	79
Πίνακας 14: Υποχρεώσεις και κεφάλαιο.....	80

1. Ο χώρος του “Real Estate” σήμερα: υποκείμενη κατάσταση, προβλήματα και προκλήσεις

1.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Ο όρος “real estate” χρησιμοποιείται διεθνώς και στην Ελλάδα για να υποδηλώσει τις κτηματομεσιτικές εταιρείες και γενικά το χώρο της μεσιτείας, που ως επί το πλείστον αναφέρεται σε διαμεσολάβηση για αγοραπωλησίες και ενοικιάσεις ακινήτων (οικοπέδων, σπιτιών, κλπ). Παρά την παλαιότερη επιφυλακτική αντιμετώπιση του χώρου του real estate, σταδιακά ο συγκεκριμένος χώρος άρχισε να κερδίζει επιχειρηματικό έδαφος, με αποτέλεσμα σήμερα να βλέπουμε ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να ασχολούνται με τη μεσιτεία ακινήτων.

Σήμερα, ο επιχειρηματικός τομέας του Real Estate στην Ευρωπαϊκή Ένωση αριθμεί περίπου 755.000 εταιρίες. Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σε όλα σχεδόν τα κράτη-μέλη. Περίπου 1,7 εκατομμύρια άνθρωποι εργάζονται στον τομέα αυτό, ποσοστό 1% επί του συνολικού εργατικού δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ποσοστό εργαζομένων στον κτηματομεσιτικό κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλό στη Σουηδία, τη Δανία και τη Βρετανία. Το Real Estate στην Ευρωπαϊκή Ένωση απαρτίζεται από ένα μεγάλο αριθμό μικρών εταιριών: περίπου τα τρία τέταρτα από αυτές διευθύνονται από ένα άτομο χωρίς επιπλέον υπαλλήλους. Υψηλότερη παραγωγικότητα εμφανίζουν η Ολλανδία, η Σουηδία και η Δανία.

Είναι ευνόητο ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των τοπικών αγορών. Ωστόσο, κάποια μακρο-αναπτυξιακά ζητήματα επηρεάζουν εξίσου όλες τις ευρωπαϊκές κτηματομεσιτικές επιχειρήσεις:

- **Σταθερότητα:** Γίνεται ολοένα και πιο κατανοητός στην κτηματομεσιτική αγορά ο σημαντικός ρόλος που κατέχει ο κλάδος στη γενικότερη απαίτηση για σταθερή ανάπτυξη, τόσο μέσω της παροχής μακροβιότερων ακινήτων για επιχειρήσεις και ιδιώτες, όσο και από την εξασφάλιση ότι η σχετική αγορά λειτουργεί με ασφάλεια και σταθερότητα. Αυτό αφορά στη δόμηση νέων ακινήτων αλλά και στη λειτουργική διαχείριση της υπάρχουσας ακίνητης περιουσίας.
- **Διασύνδεση:** Η άποψη ότι η παροχή τηλεπικοινωνιακών δικτύων μεγάλου εύρους στα κτίρια των επιχειρήσεων αποτελεί προϋπόθεση-κλειδί για την ανάπτυξή τους γίνεται ολοένα πιο αποδεκτή από τους μετόχους της αγοράς. Η έννοια της διασύνδεσης αφορά και αυτή τόσο στην ανάπτυξη νέων ακινήτων όσο και στη διαχείριση των υπαρχόντων.
- **Επενδυτική ασφάλεια:** Το Real Estate παραμένει ένας κλάδος όπου το βασικό προϊόν είναι μεγάλο, ανελαστικό και δύσκολα ρευστοποιήσιμο. Παρά τις όποιες εξαιρέσεις σε τοπικό/εθνικό επίπεδο, δεν υπάρχει σήμερα Κοινοτικός επενδυτικός οργανισμός αντίστοιχος με τον αμερικανικό US Real Estate Investment Trust. Ένας τέτοιος φορέας θα δημιουργούσε μεγαλύτερη ρευστότητα στην αγορά καθιστώντας το βασικό προϊόν πιο ευέλικτο. Σε τοπικό επίπεδο υπάρχουν αντίστοιχοι οργανισμοί στο Βέλγιο και τη Γερμανία.
- **Αποτίμηση:** Η συγκρισιμότητα εκτιμήσεων μεταξύ εθνικών αγορών παραμένει ένα ανοιχτό ζήτημα. Αναμένεται ότι τα επόμενα χρόνια θα αλλάξει ριζικά ο τρόπος που αποτιμάται η αξία της ακίνητης ιδιοκτησίας.

- **Πολοδομική ανασυγκρότηση:** Είναι εύλογο ότι τα σοβαρά ζητήματα που προκύπτουν από την ανάγκη αναδόμησης των πόλεων αλλά και της επαρχίας αφορούν άμεσα την κτηματομεσιτική αγορά. Η δυνατότητα παροχής εμπορικά βιώσιμων εναλλακτικών στην παρωχημένη δόμηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη του κλάδου.
- **Κοινωνική υπευθυνότητα:** Η επένδυση σε ακίνητη περιουσία δέχεται όλο και μεγαλύτερες πιέσεις από πλευράς κοινωνικής ευθύνης όσο και οι περισσότερες μορφές επενδύσεων.

Προσιτότητα: Η παροχή οικονομικά προσιτών κατοικιών, ιδιαίτερα σε αστικά περιβάλλοντα, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση οικονομικής υγείας.

1.2 Εμπόδια στην ανάπτυξη επιχειρήσεων real estate στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, ο επιχειρηματικός τομέας του “real estate” βρίσκεται σε διαρκή άνθιση. Ωστόσο, ακόμα και σήμερα, υπάρχουν αρκετά εμπόδια και επιφυλάξεις που επιβραδύνουν την ανάπτυξή του. Οι βασικότεροι παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν τροχοπέδη για την εξέλιξη του real – estate στην Ελλάδα είναι οι ακόλουθοι.

1. Η ελληνική αγορά εμφανίζει όλα τα χαρακτηριστικά μιας ατελούς αγοράς με πιο κραυγαλέο παράδειγμα την ύπαρξη δυο παράλληλων συστημάτων προσδιορισμού αξιών ακινήτων. Έτσι έχουμε την τιμή που προκύπτει σύμφωνα με την αντικειμενική αξία – τιμή που ουσιαστικά προσδιορίζει φορολογητέα ύλη – και την εμπορική αξία του ακινήτου με βάση τα πραγματικά δεδομένα της κτηματαγοράς. Οι τιμές αυτές, σε πολλές περιοχές της

Ελλάδας, απέχουν η μία από την άλλη, με αποτέλεσμα την ύπαρξη αντικειμενικών δυσκολιών στις διαπραγματεύσεις για την αγοραπωλησία ενός ακινήτου.

2. Η έλλειψη κτηματολογίου, το οποίο βρίσκεται μεν σε εξέλιξη αλλά προς το παρόν δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο, καθότι δεν εφαρμόζεται για όλες τις περιοχές της Ελλάδας, αλλά ακόμα και εκεί όπου εφαρμόζεται, δε χρησιμοποιείται στην πράξη, για λόγους που ξεφεύγουν από τα πλαίσια της παρούσης εργασίας.

3. Το πρόβλημα των συστηματικών ασαφειών, αντιφάσεων και ρευστότητας του θεσμικού πλαισίου τόσο σε θέματα χωροταξίας και πολεοδομίας αλλά και των όρων και των προϋποθέσεων για οικιστική ανάπτυξη κυρίως σε περιοχές που μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές υπεραξίες. Μπορούμε να σημειώσουμε ως τέτοιες:

Την εκτός σχεδίου περιφέρεια των πόλεων και τις περιοχές με τουριστική και παραθεριστική ζήτηση.

Τις περιοχές “ιδιαίτερης ευαισθησίας”, όρος που καλύπτει μια πληθώρα περιπτώσεων όπου είναι δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ προστασίας και ανάπτυξης.

Την έλλειψη ακριβούς καθορισμού χρήσεων γης σε περιοχές γύρω από σημαντικά έργα υποδομής.

Τις περιοχές με αναγνωρισμένη προοπτική οικιστικής ανάπτυξης αλλά με έλλειψη ενός συγκεκριμένου πλαισίου για τους όρους αξιοποίησης αυτών.

4. Η υψηλή φορολογία ακινήτων αποτελεί αρνητικό παράγοντα για ιδιωτικές επενδυτικές πρωτοβουλίες μεγάλης κυρίως κλίμακας στα ακίνητα. Το παραπάνω γεγονός μάλιστα ενισχύει τάσεις «φοροαπαλλαγής», όπως τη δημιουργία και χρήση υπεράκτιων εταιρειών,

αλλά και την εξεύρεση άλλων μεθόδων ελάττωσης αυτής της υπερβολικής φορολογίας.

5. Η έλλειψη επαρκών έγκυρων στοιχείων τιμών και μισθωμάτων από πραγματικές συναλλαγές. Επιπλέον δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία σε μεσοβραχυπρόθεσμο ορίζοντα για τα μεγέθη ζήτησης και προσφοράς και όταν υπάρχουν αυτά δεν είναι εύκολα προσβάσιμα από κάθε ενδιαφερόμενο.

6. Ο μικρός αριθμός εξειδικευμένου επιστημονικού δυναμικού στο αντικείμενο του real – estate σε μια περίοδο που η ζήτηση για τέτοια στελέχη είναι έντονη. Να σημειώσουμε ότι πρόσφατη μελέτη του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ, αλλά και τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας δείχνουν ότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση σε όλο το φάσμα που αφορά τα επαγγέλματα που σχετίζονται με την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν καίρια ζητήματα που πρέπει να μελετώνται ενδελεχώς, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τις προοπτικές του χώρου του real estate στην Ελλάδα. Με βάση τα παραπάνω, το επόμενο κεφάλαιο περιγράφει μια νέα προοπτική που έχει δημιουργηθεί προσφάτως στο real estate, ήτοι το ηλεκτροκινικό επιχειρείν.

2. Η συμβολή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στην ανάπτυξη του κτηματομεσιτικού τομέα στην ΕΕ

2.1 Εισαγωγή

Ο κτηματομεσιτικός τομέας χαρακτηρίζεται από έλλειψη διαφάνειας αγοράς, και μπορεί να επωφεληθεί ιδιαίτερα από το διεθνή χαρακτήρα του Διαδικτύου. Ο Παγκόσμιος Ιστός ευνοεί τις online αγορές ακινήτων, διευκολύνοντας την αναζήτηση μέσα από μια λεπτομερή βάση δεδομένων και την εμφάνιση οπτικού υλικού για το ίδιο το ακίνητο και τη φυσική του θέση. Τα σχετικά websites μπορούν επίσης να παρέχουν σύγκριση τιμών, συνδέσμους με οικονομικές υπηρεσίες, νομική βοήθεια κ.λπ. Εταιρίες που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο Internet, όπως η γερμανική www.estatepool.com και η γαλλική www.bouygues-immobilier.com, επιτρέπουν την αναζήτηση ακινήτων για ιδιώτες και επιχειρήσεις σε διεθνή βάση.

Με βάση το παραπάνω σκεπτικό, ο κτηματομεσιτικός κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο του η-επιχειρείν, καθώς διαδραματίζει σημαντικό οικονομικό και κοινωνικό ρόλο και εμφανίζει υψηλή διείσδυση στις νέες τεχνολογίες.

- Οικονομικός και κοινωνικός ρόλος: Ο τομέας του Real Estate είναι θεμελιώδους σημασίας τόσο από επιχειρηματική όσο και κοινωνική άποψη. Όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα, αποτελεί μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη και λειτουργία κάθε εταιρίας. Αφετέρου, για τους ιδιώτες ενοικιαστές και αγοραστές, εξυπηρετεί μια βασική κοινωνική ανάγκη.
- Υψηλό επίπεδο χρήσης Η/Υ: Ο κτηματομεσιτικός κλάδος είναι ο δεύτερος

υψηλότερος, μετά τον χρηματοοικονομικό, σε προσωπικό που κάνει χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας που πραγματοποιήθηκε το 2000, το 77% του προσωπικού του κλάδου εργάζεται με υπολογιστή τουλάχιστον κατά το ένα τέταρτο του συνολικού χρόνου του, ενώ το 48% χρησιμοποιεί Η/Υ καθ' όλο το ωράριο εργασίας.

2.2 Real estate και Internet: Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες

Είναι βέβαιο ότι υπάρχουν εξαιρετικές προοπτικές ως προς την επιτάχυνση της χρήσης νέων πρακτικών η-επιχειρείν στον κτηματομεσιτικό τομέα, ειδικά για τη βελτίωση της διαφάνειας της αγοράς, την υποστήριξη της ρευστότητας των συναλλαγών μεταξύ πελατών, των παρόχων ακινήτων και των προμηθευτών τους, αλλά και για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και τους ιδιοκτήτες. Το Διαδίκτυο μπορεί να διευκολύνει την εύρεση του κατάλληλου ακινήτου με την παροχή λεπτομερών πληροφοριών βάσει χαρακτηριστικών και περιβάλλοντος χώρου καθώς και το σχετικό οπτικό υλικό. Το Internet έχει επίσης τη δυνατότητα να προσφέρει επιπλέον πληροφορίες, όπως συγκρίσεις τιμών, συνδέσμους οικονομικών υπηρεσιών, νομική βοήθεια κ.λπ.

Το η-επιχειρείν προσφέρει μάλιστα σημαντικότερες ευκαιρίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Καθώς το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι προφανές στο Διαδίκτυο, οι ΜΜΕ έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν σε αρκετά επίπεδα οργανισμούς κάθε μεγέθους. Οι εταιρίες μπορούν να παρέχουν πλούσιο πληροφοριακό υλικό σε ένα πολύ ευρύτερο πια κοινό με χαμηλό κόστος, διευρύνοντας έτσι την πελατειακή τους βάση.

Παράλληλα, καθώς ο τομέας του Real Estate απαρτίζεται από ένα υψηλό ποσοστό μικρών οργανισμών, είναι σχετικά εύκολη η είσοδος νέων εταιριών στην αγορά. Νέες επιχειρήσεις που κάνουν χρήση πρωτοποριακών πρακτικών ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν την ευκαιρία να ανταγωνιστούν δυναμικά την παραδοσιακή αγορά. Ο αυξανόμενος αριθμός κτηματομεσιτικών εταιριών στην Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει το στίγμα προς αυτή την κατεύθυνση.

Το η-επιχειρείν προσφέρει όλες τις προοπτικές για την επιτάχυνση της παροχής ανταγωνιστικών προνομίων σε ολόκληρη την επιχειρηματική αλυσίδα, σε χαμηλό κόστος, κυρίως όμως στην προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Συγκεκριμένα:

- Οι υποψήφιοι πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν και να "κλείσουν" το ακίνητο που τους ενδιαφέρει πολύ πιο εύκολα
- Οι προμηθευτές θα ευνοηθούν από την αποτελεσματικότερη επικοινωνία
- Το ανθρώπινο δυναμικό των εταιριών θα ενισχύεται ταχύτερα, καθώς το υποψήφιο προσωπικό θα γνωρίζει μέσω Διαδικτύου τις νέες θέσεις εργασίας
- Οι ιδιοκτήτες θα επωφεληθούν από τα μειωμένα κόστη και την αυξημένη αποδοτικότητα με τη χρήση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού μοντέλου.

2.3 Το Διαδίκτυο πολύτιμος συνεργάτης και των "offline" επιχειρήσεων

Η παροχή πληροφοριών στο Internet δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ολόκληρη η εμπορική διαδικασία πραγματοποιείται ηλεκτρονικά. Το Διαδίκτυο μπορεί να αποβεί ευεργετικό ως ένα επιπλέον μέσο επικοινωνίας με πολλαπλούς τρόπους. Συγκεκριμένα συμβάλλει:

- Στην απόκτηση νέων πελατών - συχνών χρηστών του Διαδικτύου
- Στη μείωση του κόστους, όσον αφορά στην εξοικονόμηση χρήματος, χρόνου και κόπου, καθώς οι υποψήφιοι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν σημαντικές πληροφορίες για την επιχείρηση ηλεκτρονικά, χωρίς να έλθουν σε προσωπική επαφή με υπαλλήλους
- Στη μείωση του χρόνου μεταξύ της πρώτης προσωπικής επαφής και της τελικής υπογραφής των συμβολαίων
- Στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τις τάσεις της αγοράς, μέσω της ανάλυσης της συμπεριφοράς των χρηστών στο δικτυακό τόπο (στατιστικά για τον αριθμό "κλικ" σε συγκεκριμένες προσφορές ή συνδέσμους)
- Στην καθιέρωση εταιρικής ταυτότητας (brand name)

Είναι βέβαια αυτονόητο ότι, προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, η παρουσία μιας κτηματομεσιτικής εταιρίας στο Internet θα πρέπει να είναι άκρως επαγγελματική, με συχνές ανανεώσεις, φιλική προς το χρήστη και ιδιαίτερα προσεγμένη.

2.4 Η επίδραση του η-επιχειρείν στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της κτηματαγοράς

Η αγορά του Real Estate μπορεί να επωφεληθεί και από εξειδικευμένες εφαρμογές η-επιχειρείν, ως προς τις εσωτερικές λειτουργίες του κλάδου (ηλεκτρονικές πλατφόρμες μειοδοτικών διαγωνισμών, που μπορούν να τυποποιήσουν αποτελεσματικά τη σχετική διαδικασία, online εργαλεία project management, προσβάσιμα σε όλους τους εμπλεκόμενους συνεργάτες ενός έργου, κανάλια επικοινωνίας, για γρήγορο συντονισμό μεταξύ μεσιτικών εταιριών, αρχιτεκτονικών γραφείων, μηχανικών, και οικοδομικών

οργανισμών μέσω Internet).

Όλοι οι συνεργάτες μπορούν έτσι να μοιράζονται μία κοινή τράπεζα δεδομένων, με πληροφορίες για το εκάστοτε έργο, όπως π.χ. τα σχέδια ή η τρέχουσα φάση υλοποίησης. Πλατφόρμες όπως το www.build-online.com, οι οποίες προσφέρουν λογισμικό για τον ευρωπαϊκό οικοδομικό και κτηματομεσιτικό κλάδο, διευκολύνουν και επιταχύνουν παρόμοιες διαδικασίες.

Αρκετές εταιρίες του κλάδου δεν χρησιμοποιούν το Internet μόνο για την παροχή και ανταλλαγή πληροφοριών αλλά και για παροχή προηγμένων κτηματομεσιτικών υπηρεσιών. Πολλοί web-based μεσίτες δραστηριοποιούνται στην προσέλκυση κτηματομεσιτικών εταιριών, προκειμένου να τις φέρουν σε επαφή με ιδιώτες - υποψήφιους αγοραστές κατοικίας. Υπάρχουν ήδη αρκετά παραδείγματα, πολλά από αυτά στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως οι δικτυακοί τόποι www.homestore.com , www.homes.com, www.citimortgage.com, www.homeadvisor.com και www.realtor.com. Αντίστοιχα sites στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι τα www.planethome.com, www.PropertyGate.com και www.estatepool.com. Στις ιστοσελίδες αυτές πραγματοποιούνται πωλήσεις ακίνητης περιουσίας στο γεωγραφικό χώρο της ΕΕ ή ακόμη και εκτός Ευρώπης. Ωστόσο, ο όγκος πωλήσεων μέσω Internet παραμένει εξαιρετικά μικρός. Στη Γερμανία, λόγω χάρη, υπολογίζεται κάτω του 5%.

Το Διαδίκτυο δεν χρησιμοποιείται τελικά για την πώληση αυτή καθαυτή, αλλά κυρίως για να φέρνει σε επαφή τους συμβαλλόμενους και να δημιουργεί το ενδιαφέρον που θα οδηγήσει στην τελική αγορά. Μετά την επιλογή ακινήτων ηλεκτρονικά, οι υποψήφιοι αγοραστές εύλογα επιθυμούν επιπρόσθετη πληροφόρηση και φυσικά επισκέπτονται το "προϊόν" στο φυσικό του χώρο.

Οι προοπτικές που ανοίγονται δεν αφορούν στην εξομίωση των εταιριών του κλάδου.

Είναι αναμενόμενο ότι το Internet θα καταστεί σημαντικότερο στην ευρύτερη αγορά των σχετικά μικρών κατοικιών παρά στη στέγαση επιχειρήσεων σε μεγάλα οικοδομικά συγκροτήματα, λόγω της υψηλής τους αξίας και της πολυπλοκότητας των εμπορικών συναλλαγών, οι οποίες συνήθως απαιτούν εξαντλητικές διαπραγματεύσεις. Υπάρχουν βέβαια παραδείγματα εταιριών που εξυπηρετούν στεγαστικές ανάγκες επιχειρήσεων, όπως η www.loopnet.com και η www.bouygues-immobilier.com.

2.5 Συμπεράσματα ως προς τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στο χώρο του Real Estate

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν παίζει μόνο άμεσο ρόλο παρέχοντας εφαρμογές στον ίδιο τον κλάδο, αλλά βοηθά και έμμεσα την επιχείρηση στη μείωση των δαπανών. Συγκεκριμένα:

Το η-επιχειρείν μπορεί να ελαχιστοποιήσει την ανάγκη ύπαρξης μεγάλων γραφείων για μια κτηματομεσιτική επιχείρηση με την προοδευτική αύξηση του αριθμού online πελατών. Κατά συνέπεια μπορούν να μειωθούν οι δαπάνες ενοικίασης, συντήρησης κτιρίου κ.λπ.

Το η-επιχειρείν μπορεί να οδηγήσει στη μεταστέγαση της επιχείρησης σε οικονομικότερη περιοχή, καθώς η γεωγραφική θέση θα πάψει να παίζει σημαντικό ρόλο σε ένα ως επί το πλείστον online κατάστημα (π.χ. η γεωγραφική εγγύτητα με το στοχευμένο καταναλωτικό κοινό δεν θα είναι πλέον απαραίτητη).

Σε γενικές γραμμές, τα βασικά πεδία επιχειρηματικότητας του Real Estate δεν θα

υποκατασταθούν ίσως ποτέ από λύσεις νέας τεχνολογίας. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς τους περισσότερους υποψήφιους πελάτες να προχωρούν σε αγορές χωρίς να έχουν επισκεφθεί οι ίδιοι το ακίνητο. Αφετέρου, νομικές προϋποθέσεις, όπως η επικύρωση συμβολαίου αγοράς ακινήτου από συμβολαιογράφο, πολύ δύσκολα θα μπορούσαν να εκπληρωθούν μέσω Διαδικτύου. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις για επιτάχυνση των κτηματομεσιτικών εταιριών ως προς την αξιοποίηση του η-επιχειρείν, ιδιαίτερα για τη βελτίωση της διαφάνειας της αγοράς και τη διευκόλυνση των συναλλαγών μεταξύ του μισθωτή, του διαχειριστή ακινήτων και των προμηθευτών.

Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει πληθώρα πλεονεκτημάτων, υιοθετώντας το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση αναμφίβολα μπορεί να αποκτήσει ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοποίησης. Το προϊόν που "πουλάει" το Real Estate είναι "μεγάλο", δύσκολα ρευστοποιήσιμο και όχι ιδιαίτερα ευέλικτο, η δε κτηματομεσιτική αγορά που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια έχει κληρονομήσει αυτά τα χαρακτηριστικά. Το η-επιχειρείν προσφέρει τη δυνατότητα επιτάχυνσης των διαδικασιών αλλά και την αποκόμιση πολλών ακόμη σημαντικών πλεονεκτημάτων μειώνοντας το σχετικό κόστος. Οι υποψήφιοι πελάτες έχουν πρόσβαση σε μια ευρύτατη βάση δεδομένων, εντοπίζοντας εύκολα και γρήγορα το ακίνητο που τους ενδιαφέρει, οι προμηθευτές εξασφαλίζουν αποτελεσματικότερη επικοινωνία, ενώ οι ιδιοκτήτες ακινήτων κερδίζουν από τη μείωση του κόστους. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη σύγχρονη κτηματομεσιτική εταιρία. Αντίστοιχα η απουσία δικτυακού τόπου, ειδικά σήμερα, συνιστά ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν κρύβει μεν ευκαιρίες, αλλά και κινδύνους για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του

Real Estate. Αυτό διότι το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν είναι εμφανές στο Διαδίκτυο. Κατά συνέπεια, μικρά μεσιτικά γραφεία μπορούν να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις οργανισμούς κάθε μεγέθους, εφόσον στο Web έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πλούσιο πληροφοριακό υλικό σε πολύ μεγαλύτερο πια κομμάτι του καταναλωτικού κοινού και μπορούν να παρέχουν πολλές από τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά, με αισθητά μειωμένο κόστος. Εντούτοις υπάρχουν και οι σχετικοί κίνδυνοι. Αρκετές μικρές εταιρίες επιβιώνουν ακολουθώντας "πλάγιες" τακτικές. Το γεγονός ότι το Internet δεν έχει γεωγραφικούς περιορισμούς ευνοεί την ανάπτυξη του ανταγωνισμού αυτού του τύπου. Εν τέλει όμως, παρόλο που το κόστος ανάπτυξης και λειτουργίας μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι σχετικά χαμηλό, θα επικρατήσουν οι εταιρίες που έχουν επενδύσει περισσότερο στο η-επιχειρείν.

3. Προκλήσεις στο χώρο του “real estate” στην Ελλάδα

Η αποτίμηση της αγοραίας αξίας ακινήτων στα πλαίσια του real estate σχετίζεται με ετεροβαρείς συνιστώσες όπως είναι η τοποθεσία, χρήσεις γης, κατασκευαστικά δεδομένα, έργα υποδομής, τάσεις και εύρος αγοράς, ρευστότητα. Ο βαθμός συσχέτισης των συνιστωσών αυτών με τα γνωστικά αντικείμενα του τοπογράφου τα οποία είναι σε όλους γνωστά είναι πολύ υψηλός. Το γεγονός αυτό μας προσδίδει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην ορθολογική αποτίμηση ακινήτων, αφού αντιλαμβανόμενοι καλύτερα τα παραπάνω κριτήρια γινόμαστε πιο αντικειμενικοί στην εκτίμησή μας. Επιπλέον ο βαθμός επιτυχίας της προσέγγισης της εμπορικής αξίας ακινήτων εξαρτάται από τον ωριμότητα της αγοράς. Με δεδομένη τη δραστηριοποίηση πολλών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά με τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες που αυτή έχει, όσο περισσότερους παράγοντες προσεγγίζουμε ορθολογικά, τόσο πιο κοντά βρίσκεσαι στη «σωστή» τιμή.

Η Πολιτεία τα τελευταία χρόνια έχει κάνει αρκετά βήματα, μέσω νομοθετικών ρυθμίσεων, για τη διάδοση του real – estate στην Ελλάδα. Οφείλει όμως να αξιοποιήσει την ευρωπαϊκή εμπειρία σε θέματα ακίνητης περιουσίας και με κατάλληλες παρεμβάσεις, σε συνεργασία με όσους εμπλέκονται στο real estate, να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική κτηματαγορά.

- Ο νόμος 2778/1999 για τα αμοιβαία κεφάλαια ακίνητης περιουσίας και τις εταιρείες επενδύσεων σε ακίνητη περιουσία.
- Ο νόμος 3105/2003 για τη δυνατότητα ανάπτυξης τουριστικού real estate σε μεγάλες εκτάσεις σε μια χώρα όπως η Ελλάδα που ο τουρισμός είναι πολύ σημαντικός.

Μέσα από πρόσφατο νόμο επιχειρείται η βελτίωση της άσκησης του επαγγέλματος του ορκωτού εκτιμητή με τη κατάργηση του Σώματος των Ορκωτών Εκτιμητών και οριοθετείται η άσκηση του επαγγέλματος του Ορκωτού Εκτιμητή - Πραγματογνώμονα. Έργο των ορκωτών εκτιμητών όσον αφορά την ακίνητη περιουσία, είναι η εκτίμηση ακινήτων και των εμπράγματων δικαιωμάτων τους, η εκτίμηση βιομηχανικών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού τους, η εκπόνηση μελετών οικονομικής σκοπιμότητας, εναλλακτικής χρησιμοποίησης, ή βέλτιστης χρήσης περιουσιακών στοιχείων, η κοστολόγηση τεχνικών έργων και λοιπών κατασκευών.

Το τελευταίο καιρό γίνονται πολλές προσπάθειες αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας μεγάλων δημόσιων φορέων μέσα από την ίδρυση ανωνύμων εταιρειών θυγατρικής μορφής με αποκλειστικό σκοπό την διαχείριση και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας που κατέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Η αποτελεσματική αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου μπορεί να δράσει αποτελεσματικά στη κατεύθυνση της ελληνικής κτηματαγοράς, παρεμβαίνοντας σε στρεβλώσεις και ατέλειες που αυτή παρουσιάζει, δημιουργώντας προϋποθέσεις αναπτυξιακής υποδομής και συγχρόνως να συμβάλλει αποφασιστικά στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, του δημόσιου οικονομικού αποθέματος και του κοινωνικού χαρακτήρα του κράτους.

Σημαντικά οικονομικά οφέλη μπορούν να προκύψουν από τη διαχείριση και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο συγκεκριμένος τομέας θα μπορούσε να κινηθεί με πιο γοργούς ρυθμούς. Η ενίσχυση των οικονομικών πόρων των ΟΤΑ με ανεξάρτητες και πιο σταθερές μορφές εισροών από ακίνητα που διαθέτουν θα μπορούσε να αποτελέσει τονωτική ένεση για τους δήμους ειδικά σε μια περίοδο που γίνεται μεγάλη συζήτηση για τα περιορισμένα έσοδα που αυτοί διαθέτουν.

Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη δημιουργία δημοτικών αναπτυξιακών επιχειρήσεων

ακίνητης περιουσίας, κυρίως σε περιπτώσεις δήμων που έχουν στη κυριότητά τους σημαντική ακίνητη περιουσία, ώστε αφενός να υπάρχει ουσιαστικό αντικείμενο και αφετέρου να είναι δυνατή η οικονομική βιωσιμότητα τέτοιων εταιρειών.

Το 2000 η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης προχώρησε στην έκδοση ενός πολύ χρήσιμου οδηγού αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας Οργανισμών Τοπικής αυτοδιοίκησης όπου εκεί περιγράφεται λεπτομερώς το πλαίσιο στο οποίο θα μπορούσαν τέτοιες αναπτυξιακές εταιρείες να λειτουργήσουν. Επιπλέον μέσα από αυτές προκύπτει σαφώς εργασιακό ενδιαφέρον για τοπογράφους στις θέσεις ευθύνης, όπως αυτές του υπεύθυνου ανάπτυξης και του υπεύθυνου διαχείρισης ακίνητης περιουσίας.

Τέλος, τα Πανεπιστήμια μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του χώρου του Real Estate στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να γίνει κατ' αρχάς με τη χρήση βασικών οικονομικών μαθημάτων προς αυτή την κατεύθυνση Αυτό κρίνεται απαραίτητο μια και το real – estate σε όλες του τις πτυχές είτε πρόκειται για εκτίμηση αγοραίας αξίας είτε για διαχείριση χαρτοφυλακίου ακινήτων,ή δημιουργία μοντέλων αξιοποίησης εμπορικών ακινήτων, λαμβάνει υπόψη του βασικά στοιχεία της οικονομικής επιστήμης. Θα αναφέρω ένα απλό παράδειγμα για να είμαι πιο συγκεκριμένος. Η εκτίμηση της αγοραίας αξίας ενός ακινήτου που αποτυπώνει την αξία του τη χρονική στιγμή που γίνεται έχει να κάνει με οικονομικές έννοιες όπως είναι η προσφορά και η ζήτηση μια και αυτοί οι δυο παράγοντες καθορίζουν τελικά και την τιμή του ακινήτου.Η προτεινόμενη αξία γίνεται τιμή από τη στιγμή που υπεισέρχονται οι νόμοι της προσφοράς και της ζήτησης. Η εξοικίωση των συναδέλφων με όρους οικονομικούς δίνει τεράστια προστιθέμενη αξία στις γνώσεις τους και αποτελεί σημαντικό εφόδιο για την ολοκληρωμένη άσκηση του επαγγέλματος στα πλαίσια του real – estate. Επιπλέον σε συνθήκες ατελούς αγοράς (imperfect market), όπως αυτές που επικρατούν στην ελληνική αγορά, η παραπάνω

αναγκαιότητα γίνεται περισσότερο επιτακτική.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις μεθόδους εκτιμήσεων, στις επενδύσεις ακινήτων (επενδύσεις οργανωμένης δόμησης, κίνδυνοι στην οργανωμένη δόμηση και κατανομή κινδύνου). Η ανάπτυξη και αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας που περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με τρόπους χρηματοδότησης οργανωμένης δόμησης, διαχείριση επενδυτικών σχεδίων marketing και διαχείριση διαθεσίμων θεωρείται σημαντική.

4. Το επιχειρηματικό σχέδιο

4.1 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο του επιχειρηματία

Το επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελεί μια πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία – ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης, ή ακόμα και τον φιλόδοξο δημιουργό μιας εικονικής επιχείρησης, να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.

Πρόκειται για ένα σχέδιο που εκπονεί μία επιχείρηση στο ξεκίνημά της, αλλά και στις εξής ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χαράξει τη συνήθη της πορεία
- Στην περίπτωση επέκτασης των εργασιών της στον ίδιο τομέα
- Στην περίπτωση εισόδου της επιχείρησης και σε άλλα αντικείμενα δραστηριότητας, είτε στον ίδιο τομέα, είτε σε κάποιον άλλο.
- Στην περίπτωση νέων επενδύσεων παλαιοθέντων στοιχείων
- Στην περίπτωση αγοράς μίας υφιστάμενης επιχείρησης

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Ωστόσο, χαίρει ιδιαίτερης προσοχής ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση περνά στην εφαρμογή του. Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προτρέπει τον

επιχειρηματία να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια. Παρακινεί τον ιδιοκτήτη – διευθυντή να σκεφτεί ποιες επικερδείς επιλογές ανοίγονται και να ελέγξει εάν οι επιλογές του για το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να ακολουθήσει είναι οι ενδεδειγμένες.

Είναι παράλογο να υποτεθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, οπωσδήποτε όμως βοηθά τη διοικητική μονάδα να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη απέναντι στις πιθανές ευκαιρίες ή παγίδες που θα παρουσιαστούν επειδή υπάρχει μία καλή γνώση τόσο των δυνατοτήτων της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

Πολλές φορές η διαδικασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι χρησιμότερη και από το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο λόγος είναι προφανής: Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια «Ακτινογραφία» της επιχείρησης και δίνει την ευκαιρία τόσο στον διαχειριστή της καινοτομίας όσο και στα υπόλοιπα στελέχη να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που δίνει, σαν γνώμονα για μελλοντικές ενέργειες.

4.2 Μεθοδολογία Κατάρτισης και Παρουσίασης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει κάποια ενδεδειγμένη μορφή ως προς την κατάρτισή του, η οποία ακολουθεί κάποιους γενικούς κανόνες μεθοδολογίας. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει μεν να έχει εύρος ώστε να καλύπτει όλα τα εξεταζόμενα αντικείμενα, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι και περιεκτικό ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Στην κατηγορία αυτών που θα το διαβάσουν ανήκουν κρατικοί φορείς που μπορεί μέσω ενός αναπτυξιακού νόμου να χρηματοδοτήσουν μια επένδυση που

προβλέπει το επιχειρηματικό σχέδιο ή μια τράπεζα ή κάποια επιχείρηση Venture Capital. Ειδικότερα μερικές επιχειρήσεις που αναζητούν κεφάλαια τύπου Venture Capital, μπορεί να συντάξουν επιχειρηματικό σχέδια της τάξεως των πενήντα (50) σελίδων. Συνήθως τα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτουν είκοσι (20) σελίδες.

4.3 Μία ενδεικτική παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Παρακάτω θα δούμε το βασικό σκελετό ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Θα δούμε δηλαδή τι συνήθως περιέχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Συγκεκριμένα, μέσα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται τα κάτωθι:

4.3.1 Περιεχόμενα- Περίληψη

Τα περιεχόμενα και η περίληψη δεν θα πρέπει να ξεπερνούν τη μία με δύο σελίδες. Καλό θα είναι αυτές οι σελίδες να παρουσιάζονται ξεχωριστά από το υπόλοιπο σχέδιο. Θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι τα περιεχόμενα παρουσιάζουν σε τίτλους τα κύρια σημεία που περικλείονται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αρκετές τράπεζες ή επενδυτικές εταιρείες που πρόκειται να χρηματοδοτήσουν προγράμματα επενδύσεων που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, ζητούν πρώτα να δουν αυτές τις δύο σελίδες των περιεχομένων. Αν τους ενδιαφέρει η επένδυση ζητούν και το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο.

4.3.2 Η επιχείρηση και ο κλάδος στον οποίο ανήκει

Το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολύ σημαντικό διότι παρουσιάζει την εικόνα της επιχείρησης διαχρονικά στα μάτια των υποψηφίων επενδυτών. Η καλή απόδοση στο παρελθόν είναι ενθαρρυντικό στοιχείο για την επιχείρηση. Οι αποδόσεις της επιχείρησης συγκρίνονται με κλαδικούς μέσους όρους. Έτσι παρουσιάζεται σε όρους σχετικούς η δυναμική της.

4.3.3 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση

Το τμήμα αυτό ορίζει με ακρίβεια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προωθούνται στην αγορά. Ενώ θεωρείται σημαντικό στο τμήμα αυτό να γίνει αναφορά στην τεχνολογία παραγωγής, το ζητούμενο είναι να χρησιμοποιηθεί εύκολη χωρίς ιδιαίτερους τεχνικούς όρους, γλώσσα ώστε να γίνει αμέσως αντιληπτό στους πιθανούς χρηματοδότες το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται, η γραμμή παραγωγής που ακολουθείται και η τεχνολογία παραγωγής που εφαρμόζεται.

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη μοναδικότητα του προϊόντος, που το καθιστά και ανταγωνιστικό στα πλαίσια της αγοράς. Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης μπορεί να δοθεί έμφαση στα ποιοτικά standards, στο χαμηλό κόστος παραγωγής κλπ.

Ο Διαχειριστής καινοτομίας της επιχείρησης θα πρέπει να πείσει τους μελλοντικούς επενδυτές ότι υπάρχουν προοπτικές περαιτέρω εξέλιξης των προϊόντων, όπως επίσης θα πρέπει να παρουσιάσει αναλυτικά το ρόλο που θα παίζει η εφαρμογή καινοτομίας που θέλει να αναπτύξει η επιχείρηση, στη βελτίωση του κύκλου ζωής του προϊόντος στη δημιουργία νέων διαφοροποιημένων προϊόντων κλπ.

4.3.4 Οι συνθήκες αγοράς

Ο προσδιορισμός των αγορών-στόχων καθώς και ο σχεδιασμός της πολιτικής marketing αποτελεί σημείο αναφοράς για όλες τις επιχειρήσεις. Νέες τεχνολογίες και ιδιοφυείς ανακαλύψεις είναι άχρηστες χωρίς την ύπαρξη καταναλωτικού κοινού που θα ενδιαφερθεί για το νέο καινοτόμο προϊόν που προέκυψε από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Οι περισσότερες εταιρείες χρηματοδότησης θεωρούν ότι εδώ είναι το σημείο όπου οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις κάνουν λάθη.

Είναι σημαντικό να οριστεί επακριβώς το κομμάτι της αγοράς που η επιχείρηση θα προσπαθήσει να προσελκύσει. Εκτιμήσεις του μεγέθους αγοράς, του ρυθμού ανάπτυξης της αντίδρασης των ανταγωνιστών σε στρατηγικές επιλογές, πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί και όχι σε ένα ευρύτερο τμήμα.

Οι πιθανοί χρηματοδότες που εξετάζουν το επιχειρηματικό σχέδιο, ενδιαφέρονται για την αντίδραση του ανταγωνισμού, ιδιαίτερα στην περίπτωση ενός καινοτόμου προϊόντος που μπορεί να προωθηθεί από την επιχείρηση. Ιδιαίτερως ενδιαφέρουσα είναι η περίπτωση όπου μια μικρή ή νέα επιχείρηση εισέρχεται σε αγορές όπου κυριαρχούν μεγαλύτεροι και πιο δυνατοί ανταγωνιστές.

4.3.5 Marketing

Η αποδοτικότερη στρατηγική marketing μπορεί να οικοδομηθεί στη βάση μιας βαθιάς γνώσης της αγοράς. Συχνά η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση σε αυτόν τον τομέα μπορεί να είναι αρκετά σύνθετη καλύπτοντας ταυτόχρονα την τιμολόγηση προϊόντος, τον προσδιορισμό επιθυμητού επιπέδου πωλήσεων, τα δίκτυα διανομής, τη διαφήμιση και

προώθηση προϊόντων, καθώς και τις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση των προϊόντων.

Η επιχείρηση θα πρέπει να αναλύσει όλους αυτούς τους τομείς λεπτομερώς όταν εκπονεί σχέδια με συγκεκριμένους στόχους πωλήσεων. Επίσης θα πρέπει να παρουσιάζεται εκτενώς ο τρόπος επίτευξης αυτών των σχεδίων, διότι αλλιώς τα παρουσιαζόμενα θα φαίνονται στα μάτια του υποψήφιου επενδυτή αυθαίρετα και υποκειμενικά.

4.3.6 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη

Αρκετές νέες επιχειρήσεις αναπτύσσουν προϊόντα που ναι μεν θεωρούνται επιτυχημένα από το Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης της επιχείρησης, αλλά δεν έχουν ακόμη διατεθεί στην αγορά και συνεπώς δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες για τον βαθμό ανταπόκρισης των πελατών απέναντι στο προϊόν.

Η επιχείρηση θα πρέπει να παράσχει στον υποθετικό χρηματοδότη όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν στο στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος, τις δυσκολίες και τους κινδύνους που αντιμετώπισε καθώς και το πότε αναμένεται να διαθέσει το προϊόν στην αγορά. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιζητά βελτιώσεις ακόμη και σε δοκιμασμένα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να μεγαλώσει και ο κύκλος ζωής τους.

4.3.7 Οργάνωση παραγωγής

Σε αυτό το κομμάτι του επιχειρησιακού σχεδίου παρέχονται όλες οι πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία και την γραμμή παραγωγής που ακολουθείται και τα προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί από την χρήση νέων τεχνολογιών ή όχι. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναφέρει μια ποιοτική και ποσοτική παρουσίαση των επενδύσεων μηχανολογικού

εξοπλισμού, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, της ανάπτυξης νέων καινοτόμων μεθόδων παραγωγής ή προϊόντων και των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας. Καλό θα είναι να παρουσιαστούν ο βαθμός απασχόλησης του μηχανολογικού εξοπλισμού και των παραγωγικών εγκαταστάσεων. Οι πηγές χρηματοδότησης για της επιχείρησης για τις επενδυτικές της δραστηριότητες αυτού του τύπου μπορεί να προέρχονται από: κρατικές επιχορηγήσεις, δάνεια τραπεζών εσωτερικού ή εξωτερικού, πιστώσεις προμηθευτών ή ίδια συμμετοχή (καλό θα είναι για την επιχείρηση να δημιουργήσει πίνακα συνόλου των τρόπων χρηματοδότησης για κάθε έτος, σχετικά με τις επενδυτικές της δραστηριότητες).

4.3.8 Διοίκηση/ Διαχείριση (management)

Ο ρόλος της διοίκησης / διαχείρισης είναι από τη φύση του σημαντικός χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να επικεντρώνουμε όλη μας την προσοχή μας σε αυτό το σημείο. Άλλωστε από τη φύση της, η κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών management, που παρέχονται στην επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί ιδιαίτερο σημείο προσοχής, όταν η επιχείρηση βρίσκεται στα πρώτα της βήματα. Οι υποθετικοί επενδυτές ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον τρόπο που ελέγχονται και αξιολογούνται οι managers, καθώς βέβαια και για την ικανότητα να προσεγγίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

4.3.9 Προσδιορισμός των αναγκών της χρηματοδότησης

Εδώ, συνοψίζονται όλες οι ανάγκες της εταιρίας σε χρηματοδότηση. Αυτή, μπορεί να

προέρχεται από ίδια ή ξένα κεφάλαια, από δάνεια τραπεζών ή από διάφορες πιστώσεις.

4.3.10 Εκτενές οικονομικό σχέδιο

Το πιο σημαντικό τμήμα του επιχειρησιακού σχεδίου αφορά την παράθεση και ανάλυση ενός πλήθους οικονομικών στοιχείων που καλύπτουν τουλάχιστον μία πενταετία δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Προσδιορίζοντας το είδος της προσέγγισης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ανάλυση και διάγνωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης.

Σε ένα πρώτο επίπεδο η επιχείρηση θα πρέπει να ασχοληθεί με την ανάλυση νεκρού σημείου. Εκτός από την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης η επιχείρηση θα πρέπει να παρουσιάσει και τους στόχους που θα πρέπει να επιτύχει μέσα στην επόμενη τριετία ώστε να διατηρήσει το δικαίωμα χρηματοδότησης.

4.3.11 Χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες

Ένας αριθμοδείκτης είναι η απλή σχέση ενός κονδυλίου του ισολογισμού ή της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως, με ένα άλλο. Αποτελεί δηλαδή το κλάσμα που μετρά πόσες φορές καλύπτει ο αριθμητής τον παρονομαστή.

Το μέτρο σύγκρισης για κάθε Αριθμοδείκτη δεν είναι ενιαίο ούτε δεδομένο. Εξαρτάται κάθε φορά από την κλαδική και μακροοικονομική συγκυρία, καθώς επίσης και από τον μακροοικονομικό χαρακτήρα ορισμένων ιδιοτυπιών. Οι αριθμοδείκτες τους οποίους

χρησιμοποιούμε κατά κόρον σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο:

- ρευστότητας
- δραστηριότητας
- αποδοτικότητας και βιωσιμότητας

Οι αριθμοδείκτες αυτοί κρίνονται απαραίτητο να συμπεριλαμβάνονται σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο. Ωστόσο, δεν εμπίπτει στα πλαίσια της συγκεκριμένης ενότητας η ανάλυσή τους.

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

Οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να είναι ίδιοι ή να έχουν θετικές αποκλίσεις σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά. Σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει δείκτες με αρνητική απόκλιση, τότε θα πρέπει να ξεκινήσει από την αρχή τον κύκλο σχεδιασμού της γιατί ακριβώς οι δείκτες είναι αυτοί που δείχνουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και την πορεία της.

4.3.12 Παράρτημα

Σε αυτό το μέρος αναλύονται στοιχεία που αφορούν την παραγωγική διαδικασία την διοίκηση - διαχείριση και άλλα στοιχεία που δεν ανήκουν στο κύριο σώμα του επιχειρησιακού σχεδίου, αλλά η παρουσία τους είναι εξίσου απαραίτητη για τον υποψήφιο

επενδυτή.

Συνολικά λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια πρακτική που βοηθά τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Οι άξονες ενός επιχειρηματικού σχεδίου αφορούν το τι θα παράγει η επιχείρηση και το πόσο θα παράγει η επιχείρηση, ενώ η οργάνωση ενός σχεδίου απαιτεί τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων της υπάρχουσας επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες απειλές που αντιμετωπίζει ο ιδιοκτήτης και manager κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Οι στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ποσοτικοί και ποιοτικοί. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ότι αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τον επιχειρηματία σε σχέση με την επιχείρησή του.

5. Γενικό επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης “Real Estate”

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει τις φάσεις που θα πρέπει να ακολουθεί ένας επιχειρηματίας πριν ιδρύσει μια επιχείρηση real estate, δηλαδή πώς πρέπει να οργανώσει από άποψη μεθοδολογίας τα επιχειρηματικά του πλάνα, ώστε το εγχείρημά του, ήτοι η ίδρυση και ανάπτυξη μιας κτηματομεσιτικής επιχείρησης, να στεφθεί κατά το δυνατόν με επιτυχία.

5.1 Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Είδαμε ότι ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου παίζουν δύο παράμετροι: το **τι** και το **πόσο** θα παράγει η επιχείρηση. Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Ως εκ τούτου οφείλει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις εκτιμήσεις του. Ειδικά στην περίπτωση των επιχειρήσεων real estate, μια τέτοια εκτίμηση αποκτά μεγάλη σημασία, εξαιτίας της ιδιάζουσας φύσης των παρεχομένων υπηρεσιών.

Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που να αφορά στο σύνολο της κτηματομεσιτικής επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

5.1.1 Εκτίμηση του κύκλου εργασιών

Σε γενικές γραμμές, κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης, είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί μέσα σε ένα έτος. Το **τι** θα παράγει η επιχείρηση καθορίζει και την τιμή της μονάδας και ως εκ τούτου συνεκτιμάται για να προσδιορίσουμε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.

5.1.2 Ανάλυση του προϊόντος

Το προϊόν είναι συνήθως μία επανάληψη των ήδη κυκλοφορούντων προϊόντων που υφίσταται ορισμένες αλλαγές και βελτιώσεις, μικρές ή μεγάλες. Η ανάλυση του προϊόντος φέρνει στην επιφάνεια, εκτός από τις αναγκαίες πρώτες ύλες και τις απαιτούμενες φάσεις εργασίας. Στην περίπτωση της κτηματομεσιτικής επιχείρησης, υπάρχει παροχή υπηρεσιών και κέρδη που προκύπτουν από τις προμήθειες που λαμβάνει για την αγοραπωλησία ή ενοικίαση ακινήτων.

5.1.3 Εκτίμηση των απαιτούμενων πρώτων υλών

Η ποιότητα και η κατηγορία των πρώτων υλών καθορίζεται από το **τι** θα παράγει η επιχείρηση και η ποσότητα η οποία απαιτείται καθορίζεται από το **πόσο**. Στην

περίπτωση της κτηματομεσιτικής επιχείρησης, δεν υφίστανται οι πρώτες ύλες με την κυριολεκτική τους έννοια, αλλά αντικατοπτρίζονται σε βασικά λειτουργικά έξοδα.

5.1.4 Ανάλυση των φάσεων εργασίας

Η ανάλυση των φάσεων της εργασίας καθορίζει τη λογική σειρά διαμόρφωσης της παρεχομένης υπηρεσίας, ενώ επίσης καθορίζει:

- Û Ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εντός της επιχείρησης
- Û Ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εκτός (υπεργολαβικός)
- Û Ποιες φάσεις θα καλύπτονται δια της αγοράς ενδιάμεσων υπηρεσιών (από πχ μεσάζοντες)

Τέλος, ανάλογα με τις πραγματοποιούμενες φάσεις εντός της επιχείρησης, καθορίζει:

- Û Τον απαραίτητο εξοπλισμό
- Û Τις αντιστοιχούσες θέσεις εργασίας
- Û Τις απαραίτητες ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις

5.1.5 Επιλογή των κατάλληλων υπεργολάβων

Οι υπεργολάβοι θα καλύψουν τις εκτός επιχειρήσεως πραγματοποιούμενες παραγωγικές φάσεις. Για την επιλογή τους θα λαβάνονται υπόψη:

• Η αξιοπιστία τους

• Η προσφερόμενη τιμή

Στην περίπτωση μας, οι υπεργολάβοι (μεσάζοντες) δεν είναι σταθεροί, αλλά, ωστόσο, στην περίπτωση δραστηριοποίησης σε μια συγκεκριμένη περιοχή, δε θα πρέπει να αποκλείεται η περίπτωση συνεργασίας με συγκεκριμένα – σταθερά άτομα.

5.1.6 Εκτίμηση αναγκών σε μεταφορικά μέσα

Η εκτίμηση των αναγκών σε μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση των εξής πραγμάτων:

• Της μορφής της υπηρεσίας

• Των επιθυμιών των πελατών για μετακινήσεις

• Των επικρατουσών συνθηκών (ποιος θα αναλάβει τη μεταφορά)

Εξετάζεται από την επιχείρηση αν θα πρέπει να ανατίθενται οι μεταφορές

υποψηφίων πελατών στους ιδίους ή όχι.

5.1.7 Εκτίμηση των αναγκών της εμπορικής λειτουργίας

Θα εκτιμηθεί η ενδεχόμενη ύπαρξη ενός μικρού εκθετηρίου ή μιας εσωτερικής βιτρίνας, η οποία θα δείχνει σε μορφή μακέτας παλαιές δραστηριότητες της επιχείρησης.

5.1.8 Εκτίμηση των στοιχείων της διοικητικό-λογιστικής λειτουργίας

Η διαδικασία αυτή απαιτεί τον υπολογισμό :

- Των χώρων (που θα βρίσκεται το λογιστήριο, πού θα βρίσκονται τα λογιστικά βιβλία)
- Εξειδικευμένου εξοπλισμού (H/Y, FAX κλπ)

5.1.9 Εκτίμηση αναγκαίου προσωπικού

Το προσωπικό που χρειάζεται προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της κτηματομεσιτικής επιχείρησης είναι μία παράμετρος ιδιαίτερα σημαντική, αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο το οποίο ενεργοποιεί τις δραστηριότητες μίας

επιχείρησης και αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών της.

5.1.10 Εκτίμηση των απαιτούμενων κτιριακών εγκαταστάσεων

Αυτό το οποίο πρέπει να εκτιμηθεί είναι ο χώρος στον οποίο η επιχείρηση θα στηθεί, δηλαδή οι κτιριακές εγκαταστάσεις. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εκτιμηθεί αν είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να προβεί στην ανέγερση, την αγορά ή τη μίσθωση κάποιου κτιρίου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι αναγκαία προϋπόθεση, το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της μονάδας.

5.1.11 Επιλογή και πρόκριση οικοπέδου

Στην περίπτωση που η κτηματομεσιτική επιχείρηση αποφασίσει την ανέγερση δικών της κτιριακών εγκαταστάσεων, θα πρέπει να συνυπολογίσει την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τόσο τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, όπως αυτές έχουν ήδη εκτιμηθεί (χώροι κτιρίων, για μανούβρες, κλπ), αλλά και για

προβλεπόμενες ανάγκες μελλοντικής επεκτάσεως.

5.1.12 Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου

Πέρα από τις απαιτούμενες χωματουργικές για τη βελτίωση του οικοπέδου ως και την εσωτερική οδοποιία αλλά και την περίφραξη, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η κατασκευή κόμβου συνδέσεως με το οδικό δίκτυο, σύμφωνα βέβαια πάντα και με την επιτρεπόμενη νομοθεσία.

Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί η μεγάλη σημασία του προσώπου της κτηματομεσιτικής επιχείρησης σε ένα πιθανό πελάτη.

5.1.13 Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κάλυψης παγίων

Τα κεφάλαια παγίων, είναι οι χρηματικοί πόροι που απαιτούνται για την απόκτηση οικοπέδου, εξοπλισμού και κτιριακών εγκαταστάσεων. Στην περίπτωση που η κτηματομεσιτική επιχείρηση αποφασίσει να στηθεί σε δικό της κτιριακό εξοπλισμό, τότε έχουμε να κάνουμε με μία πιο σύνθετη μορφή που αφορά στην ανέγερση ιδίων εγκαταστάσεων. Στην περίπτωση αυτή, τα απαιτούμενα κεφάλαια ορίζονται από:

ü Το οικόπεδο

ü Τον εξοπλισμό

ü Τη διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου

ü Τα κτίρια και τις κτιριακές εγκαταστάσεις

5.1.14 Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κίνησης ενάρξεως (ή εκκίνησης)

Σαν κεφάλαιο κίνησης, ορίζονται οι χρηματικοί πόροι που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει τα αναγκαία έξοδα για να κινείται και να λειτουργεί. Είναι από τα πιο σημαντικά κεφάλαια στη εκπόνηση του σχεδίου για τη δημιουργία της επιχείρησης. Αφού έχει ολοκληρωθεί το σχέδιο μελέτης λειτουργίας της επιχείρησης και είναι έτοιμη να τεθεί σε κίνηση, θα πρέπει να βρεθούν τα χρήματα προκειμένου να θέσουν την επιχείρηση σε κίνηση. Τα χρήματα δηλαδή με τα οποία η επιχείρηση θα αγοράσει τις πρώτες ύλες, θα πληρώσει το προσωπικό της, τους λογαριασμούς στη ΔΕΗ και τον ΟΤΕ. Όταν μία επιχείρηση τίθεται σε κίνηση εννοούμε ότι ξεκινά την παραγωγική της διαδικασία: δουλεύουν οι μηχανές της, μπαίνουν στην παραγωγική διαδικασία οι πρώτες ύλες, υπάρχει κίνηση στο προσωπικό και τα προϊόντα.

5.1.15 Ιδρυτικά κεφάλαια

Τα ιδρυτικά κεφάλαια της κτηματομεσιτικής επιχείρησης ορίζονται ως το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων και των κεφαλαίων εκκίνησης. Τα ιδρυτικά κεφάλαια πρέπει να εκτιμούνται με ακρίβεια και αυστηρότητα προτού η επιχείρηση ξεκινήσει τη λειτουργία της και αφού έχει εφαρμόσει σωστά το επιχειρηματικό της σχέδιο.

5.1.16 Χρηματοδοτική κάλυψη

Τα ιδρυτικά κεφάλαια μιας επιχείρησης πρέπει από κάπου να αντληθούν προκειμένου να ξεκινήσει η επιχείρηση τη λειτουργία της. Οι συνήθεις χρηματοδοτικές πηγές είναι οι εξής:

- Ιδία κεφάλαια (αυτοχρηματοδότηση)
- Κρατικές επιχορηγήσεις
- Δανεισμός (συνήθως από τράπεζες)
- Πιστώσεις προμηθευτών

5.2 Ο προσδιορισμός της θέσεως της κτηματομεσιτικής επιχείρησης στην αγορά

Ολόκληρη η διαδικασία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου στηρίζεται σε μια απλή λογική. Για μία επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε ένα ευρύτατο οικονομικό χώρο όπως αυτό της αγοράς ακινήτων, οι διασυνδέσεις μεταξύ των επιλογών– στρατηγικών της και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι ομοειδείς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, θεωρούνται αυτονόητες. Για να εκπονηθεί ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο, θα πρέπει ο επιχειρηματίας να απαντήσει σε ορισμένες βασικές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές από μόνες τους δεν σημαίνουν τίποτα. Αποτυπώνουν όμως με απλό τρόπο το σύνολο των ζητημάτων που πρέπει να διερευνηθούν πριν αρχίσει η κατάρτιση του πλάνου. Όσον αφορά το περιβάλλον της επιχείρησης οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν αφορούν τέσσερις έννοιες κλειδιά: Τον καταναλωτή, την εταιρία τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία και τέλος την οικονομία ως σύνολο.

Η διαδικασία κατάρτισης του σχεδίου περιλαμβάνει τη διευκρίνιση των προσωπικών επιδιώξεων του επιχειρηματία. Ο σαφής προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης στην αγορά αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα προς εξέταση όταν καταστρώνουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Για παράδειγμα οι προσωπικές επιδιώξεις του διαχειριστή καινοτομίας θα πρέπει να ταυτίζονται με αυτές της διοίκησης και να λαμβάνουν υπόψη τους τα λειτουργικά έξοδα και ένα ύψος δαπανών που δεν θα πρέπει να ξεπερασθεί. Με

άλλα λόγια το ζητούμενο είναι να οριστεί το σημείο όπου βρίσκεται η επιχείρηση την περίοδο που καταρτίζεται το επιχειρησιακό σχέδιο, και το σημείο που επιθυμεί να φτάσει. Η μικροοικονομική ανάλυση της επιχείρησης καλύπτει την συλλογή όλων των πληροφοριών που αφορούν τις κατηγορίες των προϊόντων και υπηρεσιών, τις πηγές χρηματοδότησης, τα στοιχεία που αφορούν το προσωπικό και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία. Οι παρακάτω παράγοντες προσδιορίζουν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά:

- Ø Ποιος είναι ο βασικός στόχος για την επιχείρηση, να επιτύχει υψηλότερες πωλήσεις ή μια ικανοποιητική κεφαλαιακή απόδοση;
- Ø Η εφαρμογή μιας καινοτομίας θα οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των πωλήσεων βραχυπρόθεσμα ή αποτελεί επένδυση που θα αποδώσει καρπούς μακροπρόθεσμα;
- Ø Η επιχείρηση θα πωληθεί όταν επιτύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης για το μέτοχο - ιδιοκτήτη, ή σκοπός του είναι να μεταβιβάσει την κυριότητα στα παιδιά του ;
- Ø Είναι διατεθειμένος κανείς να αναλάβει κάποιος μορφής κίνδυνο προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση ;

Ο ορισμός των παραπάνω σημαντικών παραμέτρων ονομάζεται «Έρευνα Θέσεως της Εταιρίας», ή αλλιώς SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities,

Threats).

Μετά τον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης ο επιχειρηματίας καλείται να απαντήσει στις κάτωθι ερωτήσεις:

1. Πως η επιχείρηση έφτασε να κατέχει τη συγκεκριμένη θέση στον κλάδο δραστηριοποίησής της; Δίνεται έμφαση στις στρατηγικές κινήσεις που βελτίωσαν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης διαχρονικά;
2. Ποιες είναι οι συνθήκες ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρηση την περίοδο που καταρτίζει το επιχειρησιακό σχέδιο;
3. Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ερωτήσεις σε τι συμπεράσματα οδηγούν για το μέλλον;
4. Σε ποιους κινδύνους πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή;
5. Ποιες ευκαιρίες ανοίγονται στην επιχείρηση και πως μπορεί η εφαρμογή νέων καινοτομιών να οδηγήσει στην πληρέστερη αξιοποίησή τους. Η εφαρμογή έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες.
6. Αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πηγή καινοτομιών και φορέα βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης;

Στην προσπάθεια να απαντηθούν όλα τα παραπάνω ερωτήματα, στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου μιας κτηματομεσιτικής επιχείρησης, πρέπει να πραγματοποιηθούν τα κάτωθι:

5.2.1 Προσδιορισμός των υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση

Σε σχέση με τον προσδιορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που σκοπεύει να παράγει η επιχείρηση, ο επιχειρηματίας πρέπει να θέσει τα εξής ερωτήματα:

- Τι ακριβώς θα παράγει η επιχείρηση; (Κτηματομεσιτικές υπηρεσίες στην περίπτωσή μας)
- Σε τι τιμή θα πουλήσει η επιχείρηση τις υπηρεσίες της, ώστε να καταστεί προσιτό σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών της;
- Ποιο είναι το ποσό που πρέπει να δαπανηθεί σε προβολή/ διαφήμιση;
- Ποιες είναι οι αγορές στις οποίες πρέπει να προωθηθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης;
- Είναι σκόπιμο για την επιχείρηση να προβεί σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης καινοτομιών έτσι ώστε να οδηγηθεί σε κάποια μορφή διαφοροποίησης του υπάρχοντος πετυχημένου προϊόντος της; (το ερώτημα αυτό τίθεται στην περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται ήδη σε έναν τομέα με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή της)

5.2.2 Έρευνα για τη χρηματοδότηση

- Πως σκοπεύει η επιχείρηση να χρηματοδοτήσει την παραγωγή της; (και γενικότερα στο παρελθόν πώς έχει χρηματοδοτήσει ανάλογα προγράμματα).

- Û Ποια είναι τα κέρδη και οι ταμειακές ροές της επιχείρησης για την περίοδο που καλύπτει το σχέδιο;
- Û Πόσο «ενθαρρυντικός» είναι ο ισολογισμός της επιχείρησης;
- Û Ποιες εναλλακτικές πηγές κεφαλαίου είναι διαθέσιμες;

5.2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

Η ανάλυση θα πρέπει να επικεντρωθεί τόσο στο διοικητικό προσωπικό όσο και στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης.

- Û Υπάρχουν αδυναμίες στο management της εταιρίας; Αν ναι, πού οφείλονται και ποια είναι τα κριτήρια αποδοτικότητάς του ;
- Û Υπάρχουν ελλείψεις στην κατάρτιση και στις ικανότητες του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στην εξεταζόμενη επιχείρηση;
- Û Σε ποια απασχόληση είναι περισσότερο αποδοτικοί ;
- Û Σε ποια τα καταφέρνουν λιγότερο ;
- Û Πόσο καλοπληρωμένοι θεωρούνται ;

5.2.4 Αξιολόγηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού

Για την καλύτερη εκτίμηση της οικονομικής αξίας των παγίων τίθενται

ερωτήσεις όπως :

- Πόσο παλιός είναι ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και οι κτιριακές εγκαταστάσεις ;
- Ποιος είναι ο προσδοκώμενος κύκλος ζωής τους ;
- Πόσο αποδοτικά θεωρούνται στην διαδικασία παραγωγής ;

5.2.5 Προσδιορισμός πελατολογίου

Οι ερωτήσεις που τίθενται είναι της ακόλουθης μορφής:

- Σε ποιες κατηγορίες πελατών απευθύνεται η επιχείρηση; Ποια είναι η αγορά-στόχος της επιχείρησης;(ποιο είναι δηλαδή το λεγόμενο target group της επιχείρησης)
- Τι προσδοκούν οι πελάτες από τις υπηρεσίες της επιχείρησης ;
- Πόσο σημαντικά για τον πελάτη είναι τα ζητήματα ποιότητας και τιμής ;
- Από που προμηθεύεται ο πελάτης τις υπηρεσίες της υπό εξέταση επιχείρησης;
- Πόσο σημαντική είναι η προβολή μέσω της διαφήμισης;
- Γιατί ο πελάτης επιλέγει το συγκεκριμένο προϊόν (ακίνητο) της επιχείρησης και όχι κάτι παρόμοιο μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης (σε περίπτωση που

ένα ακίνητο δε διατίθεται κατ' αποκλειστικότητα);

- Û Ποιες μεταβολές στην ανάπτυξη του προϊόντος έχουν παρατηρηθεί διαχρονικά ;
- Û Είναι σε θέση η διοικητική μονάδα της επιχείρησης, (management team), να εκτιμήσει το μέγεθος αγοράς της επιχείρησης (συνολικά και ανά προϊόν) και να προβεί σε εκτιμήσεις για την μελλοντική εξέλιξή του ;

5.2.6 Το μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης

Προκειμένου ο επιχειρηματίας να απαντήσει στις συγκεκριμένες ερωτήσεις, θα πρέπει να πραγματοποιήσει μία μεθοδική και αναλυτική επισκόπηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Κάτι τέτοιο θα συμπεριλαμβάνει την ανάλυση μεταβλητών όπως είναι οι προοπτικές μεγέθυνσης της οικονομίας, η εξαγωγική δραστηριότητα, η υπάρχουσα νομοθεσία που θέτει φραγμούς στις αυθαιρεσίες και οι τιμές των πρώτων υλών που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Πρέπει δηλαδή ο επιχειρηματίας να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Û Ποιες είναι οι προοπτικές μεγέθυνσης της Οικονομίας ;
- Û Υπάρχουν προοπτικές για την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας ;

- Û Επηρεάζονται οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης από κανονιστικές ρυθμίσεις ή αλλαγές στην νομοθεσία ;
- Û Πως θα κινηθούν οι τιμές των πρώτων υλών τις οποίες χρησιμοποιούμε στην παραγωγική διαδικασία ;

5.3 Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε τη διαδικασία ανάπτυξης και αποδοχής ενός καταστατικού που καταδεικνύει το βασικό σκοπό της ύπαρξης της επιχείρησης. Θα δούμε ακόμα τους ποιοτικούς και τους ποσοτικούς στόχους που θέτει μία επιχείρηση μέσα από την κατάρτιση του επιχειρηματικού της σχεδίου.

5.3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά του *Mission Statement*

Με τον όρο *Mission Statement*, εννοούμε μια σύντομη απεικόνιση που προσδιορίζει το είδος της δραστηριότητας που αναλαμβάνει η επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για το εργαλείο που καταδεικνύει τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθεί η επιχείρηση.

5.3.2 Χαρακτηριστικά του *Mission Statement*

- Ø Πρέπει να είναι προσεκτικά διατυπωμένο ώστε να δίνει τις σωστές κατευθύνσεις επισημαίνοντας τα σημεία στα οποία θα επικεντρώσει την προσοχή και την προσπάθειά του ο επιχειρηματίας
- Ø Θα πρέπει ωστόσο να είναι αρκετά ανοιχτό σε επαναπροσδιορισμό της θέσεως της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών που θα οδηγήσουν σε μεγέθυνση της εταιρίας
- Ø Δε θα πρέπει να είναι περιοριστικό ώστε να μη λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά ούτε και πολύ ευρύ και γενικό διότι έτσι καθίσταται άνευ σημασίας.

5.3.3 Τα περιεχόμενα του Mission Statement

Το mission statement πρέπει να εμπεριέχει κάτι το οποίο είναι εντελώς διαφορετικό από αυτό που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστές της εταιρίας. Γι' αυτό και θα πρέπει να επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το προϊόν της επιχείρησης σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών, στα πλαίσια μια καλώς οριζόμενης αγοράς - στόχου. Το mission statement θα πρέπει να περιέχει στοιχεία

και αναφορές που να θέτουν τους επιδιωκόμενους στόχους που θέλει να φτάσει η επιχείρηση. Τέτοιας μορφής στοιχεία αποτελούν οι αναφορές σε επιδιωκόμενους δείκτες μεγέθυνσης, κερδοφορίας, επιδιωκόμενο ποσοστό αύξησης των πωλήσεων κλπ. Πρέπει να μεταδίδει μία εικόνα, ένα όραμα το οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν και να εργαστούν για την καλύτερη δυνατή επίτευξή του. Το όραμα αυτό πρέπει να έχει μια ποσοτική διάσταση αλλιώς κανείς δεν θα γνωρίζει πότε και εάν έγινε δυνατή η επίτευξή του. Επίσης θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό αλλιώς κανείς δεν θα ενδιαφέρεται για την επίτευξή του. Ένας όλο και πιο αυξανόμενος αριθμός εταιριών συντάσσουν business plans έχοντας ως αιχμή του δόρατος τον προσδιορισμό του καλύτερου δυνατού mission statement.

5.3.4 Οι ποσοτικοί στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι ποσοτικοί στόχοι της επιχείρησης για την χρονική περίοδο την οποία καλύπτει το επιχειρησιακό σχέδιο. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό, και για να γίνει αυτό θα πρέπει να καθορίζονται με βάση όχι αυτό που θα ήθελε ο επιχειρηματίας να επιτευχθεί αλλά αυτό που είναι δυνατόν να επιτευχθεί με βάση τις συνθήκες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην αγορά. Για πολλές εταιρίες αυτό περιλαμβάνει την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου κερδοφορίας, συνόλου ενεργητικού και μεγέθυνσης.

5.3.5 Οι ποιοτικοί στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο

Όπως είναι προφανές οι στόχοι δεν περιλαμβάνουν μόνο την επίτευξη καλύτερων «Χρηματοοικονομικών Αποτελεσμάτων», αλλά επίσης την επίτευξη κάποιων standards σε επίπεδο ποιότητας, εξυπηρέτησης πελατών, διαφοροποίησης των

στόχων, βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος κλπ.

Για να είναι αποτελεσματικό το επιχειρηματικό σχέδιο, οι στόχοι πρέπει να είναι:

- Ø Ποσοτικοποιημένοι. Να μπορούν δηλαδή να εκφραστούν σε μετρήσιμα μεγέθη
- Ø Να μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στα χρονικά όρια που θέτει το σχέδιο
- Ø Ρεαλιστικοί και Επιτεύξιμοι
- Ø Να μπορούν να παίξουν το ρόλο των δεικτών γι' αυτούς που εξετάζουν την πορεία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η επίτευξη ή όχι των οικονομικών μεγεθών που έχουν τεθεί από τον διαχειριστή καινοτομίας, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της καινοτομίας, αποτελεί κριτήριο για την συνέχιση ή μη της χρηματοδότησης του προγράμματος

5.4 Η Στρατηγική διαχείριση του επιχειρηματικού σχεδίου

Η στρατηγική διαχείριση του επιχειρηματικού σχεδίου αφορά στην ολοκληρωμένη παροχή της εικόνας της επιχείρησης απέναντι σε έναν πιθανό χρηματοδότη.

Οι στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης δε θα πρέπει να είναι πολύπλοκες. Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο περιεκτικές και απλές και να παρουσιάζουν μία λογική ακολουθία. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης στρατηγικής από τη επιχείρηση είναι αρκετά και διαφορετικά (π.χ.

Marketing, Λογιστική, Επιχειρησιακή Έρευνα και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων). Είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν αρκετές και διαφορετικές μεταξύ τους Στρατηγικές, οι οποίες βοηθούν στην επίτευξη των ίδιων στόχων. Κάθε μία από αυτές χαρακτηρίζεται από διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές, χρηματοοικονομικές επιλογές, μείγμα marketing κλπ.

5.4.1 Ο προσδιορισμός των λειτουργικών αναγκών

Το επόμενο βήμα είναι να ποσοτικοποιηθούν αυτές οι στρατηγικές με άξονα τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό ο επιχειρηματίας θα πρέπει για μία ακόμη φορά να θέσει και να απαντήσει τα εξής ερωτήματα:

- Είναι σκόπιμο να δημιουργηθούν νέες υπηρεσίες από την επιχείρηση που συντάσσει το σχέδιο;
- Πρέπει να προσληφθεί νέο εξειδικευμένο προσωπικό για την περάτωση των ενεργειών ή είναι προτιμότερη η εξειδίκευση του ήδη υπάρχοντος (αν πρόκειται για μία ήδη υφιστάμενη επιχείρηση);
- Χρειάζεται νέος εξοπλισμός ή κάποια άλλη μορφή επένδυσης;
- Πως θα γίνει η χρηματοδότηση όλων αυτών των ενεργειών;

Συχνά οι στρατηγικές και οι στόχοι πρέπει να αναπροσαρμόζονται διότι συνήθως δεν εξασφαλίζεται η διαθεσιμότητα των πόρων για να έρθει εις πέρας το business plan.

5.4.2 Η κατάρτιση του προϋπολογισμού

Το τελευταίο στάδιο για την οργάνωση του σχεδίου απαιτεί τη κατάρτιση του προϋπολογισμού. Αυτό σημαίνει την ποσοτική απεικόνιση όλων των μορφών λειτουργικών εσόδων και εξόδων που καταγράφονται στα διάφορα τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Επίσης, περιλαμβάνει λεπτομερείς προβλέψεις για :

- Ø Τις ταμειακές ροές
- Ø Κέρδη και Ζημιές
- Ø Τη μορφή του Ισολογισμού

6. Case study: Επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης επιχείρησης “Real Estate”

Το παρόν κεφάλαιο βασίζεται στην ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων και παρουσιάζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια επιχείρηση “Real Estate” που δραστηριοποιείται στην Αθήνα και δη στα Βόρεια Προάστια.

6.1 Ιστορικό εταιρείας

Η «Ελληνική Κτηματομεσιτική» (Ε.Κ.) είναι μια νέα εταιρεία που έχει ως στόχο να παρέχει τις πληρέστερες κτηματομεσιτικές υπηρεσίες στην απαιτητική αγορά των Βορείων Προαστίων της Αττικής. Η εταιρεία ιδρύθηκε στην Κηφισιά και προβλέπεται να αποκτήσει γρήγορα σημαντικό μερίδι αγοράς, υπηρετώντας την κτηματομεσιτική κοινότητα.

Η εταιρία, για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, έχει οριοθετήσει 3 βασικούς στόχους. Ο πρώτος είναι να εξασφαλίσει πώς τουλάχιστον το 60% των αγοραστών ακινήτων στα Βόρεια Προάστια θα είναι πελάτες. Ο δεύτερος, είναι να καλύπτει το 20% των εσόδων της από πελάτες που προέρχονται από άλλες περιοχές. Ο τρίτος στόχος, είναι να φτάσει σε κερδοφορία εντός 12 μηνών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η εταιρεία θα χρεωθεί σε τράπεζα.

Όσον αφορά στην αγορά, εταιρία έχει ορίσει δύο κατηγορίες, τις οποίες θα εξυπηρετεί. Η πρώτη αφορά ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών ακινήτων / επενδυτών στα Βόρεια Προάστια, όπου η εταιρεία θα ενοικιάσει και χώρο. Εκεί υπάρχουν 128 πιθανοί πελάτες, με έναν

ρυθμό αύξησης ίσο με 3%. Η δεύτερη κατηγορία αφορά αγοραστές που προέρχονται από άλλες περιοχές, όπου υπάρχουν (αναλογικά με τις αγορές ακινήτων) 115 πιθανοί πελάτες, με ένα ετήσιο ρυθμό αύξησης ίσο με 5%.

6.2 Πληροφορίες για τις δραστηριότητες της εταιρείας

Η Ε.Κ. προσφέρει ένα μεγάλο εύρος κτηματομεσιτικών υπηρεσιών για ενδιαφερόμενους στην αγορά των Βορείων Προαστίων της Αθήνας. Αυτές οι υπηρεσίες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- ∅ Προτάσεις ακινήτων σε υποψήφιους πελάτες
 - Για αγορά
 - Για πώληση
 - Για ενοικίαση
- ∅ Προτάσεις ακινήτων ηλεκτρονικώς
- ∅ Ενημέρωση υποψηφίων πελατών
- ∅ Διακριτική παρουσία κατά την παρουσίαση ακινήτων

Κατά περίπτωση παρέχονται και άλλες, περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Η Ε.Κ. ιδρύθηκε και θα καθοδηγηθεί από τον Κο Παπαδόπουλο. Ο Παπαδόπουλος έχει πάρει πτυχίο στη διοίκηση μικρών επιχειρήσεων. Μετά την αποφοίτησή του πήρε την πιστοποίηση τεχνικού εργαστηρίου, και εργάστηκε σε κτηματομεσιτική εταιρεία. Εν συνεχεία έγινε διευθυντής εργαστηρίου, και παρέμεινε σε αυτή τη θέση για πέντε χρόνια.

Κατόπιν, αποφάσισε να κάνει δική του επιχείρηση.

6.3 Πληροφορίες για την αγορά προϊόντων και για τον ανταγωνισμό

Η Ε.Κ. έχει καθορίσει δύο τμήματα αγοράς. Το πρώτο κομμάτι, αφορά στους πελάτες – κατοίκους Βορείων Προαστίων. Το δεύτερο περιλαμβάνει νέους πελάτες που προέρχονται από άλλες περιοχές. Τα δύο αυτά γκρουπ πιθανών πελατών της εταιρείας, έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

Πελάτες Βορείων Προαστίων.

Πρόκειται για τους πελάτες που πραγματοποιούν συχνά επενδύσεις και θα αποτελέσουν και τον κύριο κορμό πελατών της Ε.Κ., διότι συχνά προβαίνουν σε αγοραπωλησίες ακινήτων, ενοικιάσεις, αλλά και άλλες πράξεις, προκειμένου να επιτύχουν επιχειρηματικούς τους στόχους.

Πελάτες άλλων περιοχών της Αθήνας.

Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι προβαίνουν σε αγοραπωλησία μία φορά έκαστος (λίγες φορές, αν όχι μία), οι οποίοι ενδιαφέρονται είτε να επενδύσουν στην εν λόγω περιοχή, είτε απλά να μετοικήσουν σε αυτή. Οι υπηρεσίες της Ε.Κ. θα είναι χρήσιμες σε αυτούς τους πελάτες, προσφέροντας πλήρη ενημέρωση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αγοράς.

Πίνακας 1: Ανάλυση Αγοράς

		2003	2004	2005	2006	2007	
Πιθανοί πελάτες	Αύξηση						CAGR
Πελάτες Β.Π.	3%	128	132	136	140	144	2.99%
Πελάτες άλλων περιοχών	5%	115	121	127	133	140	5.04%
Σύνολο	3.97%	243	253	263	273	284	3.97%

Είναι αρκετά προφανές το γιατί οι πελάτες Β.Π. θα αποτελούν στόχο της αγοράς της Ε.Κ., αφού θα χρειάζονται τις υπηρεσίες της.

Όλα τα κτηματομεσιτικά κέντρα παρέχουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες. Τα περισσότερα δέχονται ένα ευρύ φάσμα πελατών και προσφέρουν ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Το σημαντικό είναι η διακριτικότητα στην παροχή υπηρεσιών, αλλά και η ταχύτητα, καθότι έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότερες κτηματομεσιτικές εταιρείες είναι αργές στην παροχή υπηρεσιών.

Η Ε.Κ. διαφοροποιείται κάπως, καθώς θα λειτουργεί με ένα άρτιο δίκτυο συνεργατών, καθένας εκ των οποίων είναι εκπαιδευμένος σε συγκεκριμένο τομέα της αγοράς και καταρτισμένος ώστε να προσφέρει τις υπηρεσίες του τάχιστα.

6.4 Τεχνικό μέρος και παραγωγική διαδικασία

Η Ε.Κ. θα εκμεταλλευτεί στο έπακρο το πλεονέκτημα της βολής που προσφέρει στους πελάτες της λόγω της θέσης της για να κερδίσει άμεσα μερίδιο της αγοράς. Έχει αναπτύξει ένα σχέδιο μάρκετινγκ το οποίο θα χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους ώστε να γίνει γνωστή η εταιρεία και οι υπηρεσίες της. Επιπλέον, έχει αναπτύξει ένα σχέδιο πωλήσεων, ώστε να κερδίσει πελάτες τονίζοντας τα σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει στους μελλοντικούς πελάτες της, αν αυτοί στέλνουν τους πελάτες τους στην Ε.Κ. Η Ε.Κ. έχει ως βασικό προσόν το ότι προσφέρει άνεση και ταχύτητα στον πελάτη.

Εφόσον πληρούνται τα παραπάνω, η εταιρία είναι ανταγωνιστική. Γι' αυτό ακριβώς η άνεση είναι σημαντική και αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο να διαφοροποιηθεί το ένα κτηματομεσιτικό κέντρο από το άλλο.

Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης πελατών. Αν αυτό δεν γίνει, οι πωλήσεις μειώνονται. Αυτοί οι παράγοντες είναι εύκολο να διδαχτούν στους υπαλλήλους, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι πελάτες θα φεύγουν ευχαριστημένοι.

Η Ε.Μ. θα χρησιμοποιήσει μια στρατηγική μάρκετινγκ που θα βασίζεται σε τρεις τρόπους επικοινωνίας:

- Ø Απευθείας επικοινωνία μέσω ταχυδρομείου.
- Ø Προσωπική γνωριμία με υποψήφιους πελάτες και παλαιούς αγοραστές της περιοχής, ώστε να ανπτυχθεί μια προσωπική επαφή, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο.

Ø Διαφήμιση. Θα τοποθετηθούν διαφημίσεις σε τοπικά φυλλάδια.

6.5 Διαχείριση / management

Ο Κος Παπαδόπουλος είναι ο ιδρυτής και διευθυντής της Ε.Κ. Έχει λάβει το πτυχίο του στην οργάνωση μικρών επιχειρήσεων από το πανεπιστήμιο του Ιλινόις. Ενώ ήταν στο κολλέγιο, δούλεψε σε κατάστημα ποδηλάτων αρχικά σαν μηχανικός και μετά σαν βοηθός οργάνωσης. Αυτό τον βοήθησε να αποκτήσει σημαντική εμπειρία. Μετά την αποφοίτησή του ξεκίνησε να αναζητά δουλειά, περιλαμβανομένων εργασιών και στον χώρο των κτηματομεσιτικών επιχειρήσεων. Αφού ολοκλήρωσε το πρόγραμμα σπουδών, πήγε να δουλέψει σε κτηματομεσιτική εταιρεία. Σε δύο χρόνια πήρε προαγωγή και έγινε μάντζερ. Η δουλειά αυτή του άρεσε πολύ, και την έβρισκε πολύ ενδιαφέρουσα.

Μετά από πέντε χρόνια, ο Παπαδόπουλος και η γυναίκα του μετακόμισαν στην Αθήνα. Αμέσως ξεκίνησε να δουλεύει σε μία κτηματομεσιτική επιχείρηση για ένα χρόνο. Εν τω μεταξύ έψαχνε διάφορες άλλες ευκαιρίες, καθώς είχε καταλάβει πώς ήταν έτοιμος να ανοίξει τη δική του επιχείρηση. Έτσι, ξεκίνησε φτιάχνοντας ένα σχέδιο για την επιχείρησή του, έψαξε χρηματοδότηση και ξεκίνησε το εγχείρημά του.

Ο Κος Παπαδόπουλος θα αναλάβει την ανάπτυξη, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τις μεταφορές, την εξυπηρέτηση πελατών και δουλειά στο γραφείο. Δύο κτηματομεσίτες θα αναλάβουν επιπλέον επαφές με πελάτες, ενώ ένας γραμματέας θα είναι υπεύθυνος επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη θέση θα είναι ημιαπασχόλησης.

Πίνακας 2: Πλάνο Προσωπικού

	2003	2004	2005
--	------	------	------

Παπαδόπουλος	22,000	28,000	32,000
Κτηματομεσίτης	16,500	18,000	18,000
Κτηματομεσίτης	15,000	18,000	18,000
Γραμματέας	22,000	24,000	24,000
Σύνολο ανθρώπων	4	4	4
Σύνολο	75,500	88,000	92,000

6.6 Οικονομική ανάλυση

Η Ε.Κ. έχει αναπτύξει ένα συντηρητικό σχέδιο πωλήσεων για τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας. Το συντηρητικό σχέδιο πρόβλεψης επελέγη καθώς το όλο εγχείρημα βασίζεται σε δάνειο από τράπεζα, που περιλαμβάνει ρίσκο, και έτσι πρέπει η εταιρία να μπορεί να ανταπεξέλθει στους στόχους πωλήσεων που θέτει. Με ένα διαφορετικό σχέδιο πρόβλεψης, θα ήταν πιο πιθανό η FML να μην καταφέρει να πετύχει τους στόχους της και να βρεθεί σε δύσκολη οικονομική θέση. Αυτό θα απειλούσε την επιβίωση της εταιρίας.

Πίνακας 3: Προβλέψεις πωλήσεων σε ευρώ

Πωλήσεις	2003	2004	2005
Πελάτες Β.Π.	81,778	210,545	232,545
Πελάτες άλλων περιοχών	16,356	42,109	46,509
Σύνολο	98,134	252,654	279,054

Η Ε.Κ. έχει καθορίσει διάφορα σημεία – ορόσημα για την εταιρία. Το να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι είναι βασικό για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρόκειται για τον μόνο τρόπο να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι, στους οποίους θα εστιάζει η εταιρία.

Πίνακας 4: Ορόσημα

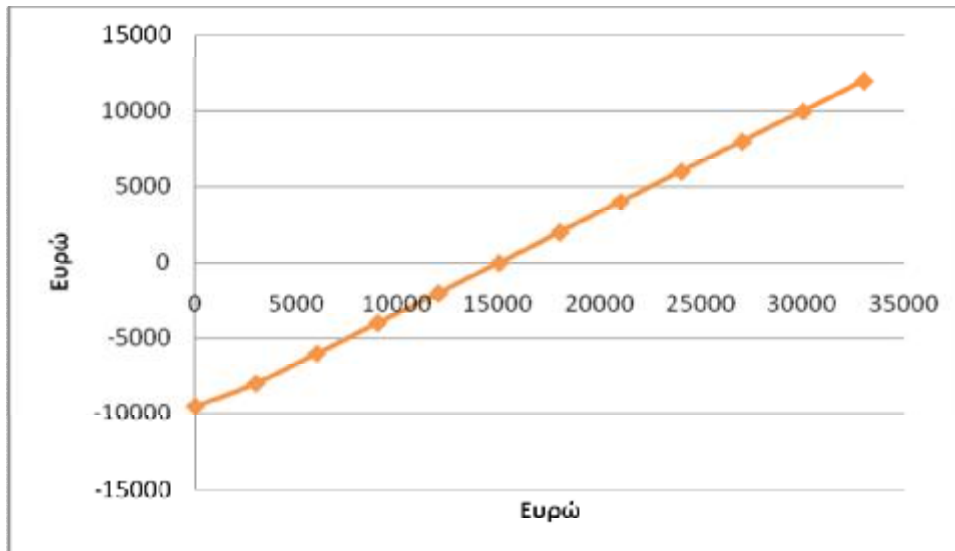
Ορόσημο	Ημερομηνία Έναρξης	Ημερομηνία Λήξης	Προϋπολογισμός	Μάνατζερ	Τμήμα
---------	--------------------	------------------	----------------	----------	-------

Η ολοκλήρωση του Business Plan	1/1/2003	2/1/2003	\$0	Παπαδόπουλος	Business development
Η οργάνωση του γραφείου	1/1/2003	2/15/2003	\$0	Παπαδόπουλος	Operations
Να γίνουν πελάτες το 50% αγοραστών στα Β.Π.	2/15/2003	10/15/2003	\$0	Παπαδόπουλος	Sales
Κερδοφορία	10/15/2003	12/15/2003	\$0	Παπαδόπουλος	Everyone
100,000 ευρώ	12/15/2003	2/1/2004	\$0	Παπαδόπουλος	Sales

Στις ακόλουθες παραγράφους, συνοψίζονται βασικές οικονομικές πληροφορίες.

6.6.1 Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (*Break-even Analysis*)

Η ανάλυση νεκρού σημείου καθορίζει το τι μπορεί να χρειαστεί σε μηνιαία βάση για να επιτευχθεί το νεκρό σημείο.



Πίνακας 9: Ανάλυση νεκρού σημείου

Μηνιαίο εισόδημα νεκρού σημείου	15,388
Υποθέσεις	
Μέσο ποσοστό μεταβλητού κόστους	35%
Εκτιμώμενο μηνιαίο σταθερό κόστος	10,002

6.6.2 Ποσοστά και ρυθμοί

Σε αυτήν την παράγραφο, συνοψίζονται τα business ratios της εταιρίας για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας.

	2003	2004	2005	Industry Profile
Μέγεθος πωλήσεων	0.00%	157.46%	10.45%	7.73%
Ποσοστό συνολικών υπαρχόντων				
Λογαριασμοί	28.45%	57.95%	60.94%	28.59%
Λοιπά προσωρινά υπάρχοντα	0.00%	0.00%	0.00%	42.01%
Σύνολο προσωρινών υπαρχόντων	35.47%	61.72%	75.71%	72.68%
Μακροπρόθεσμα υπάρχοντα	64.53%	38.28%	24.29%	27.32%
Σύνολο	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Προσωρινές υποχρεώσεις	11.14%	10.18%	10.66%	36.54%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	174.60%	127.62%	111.54%	22.81%
Σύνολο	185.74%	137.80%	122.20%	59.35%
Net Worth	-85.74%	-37.80%	-22.20%	40.65%
Ποσοστό πωλήσεων				
Πωλήσεις	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Περιθώριο αύξησης	65.00%	65.00%	65.00%	100.00%

Έξοδα πωλήσεων και γενικά	138.75%	61.53%	58.82%	81.83%
Έξοδα διαφήμισης	0.00%	0.00%	0.00%	1.10%
Κέρδη προ φόρων	-57.31%	10.73%	13.50%	0.61%
Βασικά ratios				
Προσωρινός	3.18	6.06	7.10	1.64
Άμεσος	3.18	6.06	7.10	1.32
Σύνολο χρεών προς σύνολο υπαρχόντων	185.74%	137.80%	122.20%	0.81%
Επιστροφή προ φόρου σε “net worth”	93.56%	-27.56%	-88.79%	66.74%
Επιστροφή προ φόρου σε υπάρχοντα	-80.22%	10.42%	19.71%	2.43%
Επιπλέον ποσοστά				
Περιθώριο κέρδους	-73.97%	3.30%	5.94%	
Ποσοστά δραστηριοποίησης				
Τζίρος εισερχόμενων λογαριασμών	2.86	2.86	2.86	
Μέρες πληρωμών	54	89	122	

Τζίρος εξερχόμενων λογαριασμών	7.99	12.17	12.17	
Μέρες Πληρωμών	27	28	29	
Συνολικός τζίρος υπαρχόντων	1.08	2.21	2.32	
<i>Ποσοστά χρεών</i>				
Χρέη net worth	0.00	0.00	0.00	
Προσωρινές υποχρεώσεις	0.06	0.07	0.09	
<i>Ποσοστά ρευστότητας</i>				
Κεφάλαιο	22,012	58,961	78,141	
Τόκος	-3.44	1.78	2.69	
<i>Επιπλέον ποσοστά</i>				
Υπάρχοντα προς πωλήσεις	0.92	0.45	0.43	
Προσωρινά χρέη προς σύνολο υπαρχόντων	11%	10%	11%	
Acid Tests	0.63	0.37	1.38	
Πωλήσεις προς net worth	0.00	0.00	0.00	

6.6.3 Κέρδη και Δαπάνες

Πίνακας 5: Κέρδη και Ελλείμματα (σε ευρώ)

	2003	2004	2005
Πωλήσεις	98,134	252,654	279,054
Άμεσα κόστη πωλήσεων	34,347	88,429	97,669
Άλλα έξοδα	0	0	0
Συνολικά κόστη πωλήσεων	34,347	88,429	97,669
Περιθώριο αύξησης			
Περιθώριο αύξησης (%)	63,787	164,225	181,385

Πίνακας 6: Έξοδα (σε ευρώ)

	2003	2004	2005
Μισθοδοσία	\$5,500	88,000	92,000
Έξοδα πωλήσεων, μάρκετινγκ και λοιπά	2,400	3,000	3,500
Υποτίμηση	14,604	14,604	14,604
Νοίκι	12,000	13,500	14,500

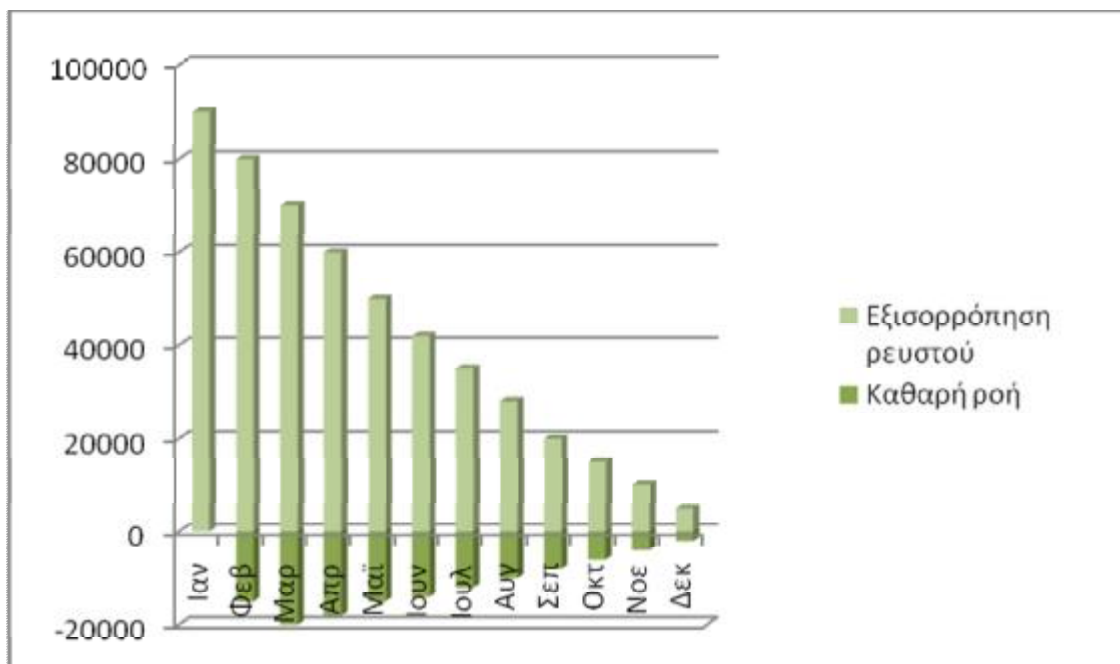
Υπηρεσίες	1,800	1,800	1,800
Ασφάλιση	2,400	3,000	3,500
Φόροι Μισθοδοσίας	11,325	13,200	13,800
Λοιπά	0	0	0
Σύνολο	120,029	137,104	143,704

Πίνακας 7: Κερδοφορία

	2003	2004	2005
Κέρδη προ φόρων	-56,242	27,121	37,681
ΕΒΙΤΔΑ	-41,638	41,725	52,285
Τόκοι	16,350	15,200	14,000
Φόροι	\$0	3,576	7,104
Κέρδος	-72,592	8,345	16,577
Κέρδη / Πωλήσεις	-73.97%	3.30%	5.94%

6.6.4 Ροή μετρητών

Παρακάτω φαίνονται τα στοιχεία που αφορούν στη ροή μετρητών.



Πίνακας 8: Ροή μετρητών

	2003	2004	2005
Ληφθέντα μετρητά			
Από δραστηριότητες			
Μετρητά από πωλήσεις	24,533	63,164	69,764
Λοιπά μετρητά	47,853	148,948	202,364
Υποσύνολο μετρητών από δραστηριότητες	72,386	212,112	272,127
Επιπλέον μετρητά			
Φόροι, ΦΠΑ Πωλήσεων	0	0	0

Δάνεια	0	0	0
Άλλες επιβαρύνσεις	0	0	0
Μακροπρόθεσμες επιβαρύνσεις	0	0	0
Άλλες πωλήσεις	0	0	0
Μακροπρόθεσμες πωλήσεις	0	0	0
Νέες επενδύσεις	0	26,000	0
Υποσύνολο ληφθέντων μετρητών	72,386	238,112	272,127

Πίνακας 9: Δαπάνες

	2003	2004	2005
Δαπάνες από δραστηριότητες			
Μετρητά	75,500	88,000	92,000
Λογαριασμοί	70,537	140,143	154,709
Υποσύνολο δαπανών από δραστηριότητες	146,037	228,143	246,709
Επιπλέον δαπάνες			
Δαπάνες σε φόρους και ΦΠΑ	0	0	0
Δάνεια	0	0	0
Άλλες επιβαρύνσεις	0	0	0

Μακροπρόθεσμες επιβαρύνσεις	12,000	12,000	12,000
Αγορές λοιπών στοιχείων	0	0	0
Αγορές μακροπρόθεσμες	0	0	0
Υποσύνολο δαπανών	158,037	240,143	258,709
Ροή μετρητών	-85,651	-2,031	13,419
Ισολογισμός	6,349	4,318	17,737

6.6.5 Ισολογισμός

Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τον ισολογισμό της εταιρίας.

Πίνακας 10: Υπάρχοντα

	2003	2004	2005
<i>Προσωρινά υπάρχοντα</i>			
Μετρητά	6,349	4,318	17,737
Εισερχόμενοι λογαριασμοί	25,748	66,290	73,216

Λοιπά υπάρχοντα	0	0	0
Σύνολο	32,097	70,608	90,953
Μακροπρόθεσμα υπάρχοντα			
Υπάρχοντα	73,000	73,000	73,000
Εκτιμώμενη υποτίμηση	14,604	29,208	43,812
Σύνολο	58,396	43,792	29,188
Σύνολο Υπαρχόντων	90,493	114,400	120,141

Πίνακας 11: Κεφάλαιο και υποχρεώσεις

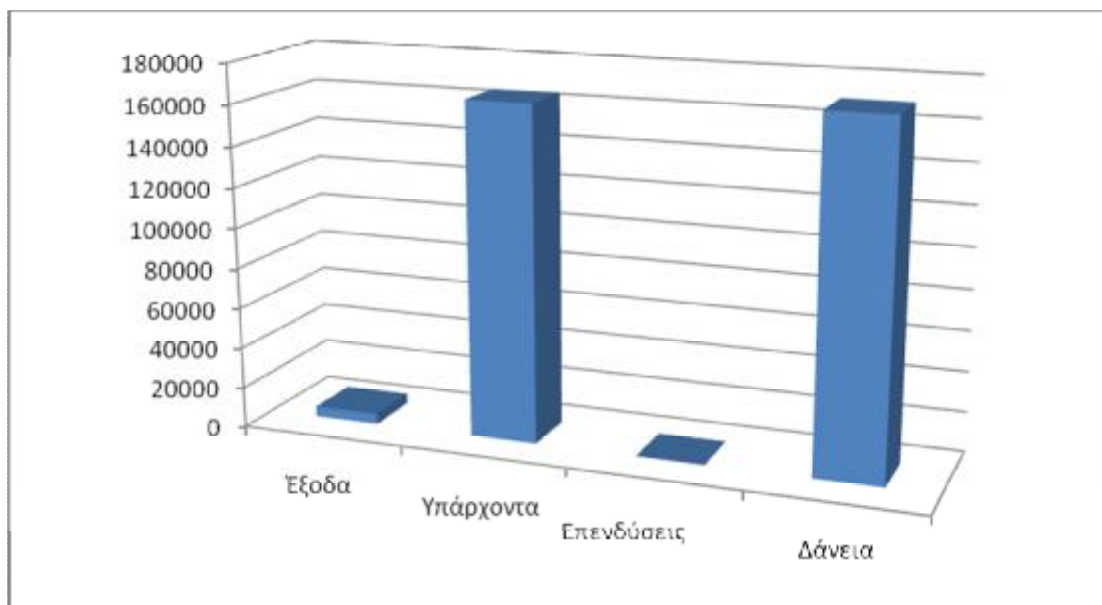
	2003	2004	2005
Προσωρινές Υποχρεώσεις			
Λογαριασμοί	10,085	11,647	12,811
Δάνεια	0	0	0
Λοιπές	0	0	0
Σύνολο	10,085	11,647	12,811
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	158,000	146,000	134,000

Σύνολο	168,085	157,647	146,811
Κεφάλαιο	0	26,000	26,000
Διατηρούμενα κέρδη	-5,000	-77,592	-69,247
Κέρδη	-72,592	8,345	16,577
Συνολικό κεφάλαιο	-77,592	-43,247	-26,671
Σύνολο υποχρεώσεων και κεφαλαίου	90,493	114,400	120,141

6.7 Συνολική απαιτούμενη επένδυση

Παρακάτω είναι ο απαιτούμενος εξοπλισμός για την εκκίνηση λειτουργίας της εταιρείας.

- Ø Έπιπλα για χώρο αναμονής
- Ø 2 υπολογιστές, λειτουργικό χρέωσης και ένας εκτυπωτής laser καθώς και σύνδεση στο διαδίκτυο ευρείας ζώνης.
- Ø 2 φαξ
- Ø 2 τηλεοράσεις LCD
- Ø Μονάδα ψύξης



Πίνακας 12: Αρχικά Έξοδα

Έξοδα	5,000
Περιουσιακά στοιχεία	165,000
Σύνολο	170,000

Πίνακας 13: Περιουσιακά στοιχεία

Όχι - Μετρητά	73,000
Μετρητά	92,000
Ισολογισμός μετρητών	92,000
Σύνολο	165,000

Πίνακας 14: Υποχρεώσεις και κεφάλαιο

<i>Υποχρεώσεις</i>	
Παρόντα δάνεια	0
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	170,000
Λογαριασμοί	0
Λοιπές παρούσες υποχρεώσεις	0
Συνολικές υποχρεώσεις	170,000
<i>Κεφάλαιο</i>	
Επενδυτής 1	0
Επενδυτής 2	0
Επιπλέον απαιτήσεις	0
Συνολική επένδυση	0
Απώλειες εκκίνησης	-5,000
Συνολικό κεφάλαιο	-5,000
Σύνολο κεφαλαίου και υποχρεώσεων	165,000
Συνολική χρηματοδότηση	170,000

7. Συμπεράσματα και Επίλογος

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο πως η επιχειρηματικότητα, και η γενικότερη δραστηριοποίηση στον επιχειρηματικό χώρο, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στην εποχή μας. Είναι κρίσιμο το να υπάρχει η δυνατότητα σωστής και ολοκληρωμένης περιγραφής και αναπαράστασης των λειτουργιών, δραστηριοτήτων και σχεδιασμών μιας επιχείρησης, ώστε τελικά να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις προς τις κατάλληλες κατευθύνσεις.

Βασικό εργαλείο για να είναι εφικτά τα παραπάνω, αποτελεί η χρήση των λεγόμενων «επιχειρηματικών σχεδίων», στα πλαίσια των οποίων περιγράφονται λεπτομερώς όλα εκείνα τα στοιχεία που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και την γενικότερη λειτουργία μιας πραγματικής επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τον κτηματομεσιτικό τομέα, το λεγόμενο “Real Estate”, όπου, αφού ανέλυσε τις βασικές κατευθύνσεις του χώρου, αλλά και παρέθεσε ένα κλασικό παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης, καταστρώνοντας ένα σχετικό επιχειρηματικό σχέδιο. Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου για την επιχείρηση αυτή, παρουσιάστηκαν όλα τα δεδομένα που αφορούσαν στις δραστηριότητές της, σε σχέδια προώθησης και εξάπλωσης, καθώς και όλοι οι σχεδιασμοί και οι προβλέψεις σχετικά με την οικονομική ανάπτυξη και ευρωστία της επιχείρησης. Φαίνεται, από το σχέδιο που παρατίθεται, ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης φαίνεται να υπόσχεται αρκετά κέρδη, σε βάθος χρόνου τριών ημερολογιακών ετών.

Σε κάθε περίπτωση, η χρήση του εργαλείου του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί πολύ σημαντικό εφόδιο, έτσι ώστε να είναι κάποιος σε θέση να διατυπώσει και να

συγκεντρώσει όλα τα δεδομένα, τα οποία τελικά θα τον οδηγήσουν στις σωστές αποφάσεις και κατευθύνσεις σχετικά με τα όποια πλάνα.

8. Βιβλιογραφία

- [1] Ευρωπαϊκό e-Business Report 2003: Το σύγχρονο προφίλ του η-επιχειρείν σε 15 κλάδους της Ευρωπαϊκής Οικονομίας
- [2] Επέκταση στην ευρωπαϊκή αγορά: Τι πρέπει να ξέρετε για το η-επιχειρείν στις αγορές της Ευρώπης
- [3] [Ευρωπαϊκές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις - Νέες Τάσεις και Προοπτικές](#)
- [4] <http://www.ingvastgoed.nl/images/>
- [5] <http://www.cecodhas.org>
- [6] <http://www.web-cei.com/cei.htm>
- [7] <http://www.sek.gr/main.htm>
- [8] <http://www.icrea.org>
- [9] <http://planet.uli.org/Content/Global/>
- [10] <http://www.rics.org/resources/economic...>
- [11] <http://www.ecommercetimes.com/perl/story/>
- [12] http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=660
- [13] Καραγιάννης Δ. Αναστάσιος, Επιχειρηματικότητα και Οικονομία-Μελέτες, Εκδ. Interbooks, 1999.
- [14] Deakins & Freel, (2007), Επιχειρηματικότητα, Αθήνα: Εκδ. Κριτική.
- [15] Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management, 29(6), 963–989.
- [16] «The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment” (S. Lioukas et al.),

- [17] Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(2), 48-63.
- [18] Cromie, S. (1991), The problems experienced by young firms, *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 43-61