

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ***

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ  
ΖΕΡΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ  
ΜΗΛΙΔΑΚΗΣ ΜΑΝΩΛΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΦΛΙΓΚΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2009

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1	Εισαγωγή .....	5
2	Εικονική Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα .....	8
2.1	Τι είναι εικονική επιχείρηση .....	8
2.2	Επιχειρηματικότητα.....	10
2.2.1	Χαρακτηριστικά και δεξιότητες επιχειρηματία.....	11
3	Το επιχειρηματικό σχέδιο .....	17
3.1	Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου .....	17
3.1.1	Οι άξονες ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	18
3.1.2	Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	19
3.2	Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	19
3.3	Ο προσδιορισμός της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά .....	28
3.4	Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης .....	38
3.4.1	Ορισμός και χαρακτηριστικά του Mission Statement .....	38
3.4.2	Χαρακτηριστικά του Mission Statement.....	38
3.4.3	Τα περιεχόμενα του Mission Statement.....	39
3.4.4	Οι ποσοτικοί στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο.....	40
3.4.5	Οι ποιοτικοί στόχοι που θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο.....	40
3.5	Η Στρατηγική διαχείριση του επιχειρηματικού σχεδίου.....	42
3.5.1	Ο προσδιορισμός των λειτουργικών αναγκών.....	42
3.5.2	Η κατάρτιση του προϋπολογισμού .....	43
3.5.3	Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο του επιχειρηματία .....	44
3.6	Μεθοδολογία Κατάρτισης και Παρουσίασης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	45

3.6.1	Μία ενδεικτική παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	45
4	Σχεδιασμός μιας εικονικής επιχείρησης .....	53
4.1	Εισαγωγικά Στοιχεία.....	53
4.2	Περιγραφή Βασικών Δραστηριοτήτων .....	55
4.3	Σύνοψη διαδικασιών εκκίνησης εταιρίας .....	57
4.4	Διαχείριση / Management.....	60
4.4.1	Πλάνο Προσωπικού .....	60
4.5	Ανάλυση Υφιστάμενης Αγοράς .....	62
4.5.1	Διαχωρισμός Αγοράς .....	62
4.5.2	Στρατηγική διαχωρισμού αγοράς .....	64
4.5.3	Ανάλυση Business Service.....	65
4.6	Τεχνικές Προώθησης .....	66
4.6.1	Προσόντα έναντι του ανταγωνισμού .....	66
4.6.2	Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	67
4.6.3	Στρατηγική πωλήσεων .....	68
4.6.4	Ορόσημα .....	71
4.7	Οικονομικό Πλάνο.....	72
4.7.1	Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου (Break-even Analysis) .....	72
4.7.2	Ποσοστά και ρυθμοί.....	73
4.7.3	Κέρδη και Δαπάνες .....	77
4.7.4	Ροή μετρητών.....	81
4.7.5	Ισολογισμός.....	84
5	Επίλογος .....	86
	Βιβλιογραφία .....	88

Ελληνική Βιβλιογραφία.....	88
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	88
Ιστοσελίδες.....	91

# 1 Εισαγωγή

Με τον όρο επιχειρηματικότητα περιγράφουμε κατά κύριο λόγο την προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα με σκοπό, από αυτή τη διαδικασία να προκύψει και οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την Καινοτομία, την ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Στην Ελλάδα θεωρείται από επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους αναγκαίο να γίνει μια προσπάθεια ένταξη της στην εκπαίδευση, με το σκεπτικό πως βοηθάει στην ανάπτυξη της παιδείας, της οικονομίας και της κοινωνίας. Υπάρχουν Οργανισμοί που προάγουν την επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, όπως το JCI (Junior Chamber International), η JADE, η EUROPEN και άλλοι. Νέες μορφές επιχειρηματικότητας είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα, κ.α.

Τι είναι όμως καινοτομία; Με τον όρο καινοτομία εννοείται η μελλοντικά άμεσα υλοποιούμενη σε απτά αποτελέσματα, νέα και πρωτοποριακή ιδέα ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης.

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο «εγχειρίδιο Frascati», πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας

Συνδέεται με την έρευνα και την ανάπτυξη, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων, με τα αντίστοιχα τμήματα (R&D, Research and Development). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η καινοτομία είναι επιτεύξιμος στόχος μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων συνεργασίας μεταξύ διακρατικών εταίρων. Η καινοτομία στην Ε.Ε. μετράται με το Innovation Scorecard, που ξεκίνησε σαν θεσμός το 2006.

Η καινοτομία στην επιχειρηματικότητα αποτελεί βασικό παράγοντα. Σε κάθε περίπτωση, βασικό ρόλο στην επιχειρηματικότητα και στην έκφραση αυτής της καινοτομίας, αποτελεί η χρήση των λεγόμενων «εικονικών επιχειρήσεων». Οι εικονικές επιχειρήσεις, αποτελούν ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατόν κάποιος να εξομοιώσει τη λειτουργία μιας επιχείρησης, με ό,τι μπορεί αυτό να συνεπάγεται. Οτιδήποτε έχει να κάνει με θέματα σχεδιασμού μιας επιχείρησης, αλλά και με θέματα λειτουργίας και οικονομικής ευρωστίας, είναι δυνατόν να περιλαμβάνονται εντός ενός σχεδίου που ουσιαστικά αποτελεί μια «εικονική επιχείρηση».

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, θα γίνει μια προσπάθεια να δοθεί μια κατά το δυνατόν πληρέστερη εικόνα των όρων της επιχειρηματικότητας και της επιχείρησης, μέσω της διαδικασίας δημιουργίας και οργάνωσης μιας τέτοιας εικονικής επιχείρησης. Έτσι, στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα περιγραφούν καταρχήν μερικές βασικές έννοιες σχετικά με την επιχειρηματικότητα και την εικονική επιχείρηση. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματία, προκειμένου να κατέχει τις βασικές αρχές επιχειρηματικότητας.

Εν συνεχεία, γίνεται μια εκτενής αναφορά στο επιχειρηματικό σχέδιο και τα βασικά του χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται αναλυτικά οι φάσεις και οι άξονες ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ενώ τονίζεται η σημασία ύπαρξής του. Παράλληλα, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που περιγράφονται μέσω του σχεδίου αυτού, έτσι ώστε να είναι τελικά δυνατόν μέσω αυτού να δίνεται μια όσο καλύτερη εικόνα της επιχείρησης γίνεται. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αφορούν τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά δεδομένα της εικονικής επιχείρησης, και συμβάλλουν στο να οριοθετούνται τελικά με σαφήνεια όλοι οι στόχοι και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Το επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αποτελεί μια προσπάθεια πρακτικής εφαρμογής των ανωτέρω. Έτσι, γίνεται προσπάθεια περιγραφής μιας εικονικής επιχείρησης μέσω της κατάστρωσης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως αυτό

περιγράφηκε στο θεωρητικό κομμάτι. Εν προκειμένω, επελέγη μια εταιρία που δραστηριοποιείται στον χώρο της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, και συγκεκριμένα σε μικροβιολογικές εξετάσεις. Έτσι, στα πλαίσια του κεφαλαίου περιγράφεται ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο για την επιχείρηση αυτή, δίνοντας αναλυτικές πληροφορίες τόσο για ποιοτικά δεδομένα, όσο και για ποσοτικά, που μπορεί να αφορούν την ύπαρξη ρευστού, την κερδοφορία κλπ.

Τέλος, η εργασία θα ολοκληρωθεί με μια σύνοψη των ανωτέρω και με έναν επίλογο, σχετικά με τις εικονικές επιχειρήσεις και τη σημασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

## **2 Εικονική Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα**

### **2.1 Τι είναι εικονική επιχείρηση**

Το τελευταίο διάστημα, αναφέρεται όλο και συχνότερα ο όρος «εικονική επιχείρηση». Με τη χρήση ενός τέτοιου όρου, ουσιαστικά εννοούμε τις επιχειρήσεις οι οποίες εξομοιώνουν την οικονομική δραστηριότητα μιας πραγματικής επιχείρησης.

Πρόκειται δηλαδή για την παρουσίαση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων εκείνων των παραμέτρων που υπεισέρχονται στην προσπάθεια να φέρει κάποιος εις πέρας την λειτουργία μιας επιχείρησης, χωρίς όμως στην πραγματικότητα να την δημιουργεί. Απλά, περιορίζεται στο να πραγματοποιήσει ένα – ένα όλα τα απαραίτητα βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας λοιπόν, θα πραγματοποιηθεί η υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου «project», κατά τη διάρκεια του οποίου θα αναπαριστούν διαδικασίες, διαδρομές και αντικείμενα μιας πραγματικής επιχείρησης. Η μέθοδος project είναι μια μορφή εκπαιδευτικής διαδικασίας που έχει σαν αφετηρία της κάποιους προβληματισμούς μεμονωμένων ατόμων ή του συνόλου της διδακτικής ομάδας.

Ο υπεύθυνος δημιουργίας μιας εικονικής επιχείρησης, έχει την ευθύνη των δραστηριοτήτων της επιχείρησής του, έτσι ώστε αυτή «εικονικά» να είναι ορθά δομημένη και να πληροί όλες τις προϋποθέσεις ώστε να μπορεί να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά. Φυσικά, για να γίνει αυτό με επιτυχία, θα πρέπει ο υπεύθυνος να έρθει σε επαφή με πραγματικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αντληθούν πληροφορίες και να υπάρξει γενικότερη δραστηριοποίηση με βάση τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.



Σε κάθε περίπτωση, η εικονική επιχείρηση αποτελεί ένα παιδαγωγικό εργαλείο βασιζόμενο αφενός στην πρακτική εμπειρία μέσω της υλοποίησης ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου και αφετέρου στη διαδραστική σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τον κόσμο των επιχειρήσεων και την τοπική κοινότητα.

Οι εικονικές επιχειρήσεις παράγουν εικονικά «προϊόντα» ή παρέχουν εικονικές «υπηρεσίες», με εικονική αμοιβή για την αντιμετώπιση των λειτουργικών ή άλλων εξόδων των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα οι συμμετέχοντες μαθητές εξοικειώνονται με τις σύγχρονες μεθόδους πώλησεως προϊόντων.

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, στο ότι η έννοια της εικονικής επιχείρησης δε θα πρέπει να συγχέεται με έννοιες παρεμφερείς, οι οποίες ωστόσο σε καμία περίπτωση δεν αντικατοπτρίζουν το περιεχόμενο και το νόημά της. Καθίσταται λοιπόν επιβεβλημένο να διαχωριστεί επιγραμματικά το τι δεν είναι εικονική επιχείρηση.

Εικονική επιχείρηση δεν είναι:

- Ø Ένα σεμινάριο διοίκησης επιχειρήσεων
- Ø Ένα ακόμη μάθημα στην τάξη
- Ø Μια ενδοσχολική δραστηριότητα εντός του σχολικού ωραρίου
- Ø Μια πραγματική επιχείρηση που λειτουργεί εικονικά
- Ø Η παρουσίαση θεωρητικών θεμάτων
- Ø Μια “θεατρική παράσταση” αναπαράστασης ρόλων στελεχών και υπαλλήλων

Είναι δηλαδή η εικονική επιχείρηση ένα πλήρες σχέδιο οργάνωσης μιας πραγματικής επιχείρησης. Περιλαμβάνει πλήθος παραμέτρων και σχετίζεται με ποικίλες έννοιες. Μία από αυτές, είναι και η επιχειρηματικότητα, που αναλύεται στην επόμενη παράγραφο.

## 2.2 Επιχειρηματικότητα

Στο ερώτημα «τι είναι επιχειρηματικότητα» έχουν δοθεί και εξακολουθούν να δίνονται ποικίλες απαντήσεις από τους κοινούς ανθρώπους, τους ανθρώπους του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κόσμου. Κάποιοι ορισμοί επιχειρηματικότητας είναι οι εξής:

Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου που έχει αξία, με την ορθολογική διαχείριση χρόνου, πόρων και ιδεών και την ανάληψη των συνοδευόμενων οικονομικών, κοινωνικών, ψυχολογικών κινδύνων, που προσφέρει ανταμοιβές (οικονομικές, ψυχολογικές) στον επιχειρηματία και γενικότερα στην κοινωνία (Hisrich, 2007).

Γενικότερα, με τον όρο «επιχειρηματικότητα» εννοούμε τη δεξιότητα της οργάνωσης, του σχεδιασμού και της υλοποίησης μιας ιδέας, προκειμένου να προσφερθεί στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με τρόπο έξυπνο, πρωτότυπο, ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό. Η έννοια της επιχειρηματικότητας εμπεριέχει και τις διαδικασίες ανακάλυψης των ευκαιριών καθώς και αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (ΥΠΕΠΘ - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2003).

Σύμφωνα με τον Kizner, ο επιχειρηματίας είναι κάποιος, ο οποίος βρίσκεται σε επιφυλακή για να εντοπίσει επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγής, ενώ κατά τον Schumpeter, ο επιχειρηματίας είναι καινοτόμος και επιφέρει την αλλαγή με την εισαγωγή νέων τεχνολογικών διαδικασιών ή προϊόντων (Deakins, & Freel, 2007). Η ουσία της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι η αναγνώριση ευκαιριών και η εφαρμογή καινοτόμων ιδεών (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003).

Γενικότερα, η έννοια της επιχειρηματικότητας σχετίζεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιχειρηματίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, συνοψίζονται παρακάτω.

## 2.2.1 Χαρακτηριστικά και δεξιότητες επιχειρηματία

Η σύγχρονη επιχείρηση δεν έχει τόσο ανάγκη την υψηλή εξειδίκευση. Περισσότερο απαραίτητο είναι ένας πυρήνας δεξιοτήτων που αναφέρεται περισσότερο στις εσωτερικές ποιοτικές ιδιότητες που συνοδεύουν την οποιαδήποτε εξειδίκευση. Όλες αυτές οι ικανότητες, που υπάρχουν εν δυνάμει σε κάθε νέο, χρειάζεται να αναδειχθούν και να καλλιεργηθούν από κατάλληλα διαμορφωμένα εκπαιδευτικά εργαλεία μαζί με την εξειδίκευση που απαιτεί το κάθε επάγγελμα. Οι κατεξοχήν δεξιότητες που συνδέονται με την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος και αφορούν τόσο στη διαχείριση μιας επιχείρησης, όσο και στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου είναι οι ακόλουθες:

Ø *Ανάληψη κινδύνου:* Η ικανότητα ανάληψης κινδύνου αποτελεί το στοιχείο που διαφοροποιεί τον επιχειρηματία/ ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης από τον manager, διαπίστωση που επιβεβαιώνεται από πλήθος ερευνών (Masters & Meier, 1988, Kilby, 1971, Carland, et. al., 1984, όπ. ανάφ. στο Wayne H.S., Jr., Carland J.C., & Carland J.W, 2004). Η επιτυχής ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος συνδέεται με την ορθολογιστική ανάληψη κινδύνου σε καταστάσεις όπου υπάρχει μια εύλογη πιθανότητα επιτυχίας, η οποία συνιστά μια πρόκληση.

Ø *Εσωτερικό Κέντρο Ελέγχου.* Ικανότητα ελέγχου των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Internal Locus of Control): Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα άτομα που ιδρύουν δική τους επιχείρηση τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο εσωτερικού ελέγχου (Begley and Boyd, 1987, όπ. ανάφ. στο Hansemark, O.C, 1998). Αντιλαμβάνονται ότι αυτοί ελέγχουν την επιχείρησή τους και όχι το αντίστροφο.

Ø **Ικανότητα λήψης απόφασης και επίλυσης προβλημάτων:** Η ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος συνδέεται άρρηκτα με την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, υπεύθυνης και ταχύτατης λήψης αποφάσεων για την επίτευξη κέρδους και την αποφυγή ζημίας. Ο επιχειρηματίας καλείται να πάρει γρήγορα και αποτελεσματικά αποφάσεις, γνωρίζοντας ότι σχεδόν ποτέ δεν θα έχει όλα τα στοιχεία που θα του εξασφαλίσουν την επιτυχία. Μέσα στα πλαίσια μιας φιλελεύθερης οικονομίας, είναι αναγκασμένος να πάρει αποφάσεις και να κάνει τις δικές του επιλογές. Βλέπει τη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων σαν μια πρόκληση και όχι σαν εμπόδιο. Πολλές φορές μάλιστα, χρειάζεται να πάρει δύσκολες ή ακόμη και σκληρές αποφάσεις (π.χ. απολύσεις προσωπικού). Μοιάζει με τον παίκτη στο σκάκι που απολαμβάνει να παίρνει αποφάσεις, σκεπτόμενος πολλές διαφορετικές κινήσεις. (Filinov, N. B., 2002). Για τον επιτυχημένο επιχειρηματία, η δημιουργική επίλυση κάθε προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών. Βλέπει λοιπόν κάθε πρόβλημα σαν μια ευκαιρία και αναζητά καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις με καθαρό, πρακτικό μυαλό και θετική σκέψη.

Ø **Ανάγκη για επιτεύγματα:** Τα άτομα με υψηλό επίπεδο στον παράγοντα αυτόν φαίνεται να θέλουν να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη, να ηγούνται δύσκολων αποστολών, να θέτουν και να πετυχαίνουν δύσκολους στόχους και να επιθυμούν ανατροφοδότηση για την επιτυχία τους (Καραγιάννης, 1999)

Ø **Αυτοπεποίθηση:** Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες διαθέτουν αποφασιστικότητα, υψηλό αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας και δεν παραιτούνται από την επίτευξη των στόχων, ενώ έχουν αποδεχτεί τη ρευστότητα στην απόδοση μιας επιχείρησης. Η αρχή της ανάπτυξης της

γυναικείας επιχειρηματικότητας συνδέεται με την αύξηση από την πλευρά των γυναικών της αυτοπεποίθησής τους.

Ø **Ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης:** Η επιχειρηματικότητα συνδέεται και με την εξεύρεση, την οργάνωση και γενικότερα τη διαχείριση των αναγκαίων πόρων (κεφάλαια, μηχανήματα, τεχνολογία, πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό), με απώτερο στόχο την «ανταμοιβή» με την ευρεία έννοια του όρου (Hebert and Link, 1998, όπ. ανάφ. στο Καρασαββίδου, Ε., n.d). Η ικανότητα καλής διαχείρισης του χρόνου, καθώς και η αντιληπτική ικανότητα που επιτρέπει αστραπιαία σύνδεση της θεωρίας με την εφαρμογή, αποτελούν χαρακτηριστικά του επιχειρηματία που διευκολύνουν τον προγραμματισμό και την οργάνωση.

Ø **Κοινωνικές δεξιότητες:** Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας έχει την ικανότητα να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με άλλους ανθρώπους, να δικτυώνεται κοινωνικά, να διαπραγματεύεται και να αναλαμβάνει ποικίλους ρόλους μέσα σε ένα δίκτυο επαφών. Επιπλέον, ο επιτυχημένος επιχειρηματίας διαθέτει χρόνο στο να αναπτύσσει επαφές με ανθρώπους που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησής του (πελάτες, τράπεζες, συμβούλους, αναλυτές, συνεταιίρους κ.λπ). Έτσι, η δημιουργία μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ενέργεια ενός ατόμου αλλά έχει περισσότερο κοινωνικό χαρακτήρα (Byers, T., Kist, H., & Sutton, R., 1997).

Ø **Ευελιξία:** Ένας επιχειρηματίας έχει να αντιμετωπίσει ποικίλες καταστάσεις, διαφορετικές μεταξύ τους και πολλές φορές απρόβλεπτες, καταστάσεις που απαιτούν άμεση επίλυση με αβέβαιη συχνά έκβαση. Η ευελιξία στους χειρισμούς αποτελεί χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών. Η

ανεκτικότητα στην ασάφεια κι η αντοχή στην πίεση αποτελούν χαρακτηριστικά που διευκολύνουν το άτομο στην αντιμετώπιση της ακαταστασίας και της αβεβαιότητας (Kuehl & Lamping, 1990, όπ. ανάφ. στο Καρασαββίδου, n.d).

**Ø Δημιουργικότητα:** Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας σκέφτεται με δημιουργικό τρόπο. Διαθέτει ανοιχτό πνεύμα και επινοεί εναλλακτικούς τρόπους όταν κάτι δεν αποδίδει. Δημιουργικός δεν είναι μόνο ο επιχειρηματίας που επινοεί, ανακαλύπτει νέες ιδέες ή προϊόντα αλλά και αυτός που ανοίγει καινούριους δρόμους στα ήδη υπάρχοντα. Ακόμα κι αν μια ιδέα έχει ήδη εφαρμοστεί έχει την ικανότητα να τη δει με άλλη ματιά, να τη διευρύνει, να την αναπτύξει με άλλο τρόπο.

Σε κάθε περίπτωση,, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν από την αρχή όλους αυτούς που δημιούργησαν επιχείρηση στην Ελλάδα και πέτυχαν είναι η ολική αφοσίωση σ' αυτό που κάνουν, το διαρκές πάθος για τη δουλειά τους, η δέσμευση, η εργατικότητα. Μετά έρχονται οι ιδέες και η τύχη και όλα τα άλλα (Barringer & Ireland, 2008)

### 2.2.1.1 Εξωτερικοί παράγοντες

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών ασκούν σημαντική επιρροή στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ωστόσο, πλήθος ερευνών έχει καταδείξει και τη σημασία των παραγόντων του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος. Παράγοντες του κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος επηρεάζουν την ίδρυση και τη λειτουργία νέων επιχειρήσεων. Η διαθεσιμότητα χρηματικών πόρων, η υποστήριξη της επιχειρηματικότητας από δημόσιους αλλά και ιδιωτικούς φορείς, η φύση της αγοράς εργασίας, η πρόσβαση στην πληροφόρηση, αλλά και οι στάσεις και αντιλήψεις της κοινωνίας απέναντι στην έννοια και πρακτική της επιχειρηματικότητας αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης (Πετράκης, 2004, Morrison, 2000).

Έτσι, το στίγμα του «αποτυχημένου» και οι κοινωνικές επιπτώσεις μιας επιχειρηματικής «αποτυχίας» που χαρακτηρίζουν πολλές κοινωνίες - και τη δική μας - φαίνεται να ενισχύουν το φόβο των νέων για στροφή προς την επιχειρηματικότητα. Επιπροσθέτως, τα ποσοστά αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας επιχειρήσεων φαίνεται να είναι μεγαλύτερα σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες (πχ. Ουγκάντα, Αργεντινή), αλλά τα ποσοστά αυτών που επιβιώνουν είναι μεγαλύτερα σε ανεπτυγμένες χώρες (πχ. Σουηδία και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες), αποτέλεσμα του πιο οργανωμένου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος των ανεπτυγμένων χωρών (Λιούκας, Σ., 2004). Ακόμα, τα χαρακτηριστικά του νέου επιχειρηματία και η ανάληψη επιχειρηματικής δράσης επηρεάζονται και από την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του ατόμου καθώς και από την τυχόν επιχειρηματική κατάρτιση και εκπαίδευση (Mazzarol, Volery, Doss, & Thein, 1999). Το οικογενειακό περιβάλλον μέσα στο οποίο ανατράφηκε το άτομο, η σταθερότητα και υποστήριξη που βιώνει το άτομο μέσα στη οικογένεια φαίνεται να σχετίζονται με την επιλογή της αυτοαπασχόλησης και την αντιμετώπιση των απαιτήσεων που προέρχονται από αυτή (Cromie, 1991).

Απ' την άλλη, και ο επιχειρηματίας μπορεί να ασκήσει επίδραση στον κοινωνικό περίγυρο. Η επιχειρηματικότητα λοιπόν αποτελεί μια διαδικασία

αλληλεπίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών του επιχειρηματία, των κινήτρων του και του περιβάλλοντος.

Έχοντας αναλύσει τις βασικές πτυχές της εικονικής επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας, στα πλαίσια του επόμενου κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με την βασική παράμετρο της έννοιας της εικονικής επιχείρησης, που είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.



## 3 Το επιχειρηματικό σχέδιο

### 3.1 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου

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.

### 3.1.1 Οι άξονες ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Μία επιχείρηση οφείλει να διερευνά διαρκώς δύο βασικούς άξονες, είτε πρόκειται να δημιουργηθεί, είτε υφίσταται ήδη. Οι άξονες αυτοί, οι οποίοι ισχύουν τόσο στην έναρξη, όσο και στην λειτουργία της επιχείρησης, είναι οι εξής:

- Ø Τι θα παράγει η επιχείρηση
- Ø Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

Το **τι** θα παράγει, αναφέρεται στο προϊόν το οποίο θα παράγει η επιχείρηση, το οποίο πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια. Το **πόσο**, αναφέρεται στις αιτιολογημένες ποσότητες που σκοπεύει να παράγει η επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας πρέπει να εξατομικεύσει το προϊόν του και κάτι τέτοιο απαιτεί τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου που περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- Ø Σχεδιασμός της κατάλληλης παραγωγικής διαδικασίας
- Ø Εκτίμηση των αναγκαίων πρώτων υλών
- Ø Ικανοποίηση υφιστάμενων αναγκών αγοράς

### **3.1.2 Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα δείχνει τον επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

## **3.2 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. Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που να αφορά στο σύνολο της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

### **Ø Εκτίμηση του κύκλου εργασιών**

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.

### **Ø 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.

### **Ø 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**.

### **Ø Ανάλυση των φάσεων εργασίας**

Η ανάλυση των φάσεων της εργασίας καθορίζει τη λογική σειρά διαμόρφωσης του προϊόντος, ενώ επίσης, ανάλογα με την παραγόμενη ποσότητα των παραγόμενων τεμαχίων του προϊόντος καθορίζει:

**Û** Ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εντός της επιχείρησης

- Ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εκτός (υπεργολαβικός)
- Ποιες φάσεις θα καλύπτονται δια της αγοράς ενδιαμέσων προϊόντων

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

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

#### **∅ Επιλογή των κατάλληλων υπεργολάβων**

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

- Η τεχνολογική τους επάρκεια
- Η αξιοπιστία τους
- Η προσφερόμενη τιμή
- Οι χώροι διακίνησης αποστολών και συσκευαστηρίου

### **Ø Επιλογή- πρόκριση παραγωγικού εξοπλισμού**

Η επιχείρηση θα προμηθεύεται τον κατά περίπτωση απαιτούμενο εξοπλισμό για εκείνες και μόνον τις φάσεις που θα πραγματοποιούνται εντός αυτής, και με τα εξής βασικά κριτήρια:

- ü Ύπαρξη service και ανταλλακτικών
- ü Αξιοπιστία
- ü Τιμή και διακανονισμός

### **Ø Προσδιορισμός ηλεκτρομηχανικών εγκαταστάσεων**

Με βάση τις απαιτήσεις του εξοπλισμού ορίζονται οι απαιτούμενες σχετικές ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις. Οι απαιτήσεις του εξοπλισμού συνήθως αφορούν:

- ü Στις κατηγορίες ηλεκτρικής ενέργειας
- ü Στις κατηγορίες λοιπών καυσίμων
- ü Στην αναγκαία περιοδική συντήρηση
- ü Σε βοηθητικά της παραγωγής συστήματα

### **Ø Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων**

Με βάση το **τι** και το **πόσο** θα παράγει η επιχείρηση, τη μορφή και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους. Ειδικότερα συνεκτιμώνται:

- Τα αναγκαία αποθέματα πρώτων υλών και ο χρονισμός παραγγελίας-παραλαβής
- Τα αναγκαία αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- Οι ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης(ψύξη, υγρασία, εξαερισμός, κτλ.)
- Οι χώροι συσκευαστηρίου και διακίνησης αποστολών

### **Ø Εκτίμηση αναγκών σε μεταφορικά μέσα**

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

- Της μορφής του προϊόντος
- Της ποσότητας των πωλούμενων
- Των επικρατουσών συνθηκών (ποιος θα αναλάβει τη μεταφορά)

Εξετάζεται από την επιχείρηση αν θα πρέπει να ανατίθενται οι μεταφορές σε τρίτον μεταφορέα.

### **Ø Εκτίμηση των αναγκών της εμπορικής λειτουργίας**

Θα εκτιμηθεί η ενδεχόμενη ύπαρξη ενός μικρού εκθετηρίου ή μιας εσωτερικής βιτρίνας κλπ

### **Ø Εκτίμηση των στοιχείων της διοικητικό- λογιστικής λειτουργίας**

Η διαδικασία αυτή απαιτεί τον υπολογισμό :

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

### **Ø Εκτίμηση αναγκαίου προσωπικού**

Το προσωπικό που χρειάζεται προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της 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.



### **Ø Εκτίμηση των απαιτούμενων κτιριακών**

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.

### **Ø Επιλογή και πρόκριση οικοπέδου**

Στην περίπτωση που η 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, για υπαίθριες αποθηκεύσεις), αλλά και για προβλεπόμενες ανάγκες μελλοντικής επεκτάσεως.

### **Ø 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.

### **Ø 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 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

### **Ø 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.

### **Ø Ιδρυτικά κεφάλαια**

Τα ιδρυτικά κεφάλαια μιας 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.

### **Ø 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

### 3.3 Ο προσδιορισμός της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά

Ολόκληρη η διαδικασία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου στηρίζεται στη λογική του διαγράμματος 1. Για μία επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε ένα ευρύτατο οικονομικό χώρο όπως αυτό της αγοράς 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.

Το διάγραμμα 1 παρουσιάζει το πλέγμα των σχέσεων που καλείται να αποσαφηνίσει η επιχείρηση και να παρουσιάσει τα συνθετικά κομμάτια του ως ανεξάρτητες πλευρές των επιχειρήσεων για λόγους καθαρά μεθοδολογικούς.

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

**Στοιχεία Αγοράς:** Προϊόντα, Θέση στην Αγορά, Προοπτικές

**Ανταγωνισμός:** Είσοδος νέων επιχειρήσεων, κερδοφορία κλπ

**Τεχνολογία:** Ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών

**Η οικονομία:** Μεγέθυνση, πληθωρισμός, νομοθεσία

**Προσωπικές  
Επιδιώξεις**

**Εταιρικές  
επιδιώξεις**

**Στρατηγικές  
και τακτικές**

**Λειτουργικά  
Έξοδα**

**Μισθοί, κόστος  
Παραχθέντων  
χρηματοδότηση**

**ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**Παραγωγή** Παραγωγή, τιμή, προώθηση, τόπος

**Κέρδη/ Ταμειακές ροές** Πηγές και χρήση κεφαλαίων

**Ανθρώπινο/ Δυναμικό** Διαχείριση, ικανότητες

**Εξοπλισμός /Εγκαταστάσεις** Ηλικία και Χρησιμότητα

**Διάγραμμα 1**

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 κάποιας 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 πρέπει να πραγματοποιηθούν τα κάτωθι:

## **Ø Προσδιορισμός των προϊόντων και 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:

- Û** Τι ακριβώς θα παράγει η επιχείρηση;
  
- Û** Σε τι τιμή θα πουλήσει η επιχείρηση το προϊόν της ούτως ώστε να καταστεί προσιτό σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών της;
  
- Û** Ποιο είναι το ποσό που πρέπει να δαπανηθεί σε προβολή/ διαφήμιση;
  
- Û** Ποιες είναι οι αγορές στις οποίες πρέπει να προωθηθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης;
  
- Û** 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)



### **Ø Έρευνα για τη χρηματοδότηση**

- Πώς σκοπεύει η επιχείρηση να χρηματοδοτήσει την παραγωγή της; (και γενικότερα στο παρελθόν πώς έχει χρηματοδοτήσει ανάλογα προγράμματα).
- Ποια είναι τα κέρδη και οι ταμειακές ροές της επιχείρησης για την περίοδο που καλύπτει το σχέδιο;
- Ποιες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων;
- Πόσο «ενθαρρυντικός» είναι ο ισολογισμός της επιχείρησης;
- Ποιες εναλλακτικές πηγές κεφαλαίου είναι διαθέσιμες;

### **Ø Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού**

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

- Υπάρχουν αδυναμίες στο management της εταιρίας; Αν ναι, πού οφείλονται και ποια είναι τα κριτήρια αποδοτικότητάς του ;
- Υπάρχουν ελλείψεις στην κατάρτιση και στις ικανότητες του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στην εξεταζόμενη επιχείρηση;

ü Σε ποια απασχόληση είναι περισσότερο αποδοτικοί ;

ü Σε ποια τα καταφέρνουν λιγότερο ;

ü Πόσο καλοπληρωμένοι θεωρούνται ;

### **Ø Αξιολόγηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού**

Για την καλύτερη εκτίμηση της οικονομικής αξίας των παγίων τίθενται ερωτήσεις όπως :

ü Πόσο παλιός είναι ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και οι κτιριακές εγκαταστάσεις ;

ü Ποιος είναι ο προσδοκώμενος κύκλος ζωής τους ;

ü Πόσο αποδοτικά θεωρούνται στην διαδικασία παραγωγής ;

### **Ø 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 τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης ;
- Πόσο σημαντικά για τον πελάτη είναι τα ζητήματα ποιότητας και τιμής ;
- Από που προμηθεύεται ο πελάτης τα προϊόντα της υπό εξέταση επιχείρησης ;
- Πόσο σημαντική είναι η προβολή μέσω της διαφήμισης;
- Γιατί ο πελάτης επιλέγει το συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησης και όχι κάτι παρόμοιο μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης ;
- Ποιες μεταβολές στην ανάπτυξη του προϊόντος έχουν παρατηρηθεί διαχρονικά ;
- 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 ;

### **Ø Τεχνολογία/ Καινοτομίες**

- Û Αλλάζει η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
  
- Û Αν ναι, ποιες είναι οι αλλαγές που υφίσταται;
  
- Û Τι ρόλο παίζει η εφαρμογή της καινοτομίας στην ανάπτυξη προϊόντος ή στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας;
  
- Û Η επιχείρηση πραγματοποιεί βασική ή εφαρμοσμένη έρευνα;
  
- Û Την περίοδο που καλύπτει το επιχειρησιακό σχέδιο η επιχείρηση θα έχει δικό της τμήμα R & D, για την ανάπτυξη της επιδοτούμενης καινοτομίας, ή θα αναζητήσει την καινοτομία έξω από την επιχείρηση;

### **Ø 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:

- ü Ποιες είναι οι προοπτικές μεγέθυνσης της Οικονομίας ;
  
- ü Υπάρχουν προοπτικές για την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας ;
  
- ü Επηρεάζονται οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης από κανονιστικές ρυθμίσεις ή αλλαγές στην νομοθεσία ;
  
- ü Πως θα κινηθούν οι τιμές των πρώτων υλών τις οποίες χρησιμοποιούμε στην παραγωγική διαδικασία ;

### **3.4 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.

#### **3.4.1 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.

#### **3.4.2 Χαρακτηριστικά του Mission Statement**

- ∅ 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
- ∅ 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.

### **3.4.3 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.

### **3.4.4 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.

### **3.4.5 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

### **3.5 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 Ανθρωπίνων 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.

#### **3.5.1 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 νέα προϊόντα ή 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.

### **3.5.2 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 :

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

### **3.5.3 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο του επιχειρηματία**

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 υποθεθεί 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.

### **3.6 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.

#### **3.6.1 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:

## **Ø 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 εταιρίες 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.

## **Ø 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.

## **Ø 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 παίξει η εφαρμογή καινοτομίας που θέλει να αναπτύξει η επιχείρηση, στη βελτίωση του κύκλου ζωής του προϊόντος στη δημιουργία νέων διαφοροποιημένων προϊόντων κλπ.

### **Ø 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. Ιδιαίτερος ενδιαφέρουσα είναι η περίπτωση όπου μια μικρή ή νέα επιχείρηση εισέρχεται σε αγορές όπου κυριαρχούν μεγαλύτεροι και πιο δυνατοί ανταγωνιστές.

## **Ø 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.

## **Ø 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.

### **Ø 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).

### **Ø 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.

### **Ø 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.

### **Ø 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.

## Ø 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.

## **Ø 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.

## 4 Σχεδιασμός μιας εικονικής επιχείρησης

### 4.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου, θα παρουσιαστεί το σχέδιο ανάπτυξης μιας εικονικής επιχείρησης, η οποία θα δραστηριοποιείται στον χώρο της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, και συγκεκριμένα θα αποτελεί ένα μικροβιολογικό εργαστήριο για την υποστήριξη των ιατρών μιας περιοχής.

Η «Εικονική Μικροβιολογική» (Ε.Μ.) θα είναι μια νέα εταιρία που έχει ως στόχο να παρέχει τις πιο άνετες και φιλικές υπηρεσίες μικροβιολογικών εξετάσεων στους ιατρούς της Χαλκίδας και στις γύρω περιοχές. Η εταιρία ιδρύθηκε στην βόρεια πλευρά της Χαλκίδας. Η Ε.Μ. θα αποκτήσει γρήγορα μερίδιο αγοράς υπηρετώντας την φαρμακευτική κοινότητα.

Η εταιρία, για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, έχει οριοθετήσει 3 βασικούς στόχους. Ο πρώτος είναι να εξασφαλίσει πώς τουλάχιστον το 60% των ιατρών στη Χαλκίδα θα είναι πελάτες. Ο δεύτερος, είναι να καλύπτουν το 20% των εσόδων τους από ιατρούς των γύρω περιοχών. Ο τρίτος στόχος, είναι να φτάσουν σε κερδοφορία εντός 12 μηνών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η εταιρία θα χρεωθεί σε τράπεζα.

Όσον αφορά στην αγορά, εταιρία έχει ορίσει δύο κατηγορίες, τις οποίες θα εξυπηρετεί. Η πρώτη αφορά ένα μεγάλο αριθμό ιατρών που ασκούνται εντός της Χαλκίδας, όπου η εταιρία θα ενοικιάσει και χώρο. Εκεί υπάρχουν 128 πιθανοί πελάτες, με έναν ρυθμό αύξησης ίσο με 3%. Η δεύτερη κατηγορία αφορά ιατρούς της γύρω περιοχής. Υπάρχουν 115 πιθανοί πελάτες εκεί με ένα ετήσιο ρυθμό αύξησης ίσο με 5%.

Η Ε.Μ. προσφέρει ένα εύρος αιματολογικών εξετάσεων για ασθενείς ιατρών. Αυτές οι εξετάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ø CBC – Α ολοκληρωμένο τεστ για μέτρηση ερυθρών κυττάρων, λευκών κυττάρων και αιμοπεταλίων.
- Ø Εξέταση για ζάχαρο
- Ø Εξέταση ηλεκτρολυτών, για ασθενείς που λαμβάνουν διουρητικά
- Ø Εξέταση κρεατίνης, για τον έλεγχο λειτουργίας νεφρών.

Επιπλέον, και άλλες εξετάσεις είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν μέσω του κεντρικού εργαστηρίου.

Η Ε.Μ. 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 εργαστήριο. Εν συνεχεία έγινε διευθυντής εργαστηρίου, και παρέμεινε σε αυτή τη θέση για πέντε χρόνια.

Εν συνεχεία, ο Παπαδόπουλος μετακόμισε με τη γυναίκα του στη Χαλκίδα όπου δούλεψε για ένα χρόνο σε ένα εργαστήριο. Ήθελε όμως να προχωρήσει ανοίγοντας δική του επιχείρηση, και διέγινωσε την ανάγκη για δημιουργία εργαστηρίου στην περιοχή. Έτσι, κατέστρωσε ένα σχέδιο και εξασφάλισε την απαραίτητη χρηματοδότηση.

## 4.2 Περιγραφή Βασικών Δραστηριοτήτων

Η Ε.Μ. θα προσφέρει τυπικές αιματολογικές εξετάσεις καθώς και πιο εξειδικευμένες οι οποίες αποστέλλονται σε εξωτερικό εργαστήριο. Η εταιρία θα έχει έδρα εντός του κτιρίου του ιατρικού κέντρου, στο οποίο εδρεύουν πολλοί γιατροί. Αυτή τη στιγμή, όταν οι γιατροί χρειάζονται εξετάσεις αίματος, στέλνουν τους πελάτες τους σε εξωτερικά εργαστήρια, που απέχουν τουλάχιστον 15 λεπτά με το αυτοκίνητο.

Από τη στιγμή που θα λειτουργήσει η Ε.Μ., οι γιατροί θα μπορούν να στέλνουν εκεί τους ασθενείς τους, εντός του κτιρίου. Για τις απλές εξετάσεις η εταιρία θα κάνει τις αναλύσεις εντός του εργαστηρίου, ενώ οι πιο εξειδικευμένες εξετάσεις για γίνονται σε εξωτερικό εργαστήριο.

Τα πλεονεκτήματα για τους γιατρούς και τους πελάτες τους περιλαμβάνουν άνεση, καθώς η αιμοληψία θα γίνεται εντός του κτιρίου, και αμεσότερη εξυπηρέτηση. Επίσης, για τις πιο κοινές εξετάσεις, η ανάλυση θα γίνεται εντός κτιρίου και τα αποτελέσματα θα βγαίνουν σε 24 ώρες.

Οι παρακάτω εξετάσεις θα είναι διαθέσιμες εντός του εργαστηρίου:

- Ø Μέτρηση ερυθρών αιμοσφαιρίων – 15 ευρώ
  
- Ø Μέτρηση λευκών αιμοσφαιρίων – 15 ευρώ
  
- Ø CBC – 30 ευρώ
  
- Ø Ζάχαρο – 15 ευρώ

Ø Ηλεκτρολύτες – 20 ευρώ

Ø Κρεατίνη – 15 ευρώ

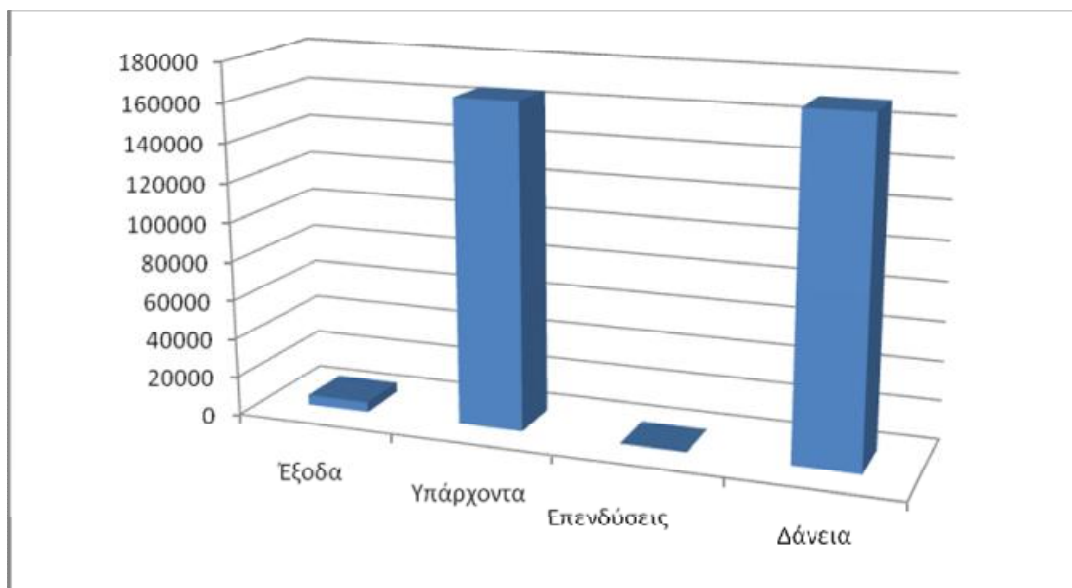
Για ποιο απαιτητικές εξετάσεις, η αιμοληψία θα γίνεται στα γραφεία της εταιρίας και στη συνέχεια το δείγμα θα στέλνεται σε εξωτερικό εργαστήριο. Θα χρησιμοποιείται υπηρεσία ταχυμεταφοράς, που θα μεταφέρει τα δείγματα εντός ψύκτη. Τα αποτελέσματα παράγονται εντός 24 - 36 ωρών, και εν συνεχεία αποστέλλονται στην Ε.Μ. με κωδικοποιημένο μήνυμα.



### 4.3 Σύνοψη διαδικασιών εκκίνησης εταιρίας

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

- Ø Έπιπλα για χώρο αναμονής
  
- Ø 2 υπολογιστές με QuickBooks Pro, MS Office, λειτουργικό χρέωσης και ένας εκτυπωτής laser καθώς και σύνδεση στο διαδίκτυο ευρείας ζώνης.
  
- Ø Πέντε φορητοί ψύκτες
  
- Ø Τέσσερις καρέκλες για τις αίθουσες αιμοληψίας
  
- Ø Γάντια από λάτεξ, σύριγγες και βελόνες
  
- Ø Αυτό- αναλυτής
  
- Ø Μηχανή ελέγχου αίματος
  
- Ø Φυγόκεντρος
  
- Ø Μονάδα ψύξης



**Πίνακας 1: Αρχικά Έξοδα**

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

**Πίνακας 2: Περιουσιακά στοιχεία**

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

**Πίνακας 3: Υποχρεώσεις και κεφάλαιο**

<b><i>Υποχρεώσεις</i></b>	
Παρόντα δάνεια	0
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	170,000
Λογαριασμοί	0
Λοιπές παρούσες υποχρεώσεις	0
Συνολικές υποχρεώσεις	170,000
<b><i>Κεφάλαιο</i></b>	
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

## 4.4 Διαχείριση / Management

Ο Κος Παπαδόπουλος είναι ο ιδρυτής και διευθυντής της Ε.Μ. 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 εργαστηρίων υγείας. Τόσο η μητέρα του όσο και η θεία του είναι νοσοκόμες, και του είχαν πει ότι υπάρχει έλλειψη σε τεχνικούς εργαστηρίων. Έτσι, παρακολούθησε ένα πρόγραμμα 8 μηνών για να πάρει πτυχίο σε τεχνολογίες εργαστηρίων. Αφού ολοκλήρωσε το πρόγραμμα, πήγε να δουλέψει σε εργαστήριο. Σε δύο χρόνια πήρε προαγωγή και έγινε μανάτζερ του εργαστηρίου. Η δουλειά αυτή του άρεσε πολύ, και την έβρισκε πολύ ενδιαφέρουσα.

Μετά από πέντε χρόνια, ο Παπαδόπουλος και η γυναίκα του μετακόμισαν στη Χαλκίδα, λόγω μιας ευκαιρίας εργασίας της γυναίκας του. Αμέσως ξεκίνησε να δουλεύει σε ένα εργαστήριο για ένα χρόνο. Εν τω μεταξύ έψαχνε διάφορες άλλες ευκαιρίες, καθώς είχε καταλάβει πώς ήταν έτοιμος να ανοίξει τη δική του επιχείρηση. Έτσι, συμπέρανε πώς υπήρχαν πολλοί γιατροί σε ένα επαγγελματικό κτίριο, χωρίς να υπάρχει εργαστήριο κοντά. Ψάχνοντας, έμαθε ότι οι γιατροί χρειάζονταν ένα εργαστήριο κοντά στον χώρο τους. Έτσι, ξεκίνησε φτιάχνοντας ένα σχέδιο για την επιχείρησή του, έψαξε χρηματοδότηση και ξεκίνησε το εγχείρημά του.

### 4.4.1 Πλάνο Προσωπικού

Ο Κος Παπαδόπουλος θα αναλάβει την ανάπτυξη, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τις μεταφορές, την εξυπηρέτηση πελατών και δουλειά στο εργαστήριο. Δύο μικροβιολόγοι θα αναλάβουν τις αιμοληψίες, ενώ ένας τεχνικός εργαστηρίου θα είναι υπεύθυνος για τις εξετάσεις. Η συγκεκριμένη θέση θα είναι ημιαπασχόλησης.

**Πίνακας 4: Πλάνο Προσωπικού**

	2003	2004	2005
Παπαδόπουλος	22,000	28,000	32,000
Μικροβιολόγος	16,500	18,000	18,000
Μικροβιολόγος	15,000	18,000	18,000
Τεχνικός εργαστηρίου	22,000	24,000	24,000
Σύνολο ανθρώπων	4	4	4
Σύνολο	75,500	88,000	92,000

## 4.5 Ανάλυση Υφιστάμενης Αγοράς

Η Ε.Μ. έχει καθορίσει δύο τμήματα αγοράς. Το πρώτο κομμάτι, αφορά στους γιατρούς που εργάζονται μέσα στο κτίριο που εδρεύει η εταιρία. Το δεύτερο περιλαμβάνει γιατρούς που δουλεύουν στις γύρω περιοχές.

### 4.5.1 Διαχωρισμός Αγοράς

Τα δύο αυτά γκρουπ πιθανών πελατών της εταιρίας, έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

#### *Ιατροί ιατρικού κέντρου Χαλκίδας.*

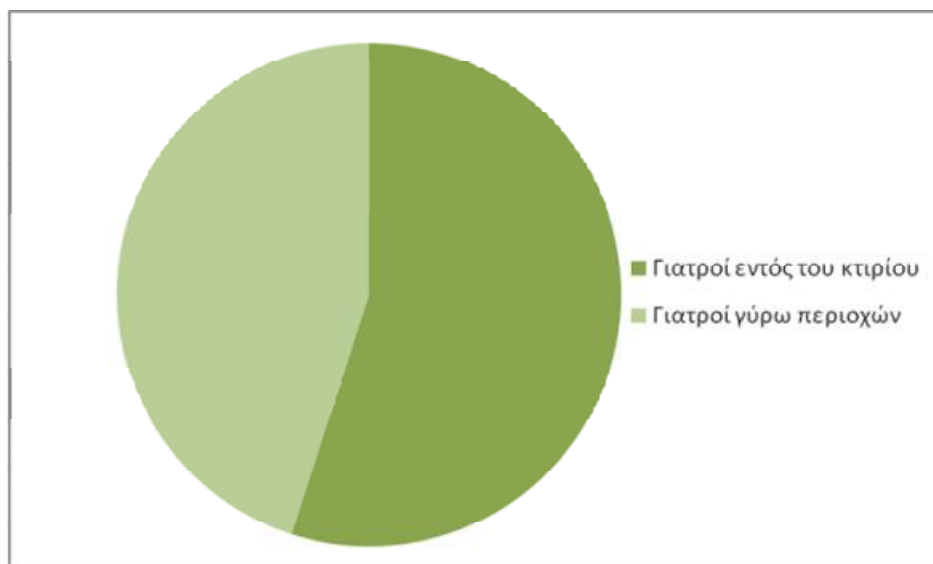
Πρόκειται για τους γιατρούς που τα γραφεία τους είναι εντός του κτιρίου. Υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο εύρος ειδικοτήτων, αλλά κυρίως υπάρχουν παθολόγοι και γενικοί γιατροί. Οι περισσότεροι εξ' αυτών χρειάζονται αιματολογικές εξετάσεις για τους ασθενείς τους. Ως τώρα, αναγκάζονταν να στείλουν τους ασθενείς σε άλλη περιοχή της πόλης για να κάνουν τις εξετάσεις τους. Αυτό δεν ήταν βολικό αφενός, και αφετέρου ήταν χρονοβόρο, με αποτέλεσμα να χρειάζονται οι γιατροί ένα εργαστήριο για αιματολογικές εξετάσεις μέσα στο κτίριο.

#### *Ιατροί γύρω περιοχών.*

Πρόκειται για τους γιατρούς που έχουν τα γραφεία τους στη γύρω περιοχή. Και αυτοί οι γιατροί, αναγκάζονται να στέλνουν τους ασθενείς τους σε άλλη περιοχή της

πόλης για εξετάσεις. Οι υπηρεσίες της Ε.Μ. θα είναι χρήσιμες και για αυτούς τους γιατρούς, καθώς θα βρίσκεται κοντά στα γραφεία τους, διευκολύνοντάς τους σημαντικά.

### *Ανάλυση Αγοράς*



### Πίνακας 5: Ανάλυση Αγοράς

		2003	2004	2005	2006	2007	
Πιθανοί πελάτες	Αύξηση						CAGR
Γιατροί κτιρίου	3%	128	132	136	140	144	2.99%
Γιατροί γύρω περιοχών	5%	115	121	127	133	140	5.04%
Σύνολο	3.97%	243	253	263	273	284	3.97%

#### 4.5.2 Στρατηγική διαχωρισμού αγοράς

Είναι αρκετά προφανές το γιατί οι γιατροί που βρίσκονται εντός του κτιρίου θα αποτελούν στόχο της αγοράς της Ε.Μ., αφού θα χρειάζονται τις υπηρεσίες της εταιρίας. Σχεδόν όλοι οι γιατροί χρειάζονται αιματολογικές εξετάσεις για τους ασθενείς τους. Δεδομένου ότι το εργαστήριο θα δέχεται όλους σχεδόν τους τύπους ιατρικής ασφάλισης, θα είναι το πιο βολικό για τους ασθενείς καθώς αυτοί είναι που πρέπει να πηγαίνουν στο εργαστήριο για την αιμοληψία.

Για τους γιατρούς λοιπόν που εργάζονται εντός του κτιρίου, η Ε.Μ. θα αποτελεί το πιο βολικό εργαστήριο. Δε θα χρειάζεται πλέον να ζητούν από τους ασθενείς να πηγαίνουν σε άλλη περιοχή της πόλης για αιμοληψία. Αλλά και για τους γιατρούς της γύρω περιοχής, οι λόγοι είναι πάνω κάτω οι ίδιοι. Αν και δεν βρίσκονται στο ίδιο κτίριο, η Ε.Μ. είναι σίγουρα πιο βολική από το να στέλλονται οι ασθενείς τους στην άλλη μεριά της πόλης.



### **4.5.3 Ανάλυση Business Service**

Όλα τα αιματολογικά εργαστήρια παρέχουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες. Τα περισσότερα δέχονται ένα ευρύ φάσμα ασφαλίσεων. Άλλα κάνουν τις εξετάσεις επί τόπου, και άλλα στέλνουν τις εξετάσεις έξω, αλλά αυτό δεν είναι τόσο σημαντικό. Το σημαντικό είναι οι εξετάσεις να είναι έτοιμες εντός δύο ημερών. Το όλο θέμα δηλαδή, είναι η εξυπηρέτηση και η άνεση του πελάτη. Στις περισσότερες πόλεις, υπάρχουν εργαστήρια κατά τόπους ώστε να εξυπηρετούν τις διαφορετικές περιοχές με γιατρούς.

Η Ε.Μ. διαφοροποιείται κάπως, καθώς θα λειτουργεί σε ένα κτίριο γεμάτο γιατρούς, όπου εδώ και καιρό γινόταν προσπάθεια να ανοίξει ένα εργαστήριο. Το πρόβλημα ήταν ότι στην Χαλκίδα, ήταν δύσκολο να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι για να ζήσουν και να εργαστούν εκεί. Η ανάγκη για το εργαστήριο υπήρχε, αλλά δεν βρέθηκε κανείς να την εκμεταλλευτεί ως τώρα.

#### **4.5.3.1 Ανταγωνισμός και Πρότυπα**

Υπάρχουν στο σύνολο επτά εργαστήρια αιμοληψίας. Από τα επτά, μόνο τα δύο εξυπηρετούν τους συγκεκριμένους πελάτες και δε δουλεύουν για άλλους γιατρούς. Από τα υπόλοιπα πέντε, τα τρία προσφέρουν βασικές εξετάσεις σαν την Ε.Μ., ενώ τα υπόλοιπα δύο είναι πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια που κάνουν εξετάσεις και για άλλα εργαστήρια.

Ο πλησιέστερος ανταγωνιστής της Ε.Μ. είναι η Mednet, που έχει έδρα 6 χιλιόμετρα μακριά. Είναι το εργαστήριο που χρησιμοποιεί αυτή τη στιγμή το 95% των γιατρών του κτιρίου, καθώς είναι το πιο βολικό. Ήταν το πιο κοντινό εργαστήριο. Εξάλλου, τα εργαστήρια αιμοληψίας επιλέγονται καταρχήν βάσει του πόσο βολικά είναι για τον ασθενή.

## 4.6 Τεχνικές Προώθησης

Η Ε.Μ. 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 εταιρία και οι υπηρεσίες της. Επιπλέον, έχει αναπτύξει ένα σχέδιο πωλήσεων, ώστε να κερδίσει πελάτες τονίζοντας τα σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει στους γιατρούς αν αυτοί στέλνουν τους πελάτες τους στην Ε.Μ.

### 4.6.1 Προσόντα έναντι του ανταγωνισμού

Η Ε.Μ. έχει ως βασικό προσόν το ότι προσφέρει άνεση στον πελάτη. Εξάλλου, την αγορά των αιματολογικών εξετάσεων, είναι δύσκολο να διαφοροποιήσεις την εταιρία σου από ανταγωνιστές δεδομένου ότι πληροίς τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

- Ø Δέχεσαι ποικιλία ασφαλιστικών προγραμμάτων
- Ø Παρέχεις γρήγορη ανάλυση, και οι εξετάσεις ολοκληρώνονται εντός 40 – 60 ώρες το πολύ
- Ø Παρέχεις εγγυημένα και ακριβή αποτελέσματα.

Εφόσον πληρούνται τα παραπάνω, η εταιρία είναι ανταγωνιστική. Γι' αυτό ακριβώς η άνεση είναι σημαντική και αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο να διαφοροποιηθεί το ένα εργαστήριο από το άλλο. Ο γιατρός αναζητά έναν τρόπο να κάνει τις εξετάσεις για τον ασθενή με τον ευκολότερο τρόπο.

Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης πελατών. Αν αυτό δεν γίνει, οι πωλήσεις μειώνονται. Μερικά βασικά πράγματα που πρέπει να τηρούνται από τους υπαλλήλους, είναι τα παρακάτω.

- Ø Οι υποδοχείς και οι αιμολήπτες να είναι φιλικοί
- Ø Επαρκές δείγμα αίματος πρέπει να λαμβάνεται από την πρώτη προσπάθεια
- Ø Να ελαχιστοποιείται η οποιαδήποτε έλλειψη άνεσης του ασθενή

Αυτοί οι παράγοντες είναι εύκολο να διδαχτούν στους υπαλλήλους, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι πελάτες θα φεύγουν ευχαριστημένοι.

#### **4.6.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ**

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

- Ø Απευθείας επικοινωνία μέσω ταχυδρομείου: Οι γιατροί θα λάβουν ένα έντυπο που θα ανακοινώνει την έναρξη εργασιών του εργαστηρίου με λεπτομέρειες σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η λίστα των γιατρών βρίσκεται εύκολα από το τοπικό σωματείο.
- Ø Προσωπική γνωριμία με τους ενοικιαστές στο κτίριο. Ένας αντιπρόσωπος της εταιρίας θα επισκεφθεί όλα τα γραφεία στο κτίριο ώστε να γνωστοποιήσει την εταιρία στους γιατρούς. Έτσι θα αναπτυχθεί μια προσωπική επαφή με τους γιατρούς, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο.
- Ø Διαφήμιση. Θα τοποθετηθούν διαφημίσεις σε τοπικά φυλλάδια που εκδίδει η ένωση γιατρών της χώρας.

### 4.6.3 Στρατηγική πωλήσεων

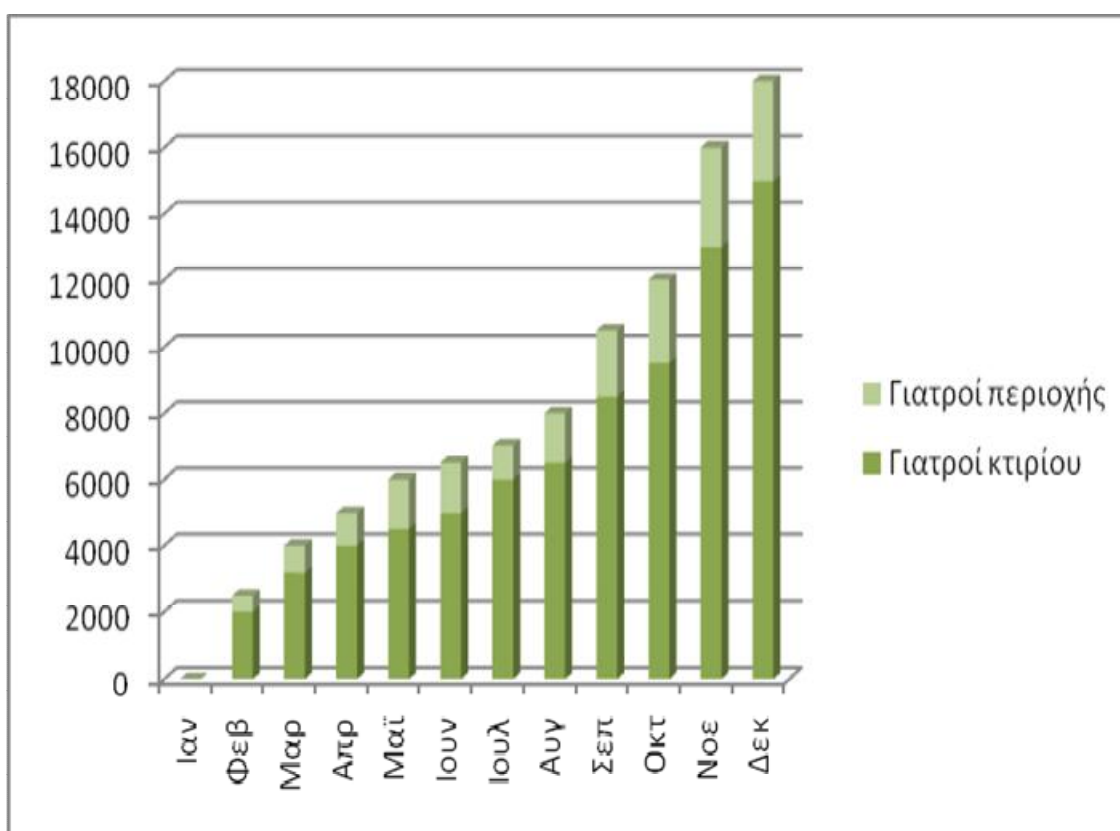
Η πολιτική της εταιρίας θα εστιάσει σε τρεις σημαντικές υπηρεσίες:

- Ø Σχεδόν όλες οι μορφές ασφάλισης γίνονται αποδεκτές. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς το σύνολο σχεδόν των πελατών που κάνουν εξετάσεις δεν πληρώνουν μόνοι τους, αλλά χρησιμοποιούν το ασφαλιστικό τους ταμείο. Η Ε.Μ. δεν θα μπορούσε να είναι χρήσιμη, αν δεν δεχόταν πελάτες από όλα τα ασφαλιστικά ταμεία.
- Ø Άμεση ανταπόκριση. Η διάγνωση και η θεραπεία, συνήθως βασίζονται στα αποτελέσματα των εξετάσεων. Δεν πρέπει λοιπόν ο πελάτης να αναγκάζεται να περιμένει μεγάλο διάστημα μέχρι να πάρει τα αποτελέσματα. Θα υπάρχει λοιπόν γρήγορη παράδοση αποτελεσμάτων.
- Ø Άνεση. Δεν υπάρχει άλλη εναλλακτική για τους πελάτες, που να τους βολεύει περισσότερο από την Ε.Μ.

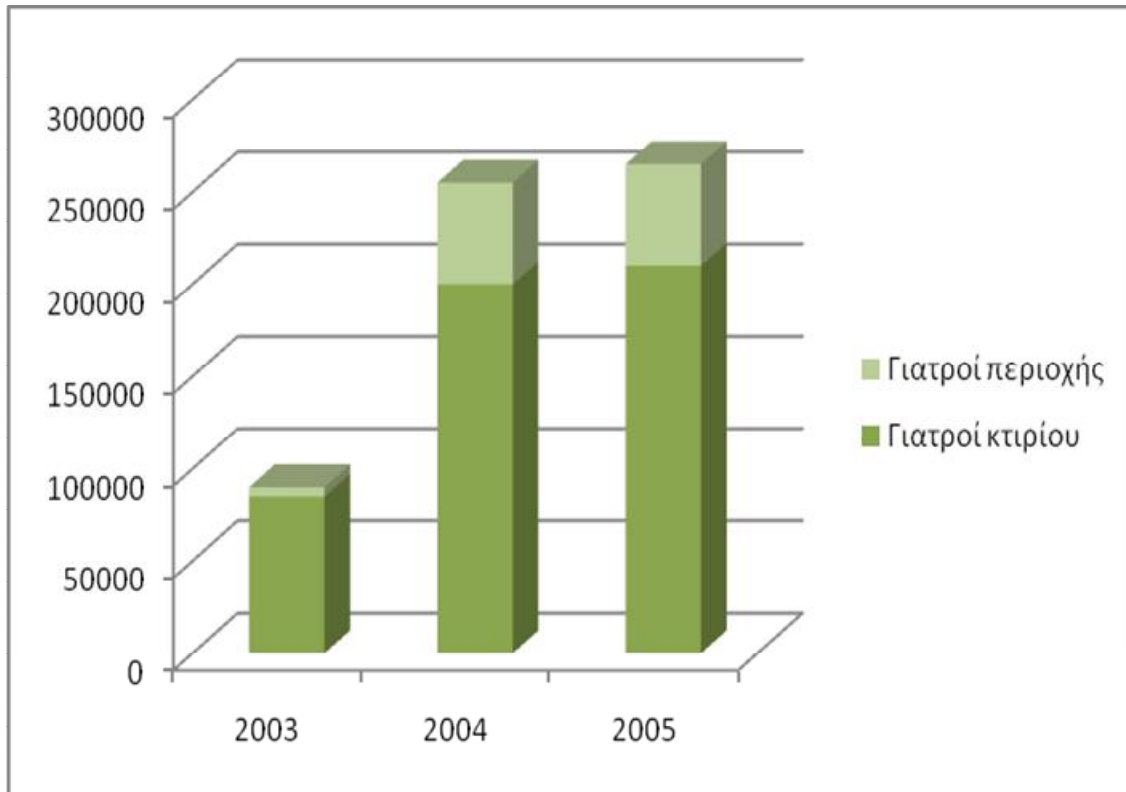
#### 4.6.3.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων

Η Ε.Μ. 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.

### Μηνιαίες Πωλήσεις



### Ετήσιες Πωλήσεις



**Πίνακας 6: Προβλέψεις πωλήσεων σε ευρώ**

Πωλήσεις	2003	2004	2005
Γιατροί κτιρίου	81,778	210,545	232,545
Γιατροί περιοχής	16,356	42,109	46,509
Σύνολο	98,134	252,654	279,054

#### 4.6.4 Ορόσημα

Η Ε.Μ. 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 7: Ορόσημα

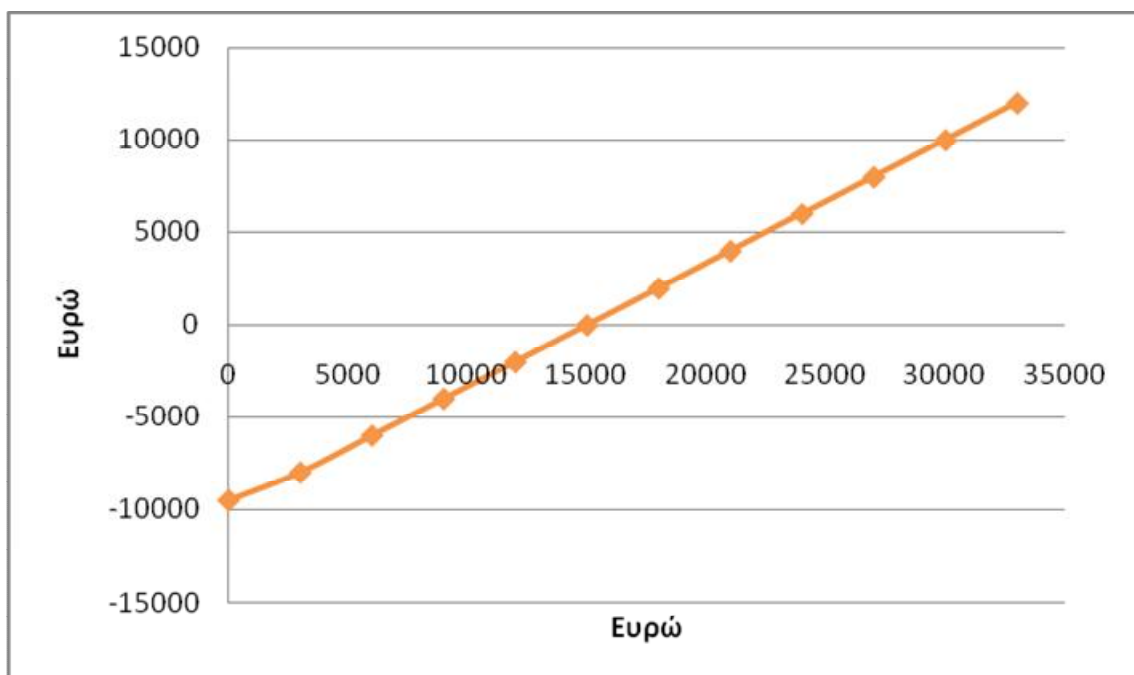
Ορόσημο	Ημερομηνία Έναρξης	Ημερομηνία Λήξης	Προϋπολογισμός	Μάνατζερ	Τμήμα
Η ολοκλήρωση του Business Plan	1/1/2003	2/1/2003	\$0	Παπαδόπουλος	Business development
Η οργάνωση του γραφείου	1/1/2003	2/15/2003	\$0	Παπαδόπουλος	Operations
Να γίνουν πελάτες το 50% των γιατρών του κτιρίου	2/15/2003	10/15/2003	\$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

## 4.7 Οικονομικό Πλάνο

Στις ακόλουθες παραγράφους, συνοψίζονται βασικές οικονομικές πληροφορίες.

### 4.7.1 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
<b>Υποθέσεις</b>	
Μέσο ποσοστό μεταβλητού κόστους	35%
Εκτιμώμενο μηνιαίο σταθερό κόστος	10,002

#### 4.7.2 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%
<b>Ποσοστό συνολικών υπαρχόντων</b>				
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%
<b>Ποσοστό πωλήσεων</b>				
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%
<b>Βασικά ratios</b>				
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%

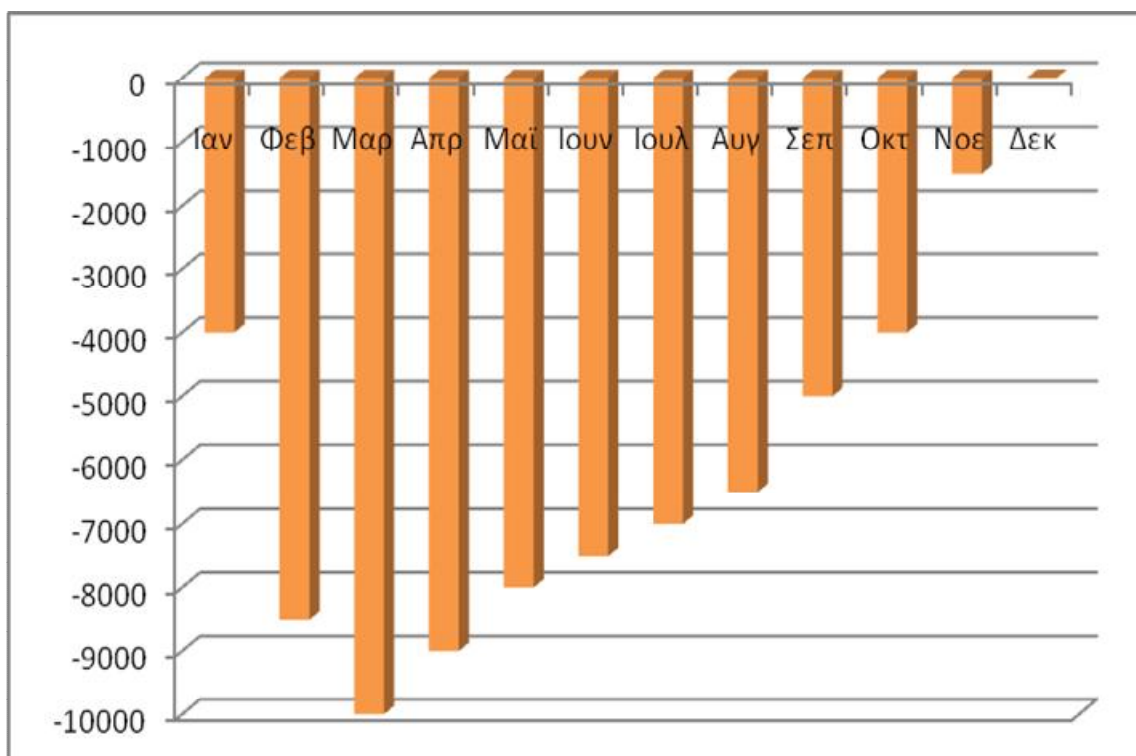
Επιστροφή προ φόρου σε “net worth”	93.56%	-27.56%	-88.79%	66.74%
Επιστροφή προ φόρου σε υπάρχοντα	-80.22%	10.42%	19.71%	2.43%
<b>Επιπλέον ποσοστά</b>				
Περιθώριο κέρδους	-73.97%	3.30%	5.94%	
<b>Ποσοστά δραστηριοποίησης</b>				
Τζίρος εισερχόμενων λογαριασμών	2.86	2.86	2.86	
Μέρες πληρωμών	54	89	122	
Τζίρος εξερχόμενων λογαριασμών	7.99	12.17	12.17	
Μέρες Πληρωμών	27	28	29	
Συνολικός τζίρος υπαρχόντων	1.08	2.21	2.32	
<b>Ποσοστά χρεών</b>				
Χρέη net worth	0.00	0.00	0.00	
Προσωρινές υποχρεώσεις	0.06	0.07	0.09	
<b>Ποσοστά ρευστότητας</b>				

Κεφάλαιο	22,012	58,961	78,141	
Τόκος	-3.44	1.78	2.69	
<b><i>Επιπλέον ποσοστά</i></b>				
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	

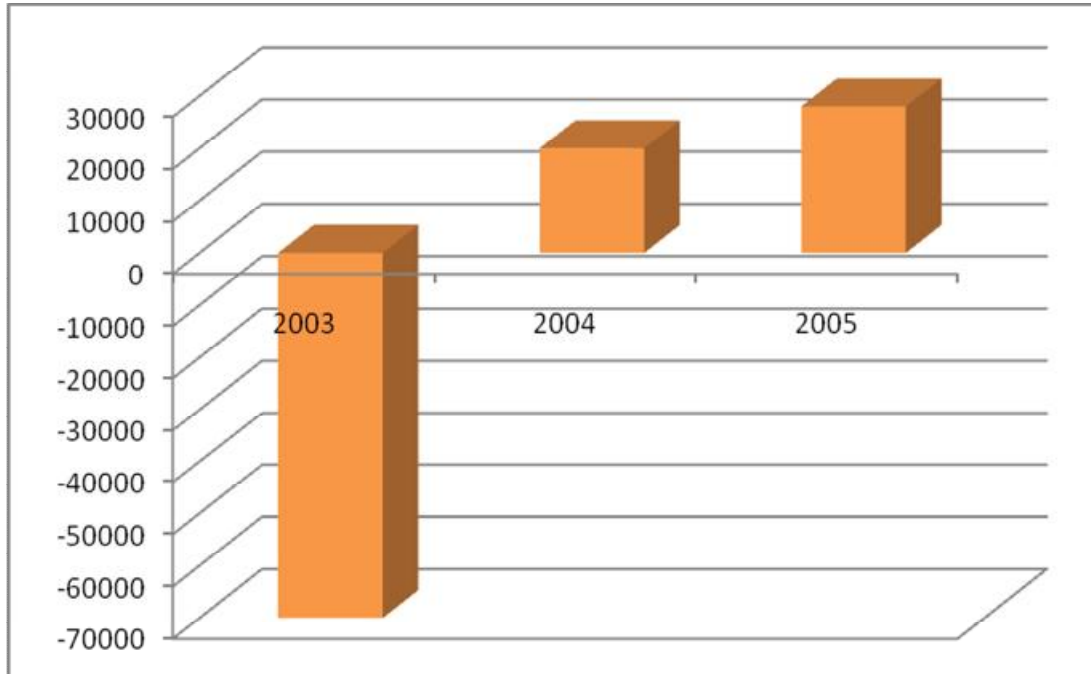
### 4.7.3 Κέρδη και Δαπάνες

Τα παρακάτω στοιχεία δείχνουν πιθανά ελλείμματα και κέρδη.

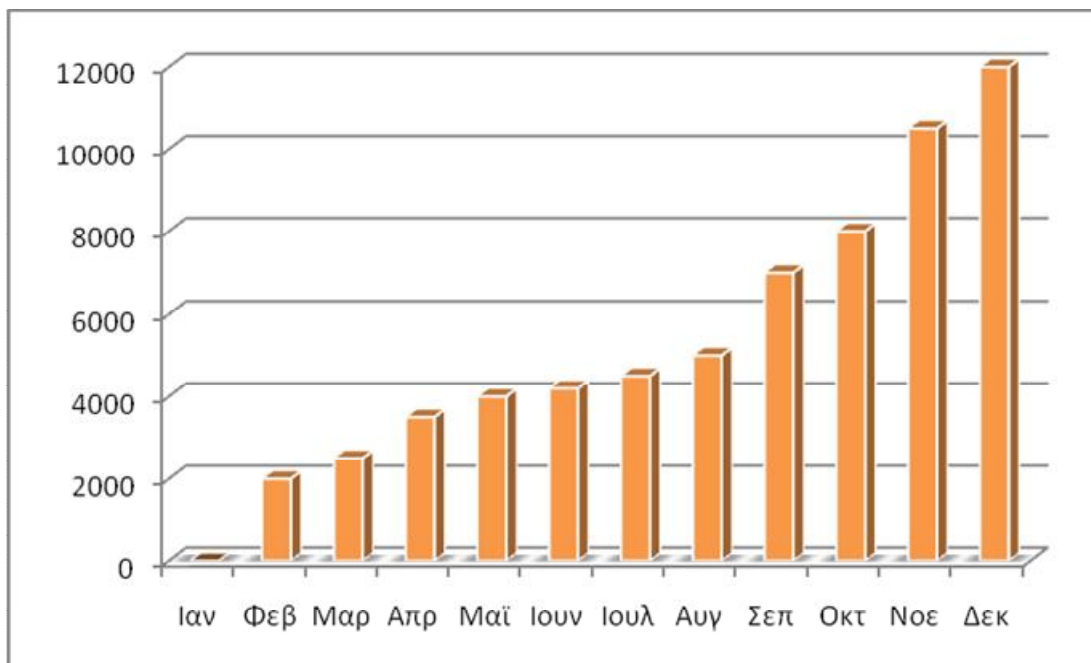
*Μηνιαία Κέρδη*



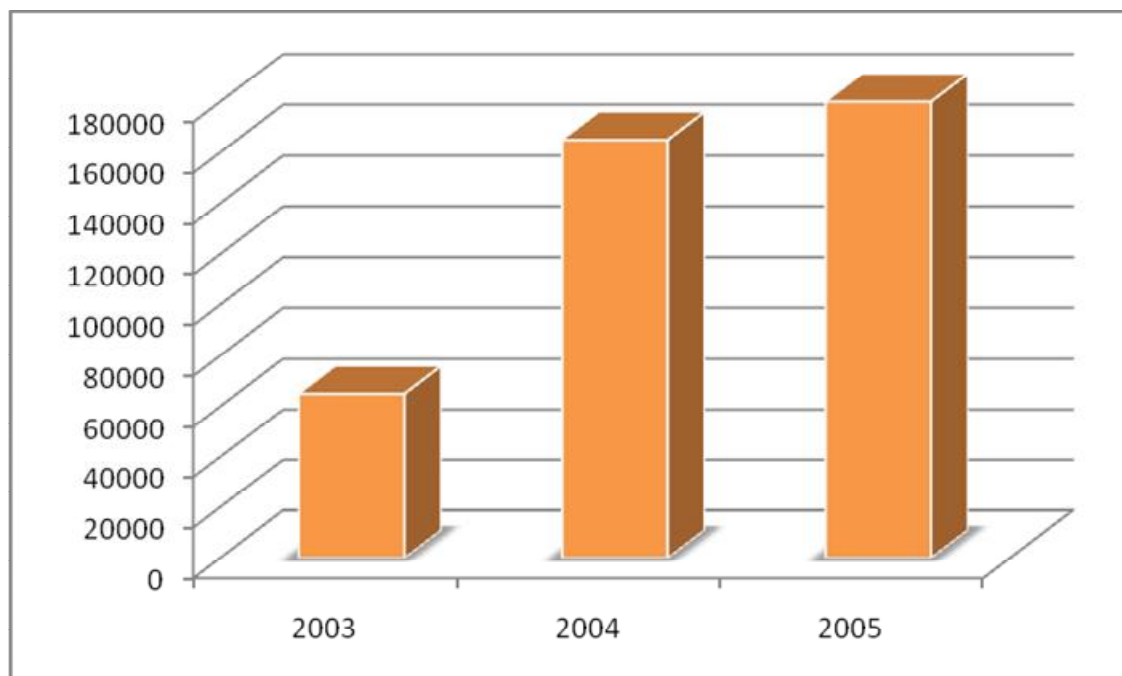
### Ετήσια Κέρδη



### Μηνιαίο Περιθώριο Αύξησης



### Ετήσιο Περιθώριο Αύξησης



**Πίνακας 8: 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 9: 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

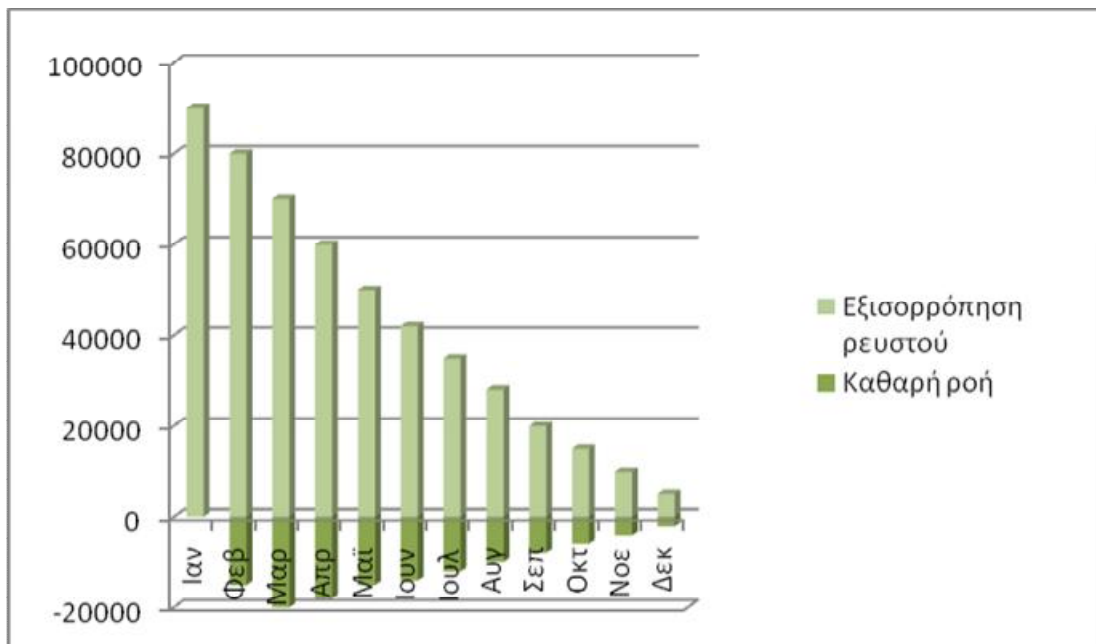
**Πίνακας 10: Κερδοφορία**

	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%



#### 4.7.4 Ροή μετρητών

Παρακάτω φαίνονται τα στοιχεία που αφορούν στη ροή μετρητών.



**Πίνακας 11: Ροή μετρητών**

	2003	2004	2005
<b>Ληφθέντα μετρητά</b>			
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
<b>Επιπλέον μετρητά</b>			
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 12: Δαπάνες**

	2003	2004	2005
<b>Δαπάνες από δραστηριότητες</b>			
Μετρητά	75,500	88,000	92,000
Λογαριασμοί	70,537	140,143	154,709
Υποσύνολο δαπανών από δραστηριότητες	146,037	228,143	246,709
<b>Επιπλέον δαπάνες</b>			
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

## 4.7.5 Ισολογισμός

Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τον ισολογισμό της εταιρίας.

**Πίνακας 13: Υπάρχοντα**

	2003	2004	2005
<b><i>Προσωρινά υπάρχοντα</i></b>			
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
<b><i>Μακροπρόθεσμα υπάρχοντα</i></b>			
Υπάρχοντα	73,000	73,000	73,000
Εκτιμώμενη υποτίμηση	14,604	29,208	43,812
Σύνολο	58,396	43,792	29,188
<b><i>Σύνολο Υπαρχόντων</i></b>	<b>90,493</b>	<b>114,400</b>	<b>120,141</b>

**Πίνακας 14: Κεφάλαιο και υποχρεώσεις**

	2003	2004	2005
<b>Προσωρινές Υποχρεώσεις</b>			
Λογαριασμοί	10,085	11,647	12,811
Δάνεια	0	0	0
Λοιπές	0	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>10,085</b>	<b>11,647</b>	<b>12,811</b>
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	158,000	146,000	134,000
<b>Σύνολο</b>	<b>168,085</b>	<b>157,647</b>	<b>146,811</b>
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
<b>Σύνολο υποχρεώσεων και κεφαλαίου</b>	<b>90,493</b>	<b>114,400</b>	<b>120,141</b>

## 5 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 «εικονικών επιχειρήσεων», οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν μια πλήρη αναπαράσταση μιας πραγματικής επιχείρησης. Η εικονική επιχείρηση δημιουργείται ουσιαστικά μέσω της σύνταξης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, στα πλαίσια του οποίου περιγράφονται λεπτομερώς όλα εκείνα τα στοιχεία που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και την γενικότερη λειτουργία μιας πραγματικής επιχείρησης.

Στόχος της εργασίας, ήταν αφενός μεν να αποσαφηνίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα παραπάνω, και αφετέρου να παραθέσει ένα τέτοιο παράδειγμα περιγραφής μιας εικονικής επιχείρησης. Στα πλαίσια λοιπόν της παρούσης εργασίας, έγινε καταρχήν προσπάθεια να διατυπωθεί μια κατά το δυνατόν πληρέστερη εικόνα των όρων της επιχειρηματικότητας και της επιχείρησης, μέσω της διαδικασίας δημιουργίας και οργάνωσης μιας τέτοιας εικονικής επιχείρησης. Επιπλέον, έγινε αναφορά σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματία, προκειμένου να κατέχει τις βασικές αρχές επιχειρηματικότητας.

Το βασικότερο όμως στοιχείο όλης της διαδικασίας είναι η κατάστρωση του επιχειρηματικού σχεδίου της εικονικής επιχείρησης. Έτσι, κρίθηκε απαραίτητη και η περιγραφή των βασικών του χαρακτηριστικών και πληροφοριών που αυτό περιέχει,

προτού παρουσιαστεί ένα συγκεκριμένο παράδειγμα υλοποίησης σχεδίου για μια εικονική επιχείρηση.

Η παρουσίαση της εικονικής επιχείρησης έγινε με γνώμονα όλα τα παραπάνω, και αφορούσε σε μια εταιρία που εμπίπτει στον χώρο της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης – για την ακρίβεια, αφορά σε ένα εργαστήριο μικροβιολογικών εξετάσεων. 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 της εικονικής επιχείρησης 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 επιχειρηματικά σχέδια.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Ø Καραγιάννης Δ. Αναστάσιος, *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία-Μελέτες*, Εκδ. Interbooks, 1999.

Ø Καρασαββίδου Ε., *Το προφίλ των γυναικών επιχειρηματιών και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Πρωτογενής Έρευνα στο Νομό Θεσσαλονίκης, (Πρόγραμμα AWAKE), Θεσσαλονίκη 2002.*

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ø Deakins & Freel, (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Αθήνα: Εκδ. Κριτική.

Ø 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.



- Ø Masters, R. & R. Meier (1988). "Sex Differences and Risk Taking Propensity of Entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, 26 (1), 31–35.
- Ø Carland, J.W., F. Hoy, W.R. Boulton & J.A. Carland (1984). "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". *Academy of Management Review*, 9 (2), 354–359.
- Ø Carland, J.A. & J.W. Carland (1996). "The Theoretical Bases and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index". *Proceedings of the RISE '96 Conference, University of Jyväskylä, Finland*, 1–24.
- Ø Kilby, P. (1971) *Hunting the Heffalump*, in Kilby, P. (ed.) *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: The Free Press
- Ø Begley, T. M., and D. P. Boyd (1987) 'Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses', *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, no. 1, pp. 79- 93.
- Ø Hansemark, O.C. (1998), The effects of an entrepreneurship program on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 1, pp. 28-50.

- Ø Filinov, N. B., and S. Ruchkina. 2002. "The Ranking of Higher Education Institutions in Russia: Some Methodological Problems." *Higher Education in Europe* 27 (4): 407–21.
- Ø Hebert, R.F. and Link, A.N. (1998), *The Entrepreneur-Mainstream View and Radical Critiques*, 2nd edition, New York, Praeger.
- Ø Byers T., Kist H., Sutton, R.I. (1997), Characteristics of the Entrepreneur: Social Vreatures, Not solo Heroes Haas School of Business, Prepared for the handbook of technology management, Richar C. Dorf (Editor), october 27, 1997, Available from <http://www.stanford.edu/class/e145/materials/Characteristics.html> (Accessed september 2004)
- Ø Kuehl, C.R. and Lambing, P.A. (1990), *Small Business Planning and Management*, Chicago: The Dryden Press.
- Ø Barringer & Ireland (2008) *Entrepreneurship* (2nd ed). Upper Saddle Creek NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ø Morrison, A. (2000), "Entrepreneurship: what triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No 2, pp. 59-71.
- Ø «Growth, Entrepreneurship, Structural Change, Time and Risk: The refreshment of the Growth Theory», Π.Ε. Πετράκης, 2004, ΕΚΠΙΑ.

Ø «The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment” (S. Lioukas et al.), *INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*, 13(1), 2004

Ø 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.

Ø Cromie, S. (1991), The problems experienced by young firms, *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 43-61

## Ιστοσελίδες

Ø [www.ypepth.gr](http://www.ypepth.gr)

Ø [www.eikonikes.gr](http://www.eikonikes.gr)