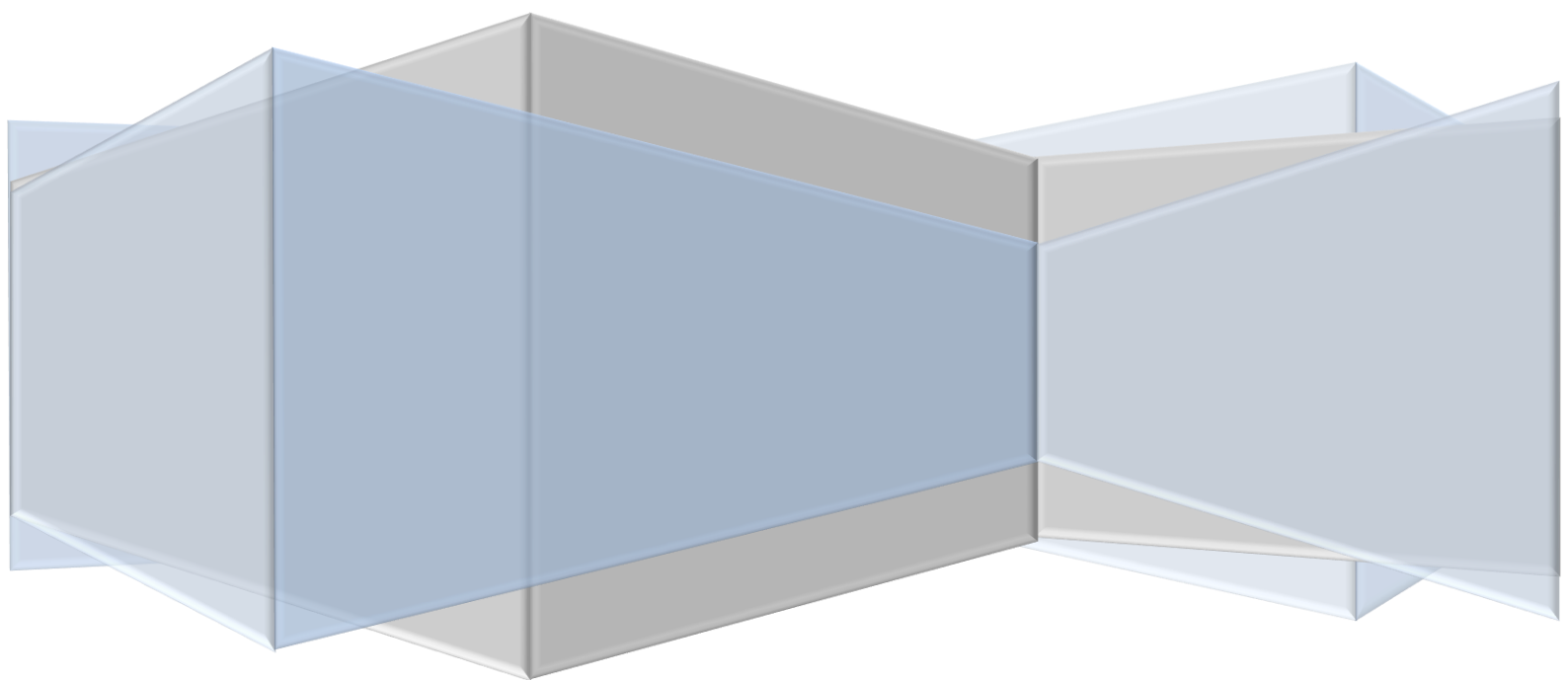


**Οδηγός Σχεδιασμού**  
**Επιχειρηματικών Σχεδίων**  
« Απασχόληση και Δημιουργία »



## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	3
Η έννοια της Επιχειρηματικότητας και της ενδοεπιχειρηματικότητας .....	3
Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματίας .....	4
Συνθήκες ανάπτυξης επιχειρηματικότητας .....	6
Επιχειρηματικότητα και ανάληψη κινδύνων .....	7
Η επιχειρηματικότητα των ΜΜΕ στην Οικονομική Κρίση .....	8
Προετοιμασία .....	11
Ανάλυση Επιχειρηματικής Ιδέας .....	11
Προσωπική Ανάλυση .....	12
Επιχειρηματικό Σχεδιασμός .....	13
Έρευνα Αγοράς και Συλλογή Πληροφοριών .....	15
Περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	16
Υπολογίζοντας το “Νεκρό Σημείο” .....	19
Συμβουλές για Επιχειρηματικό Σχεδιασμό .....	24
Περιεχόμενα Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan) .....	25
Δείγμα Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	28
Λάθη προς Αποφυγή .....	31
Κοινωνική Οικονομία & Κοινωνική Επιχειρηματικότητα .....	35
Κοινωνική Οικονομία .....	35
Κοινωνική Επιχειρηματικότητα .....	38
Ιδιαιτερότητες Κοινωνικής Επιχείρησης .....	39
Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....	40
Συμβουλευτική Υποστήριξη .....	44
Επίλογος .....	45
Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Καφενεία .....	46
Ο καφές στην Ελλάδα .....	46
Η εγχώρια Αγορά του Καφέ .....	47
Porter Analysis- Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος Επιχείρησης Κλάδου Καφέ .....	48
SWOT Analysis .....	50

Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Εστιατόρια.....	51
Εστιατόρια στην Ελλάδα .....	51
Εγχώρια Αγορά Εστιατορίων.....	52
Θεσμικό Πλαίσιο .....	52
Ανάλυση SWOT .....	55
Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Φροντιστήρια.....	57
Η διάρθρωση της αγοράς.....	58
Υψηλός δείκτης αποδοτικότητας και βιωσιμότητας .....	60
Θεσμικό Πλαίσιο .....	61
Αγορά εκπαίδευσης .....	62
Προοπτικές του κλάδου .....	63
Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Παντοπωλεία .....	63
Τα Παντοπωλεία στην Ελλάδα .....	64
Θεσμικό Πλαίσιο .....	65
Προοπτικές .....	66
Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Κοινωνικό Βιβλιοπωλείο.....	68
Η ζήτηση του Βιβλίου στην Ελλάδα .....	69
Ανάλυση Swot .....	71
Ανάλυση Porter .....	72
Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Συμβουλευτικό Κέντρο Καθοδήγησης.....	73
Στοιχεία κλάδου στην Ελλάδα.....	74
Θεσμικό Πλαίσιο Αρμοδιοτήτων Συμβουλευτικής .....	76
Βιβλιογραφία .....	88

## Εισαγωγή

Από την στιγμή που οι επιχειρηματίες ξεκίνησαν να αναζητούν ευκαιρίες που τους προσφέρουν τη δημιουργία μιας κερδοφόρας επιχείρησης, το κλειδί στο σχεδιασμό αποτέλεσε η εξέταση και η καλλιέργεια των τριών στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδιασμού:

- 1) Μελέτη σκοπιμότητας
- 2) Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- 3) Ανάλυσης Αγοράς και Στρατηγικής

Σε αυτό τον οδηγό επομένως θα επικεντρωθούμε στο πρακτικό κομμάτι και στις πληροφορίες εκείνες που συντελούν στην καθοδήγηση της συγγραφής του πρώτου σας επιχειρηματικού πλάνου (Business Plan), προκειμένου να αποφευχθούν κοινά λάθη και να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να λάβουν οικονομική βοήθεια από Επενδυτές, Τράπεζες, Κεφαλαιούχοι Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capitalists) ή από Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels).

## Η έννοια της Επιχειρηματικότητας και της ενδοεπιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματική διαδικασία (entrepreneurial process) περιέχει την έναρξη μιας καινούριας επιχειρηματικής δραστηριότητας (new venture) που συνιστά κάτι ακόμα σημαντικότερο από την επίλυση προβλημάτων σε μια συνήθη διοικητική θέση. Συγκεκριμένα, αφορά τη δημιουργία νέας επιχείρησης από τον επιχειρηματία και ολοκληρώνεται σε τέσσερις φάσεις (Βουδούρη, 2005:37).

Η επιχειρηματικότητα είναι κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Αφορά μια δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος, μεμονωμένα ή στα πλαίσια μιας ομάδας ή ενός

οργανισμού, να ανακαλύπτει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει κάποια οικονομική πρόοδο. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μια υπάρχουσα αγορά ή να καλυτερεύσει την ανταγωνιστική θέση του σε αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη να κατασκευάσει μια **νέα αγορά**.

Για να αποτελέσει επιτυχία μια επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη σωστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας νέας επιχείρησης προκειμένου να παρουσιάζει ανάπτυξη σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι αφορά μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση και αναφέρεται στους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης (Σαλαβού, 2006).

Η ενδοεπιχειρηματικότητα αφορά τη δημιουργία **πνεύματος επιχειρηματικότητας εντός της επιχείρησης**. Στοιχείο που πρέπει να φαίνεται τόσο σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, όσο και στις κατευθύνσεις της ανώτατης διοίκησης. Οι επιχειρηματικές προσπάθειες εντός υπάρχουσας επιχείρησης αποδίδονται με τέσσερα κρίσιμα συστατικά στοιχεία: τη νέα επιχειρηματική δράση, την καινοτομική δράση, την καινοτομικότητα, την αυτοανανέωση και την πρόδραση (Σαλαβού, 2006).

Η νέα επιχειρηματική δράση αναφέρεται στη δημιουργία νέας επιχείρησης εντός υπάρχουσας επιχείρησης. Οι σχετικές δραστηριότητες εμπεριέχουν τη δημιουργία νέου με αξία ή με επαναπροσδιορισμό των υπαρχόντων προϊόντων-υπαρχουσών υπηρεσιών, με ανάπτυξη νέων αγορών ή σχηματοποίηση πιο επίσημων αυτόνομων ή ημιαυτόνομων μονάδων ή εταιρειών. Οι σχηματοποιήσεις νέων επιχειρηματικών δράσεων συνιστούν τις πιο εξέχουσες εκδηλώσεις ενδοεπιχειρηματικότητας.

Η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται σε καινοτομίες προϊόντος ή υπηρεσίας με έμφαση στην ανάπτυξη τεχνολογίας. Εμπεριέχει την ανάπτυξη νέου προϊόντος, τη βελτίωση προϊόντος, καθώς και νέες μεθόδους- διαδικασίες παραγωγής (Βουδούρη, 2005).

## Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματίας

Αρκετοί εκφράζουν την άποψη ότι το να αποκτήσει κανείς την ιδιότητα του επιχειρηματία και να καταπιαστεί σε θέματα επιχειρηματικότητας παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες.

Χρειάζεται προσπάθεια και χρόνος από όσο έχει προσυπολογιστεί και είναι εξαιρετικά δύσκολη και επίπονη, διαδικασία (Σαλαβού, 2006).

Όσο κι αν φαντάζει δύσκολο να γίνει αντιληπτό, δεν έχει καταγραφεί ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την έννοια του επιχειρηματία. Η ετυμολογία της λέξης «επιχειρηματίας» είναι γαλλική (entreprendre) και σε πιστή μετάφραση αποδίδεται με το ρήμα «αναλαμβάνω» (undertake). Διαχρονικά, η έννοια του επιχειρηματία έχει αποδοθεί με ποικιλία ορισμών. Στο Μεσαίωνα, επιχειρηματίας θεωρείτο αυτός που αναλάμβανε την υπευθυνότητα ολοκλήρωσης έργων παραγωγής μεγάλης κλίμακας (οχυρώσεων, κάστρων, μοναστηριών κλπ.) χωρίς ανάληψη κινδύνου λόγω του ότι η κατασκευή γινόταν από πόρους της κυβέρνησης. Αρχικά το 1876, σημειώθηκε η διάκριση εκείνων που παραχωρούσαν κεφάλαιο με τόκο από εκείνους που λάμβαναν κέρδη από διοικητικές ικανότητες. Γύρω στα 1975, επιχειρηματίας θεωρήθηκε το άτομο που αναλάμβανε πρωτοβουλία, οργάνωνε κοινωνικούς και οικονομικούς μηχανισμούς και αποδεχόταν τον κίνδυνο της αποτυχίας. Στα μέσα του εικοστού αιώνα, καθορίστηκε η έννοια του επιχειρηματία **ως καινοτόμου που αναπτύσσει κάτι μοναδικό** (Χρηστάκης, 2003).

Κατά επέκταση, επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας του διαφορετικού με αξία, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια, υιοθετώντας τους σχετικούς χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς κινδύνους και λαμβάνοντας τα οφέλη σε χρηματικούς όρους, προσωπική ικανοποίηση και ανεξαρτησία (Μουρδούκουτας κ.α., 2004).

Η επιχειρηματικότητα λοιπόν αφορά τον τρόπο, με τον οποίο δρουν οι επιχειρηματίες, αλλά όχι μόνο. Συνιστά ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είτε κάποιου ατόμου είτε κάποιας οργάνωσης. **Προκαλεί το συμβατικό τρόπο σκέψης και δίνει αξία σε κάτι που ήδη υπάρχει, δηλαδή «βλέπει μια άλλη ματιά».**

Αρκετούς ίσως έχει απασχολήσει ένα συναφές θέμα που διαρτυπώνεται με το ερώτημα ποιες επιλογές επιχειρηματικών δράσεων είναι διαθέσιμες. Η απάντηση μπορεί να δοθεί λαμβάνοντας υπόψη μια ενδιαφέρουσα τοποθέτηση ερευνητών σχετικά με τη διαφορετικότητα (ετερογένεια) που παρατηρείται στο πεδίο επιχειρηματικότητας. Αυτό εκδηλώνεται με παραλλαγές που χαρακτηρίζουν επιχειρηματικές δράσεις σχετικά με τις παρατηρούμενες αλλαγές στο άτομο που επιχειρεί και στο περιβάλλον, όπου παράγεται μικρή ή μεγάλη νέα αξία. Συγκεκριμένα:

1. **Επιχειρηματική αναπαραγωγή (entrepreneurial reproduction).** Μικρή δημιουργία νέας αξίας (συνήθως χωρίς καινοτομία) και μικρή αλλαγή στο άτομο που επιχειρεί.
2. **Επιχειρηματική μίμηση (entrepreneurial imitation).** Μικρή δημιουργία νέας αξίας και μεγάλη συλλογή στο άτομο που επιχειρεί. Παρά το ότι δε δημιουργείται μεγάλη νέα αξία, ο επιχειρηματίας απαιτείται να υποστεί ριζικές αλλαγές στη τεχνογνωσία του, σε δίκτυα σχέσεων κτλ. Πρόκειται για μια νέα δράση με μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας, με χρονοβόρα διαδικασία μάθησης και σημαντικές εκροές σε περίπτωση λάθους. Η μάθηση συντελείται ταυτόχρονα με τη διασφάλιση της επιβίωσης της εταιρείας. Η επιχείρηση που δημιουργείται είναι παρεμφερής με την προηγούμενη, αλλά η διαδικασία δημιουργίας πολύ διαφορετική.
3. **Επιχειρηματική διατίμηση (entrepreneurial valorization).** Μεγάλη δημιουργία νέας αξίας και μικρή αλλαγή στο άτομο που επιχειρεί.
4. **Επιχειρηματική δραστηριότητα (entrepreneurial venture).** Μεγάλη δημιουργία νέας αξίας και μεγάλη αλλαγή στο άτομο που επιχειρεί. Πρόκειται για σπάνιες περιπτώσεις (πχ. Microsoft). Όταν είναι επιτυχημένες, αφορούν ριζικές αλλαγές για το περιβάλλον μέσω της δημιουργίας **σημαντικής νέας αξίας. Συνιστούν καινοτομία ή σπανιότερα νέο οικονομικό κλάδο.** Το άτομο που επιχειρεί βιώνει επίσης σημαντικό μετασχηματισμό, εφόσον το αντικείμενο που δημιουργείται παράγει με τη σειρά του ριζική αλλαγή στο δημιουργό του. Όσο πιο σημαντικές οι αλλαγές για το έργο του και το άτομο, τόσο μεγαλύτερη η αβεβαιότητα. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας γίνονται λιγότερο προβλέψιμα, επειδή εξαρτώνται από την ικανότητα του ατόμου να τροποποιήσει τεχνογνωσίες και δίκτυα σχέσεων, αλλά και από την ταχύτητα με την οποία η καινοτομία θα υιοθετηθεί από το περιβάλλον.

## Συνθήκες ανάπτυξης επιχειρηματικότητας

Για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και την εξέταση του τρόπου αξιολόγησης, έχουν καθοριστεί σε κάθε χώρα συγκεκριμένες συνθήκες ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Τα βασικά σημεία των συνθηκών που επικρατούν εστιάζουν στα ακόλουθα (Σαλαβού, 2006, Deakins & al., 2007):

1. **Συνθήκη 1:** Χρηματοοικονομική στήριξη. Παροχή όλων των απαραίτητων κεφαλαίων και πόρων για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.
2. **Συνθήκη 2:** Πολιτικές κυβερνήσεων. Καθορισμός συγκεκριμένου φορολογικού πλαισίου και πολιτικών για εξέλιξη της επιχειρηματικότητας.
3. **Συνθήκη 3:** Καθορισμός κυβερνητικών προγραμμάτων. Ύπαρξη προγραμμάτων που βοηθούν νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις.
4. **Συνθήκη 4:** Εκπαίδευση και κατάρτιση εμπλεκόμενων με την επιχειρηματικότητα. Ανάγκη καθορισμού όλων εκείνων των πλαισίων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης υποψηφίων επιχειρηματιών.
5. **Συνθήκη 5:** Έρευνα και ανάπτυξη. Δημιουργία προϋποθέσεων και δυνατοτήτων μέσω έρευνας στην προώθηση της επιχειρηματικότητας.
6. **Συνθήκη 6:** Παροχή εμπορικής και επαγγελματικής υποδομής. Διάθεση και παρακολούθηση απαραίτητων υπηρεσιών, νομικών και άλλων συμβουλών που επιτρέπουν ή ωθούν την επιχειρηματικότητα.
7. **Συνθήκη 7:** Διευκόλυνση ανταγωνιστικότητας. Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού με προϋπάρχουσες επιχειρήσεις.
8. **Συνθήκη 8:** Πρόσβαση σε υποδομές. Ευκολία πρόσβασης σε υποδομές επικοινωνίας, μεταφορές κτλ.
9. **Συνθήκη 9:** Κουλτούρα και νοοτροπία. Ανάπτυξη νοοτροπιών ενθάρρυνσης της επιχειρηματικότητας.

## Επιχειρηματικότητα και ανάληψη κινδύνων

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει διάφορα είδη κινδύνων τα οποία σταθμίζει με διαφορετική βαρύτητα στη λήψη αποφάσεών του, όπως: οικονομικούς κινδύνους, κοινωνικούς, ψυχολογικούς και οικογενειακούς κινδύνους. Εάν ο επιχειρηματίας δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει κινδύνους γιατί φοβάται την κοινωνική αποτυχία, δε θα δραστηριοποιηθεί ενεργά για την ανάπτυξη της επιχείρησής του (Κανελλόπουλος, 1994).

Τις περισσότερες φορές, τις επιπτώσεις από λάθος υπολογισμό για τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας παραγωγικής διαδικασίας τα υφίσταται ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Κάθε ζημιά που υφίσταται ο επιχειρηματίας από τη διάσταση μεταξύ των προσδοκώμενων



αποτελεσμάτων, καλείται ο ίδιος να πληρώσει μειώνοντας τη χρησιμότητά του είτε λόγω της αύξησης της προσπάθειας εργασίας του είτε λόγω της μείωσης των κερδών του.

Για να είναι πρόθυμος ο επιχειρηματίας να πάρει αποφάσεις σήμερα για το άγνωστο αύριο πρέπει να εισπράττει μια αμοιβή. Η αμοιβή αυτή, το καθαρό κέρδος, με μορφή υπολοίπου από την παραγωγή, δικαιολογείται με αυτόν τον τρόπο από τους πρωτεργάτες και οπαδούς της θεωρίας της επιχειρηματικότητας σαν φέρουσα τους κινδύνους που προκύπτουν από την αβεβαιότητα. Οι κίνδυνοι αυτοί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν και να εισαχθούν στο κόστος παραγωγής γι' αυτό και πληρώνονται από τον επιχειρηματία είτε σε όρους χρήματος είτε σε όρους ψυχολογικής πίεσης και αγωνία (Ιωαννίδης κ.α., 2012).

Ο επιχειρηματίας εισάγει στις αποφάσεις του το στοιχείο των κινδύνων από την αβεβαιότητα όταν συγκρίνει το κέρδος που θα εισπράξει σε κατάσταση βεβαιότητας με το πιθανό κέρδος που θα εισπράξει σε κατάσταση αβεβαιότητας. Με απλά λόγια, εάν ένας επιχειρηματίας θέλει να προβεί σε μια ενέργεια που δεν ξέρει εκ των προτέρων τις συνέπειές της θα κάνει μια εκτίμηση ανάλογα με τις πιθανότητες μιας σειράς ενδεχόμενων αποτελεσμάτων.

Οι επιχειρηματίες συμπεριφέρονται διαφορετικά έναντι του κινδύνου που αντιμετωπίζουν. Τρία είναι τα είδη της πιθανής συμπεριφοράς που θα επιδείξουν οι επιχειρηματίες στην αντιμετώπιση του κινδύνου (Phillipson, 2002):

1. Θα επιδιώκουν τον κίνδυνο (riskpreference).
2. Θα αποστρέφονται τον κίνδυνο (riskaversion).
3. Θα είναι αδιάφοροι σε κάποιο συνδυασμό κινδύνου και κέρδους (risk in difference).

## Η επιχειρηματικότητα των ΜΜΕ στην Οικονομική Κρίση

Η έντονη προβληματική της οικονομικής κρίσης δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφες τις ΜΜΕ. Η επιδείνωση των οικονομικών δεδομένων σε συνδυασμό με τον περιορισμό στην τραπεζική χρηματοδότηση λειτούργησε ως μοχλός «ασφυξίας» των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Ωστόσο, υπάρχουν και αξιοσημείωτες μετατοπίσεις σε σχέση με το

παρελθόν, κάποιες από τις οποίες αποκαλύπτουν ενδεχομένως εστίες δυναμικών προοπτικών της επιχειρηματικότητας.

Η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, αν και επηρέασε άμεσα τη ζωή και την καθημερινότητα των επιχειρηματιών, δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες άνεργοι ή μισθωτοί με μικρότερες πλέον οικονομικές απολαβές, στράφηκαν στην επιχειρηματικότητα. Η ενίσχυση της κρίσης με την πάροδο του χρόνου λειτούργησε ενισχυτικά για την αυτό-απασχόληση και τη νέα επιχειρηματικότητα (Ιωαννίδης, 2012).

Η οικονομική κρίση αναμφίβολα λειτουργεί ως εμπόδιο για τις οποιοσδήποτε επιχειρηματικές προοπτικές. Χαρακτηριστικότερη περίπτωση αποτελεί η έρευνα που διεξήγαγε ο Ι.Ο.Β.Ε. το 2011 αναφορικά με την επιχειρηματικότητα και τις προοπτικές που έχουν δημιουργηθεί στο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας, οι δυσκολίες ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης έχουν αυξηθεί σημαντικά αποδεικνύοντας με σαφήνεια την επιδείνωση του επιχειρηματικού κλίματος. Πέραν όμως από τις δυσκολίες ίδρυσης σημαντικά είναι και τα εμπόδια ανάπτυξης.

Από τα στοιχεία που συλλέχτηκαν, το 60% των επιχειρηματιών εκτίμησε ότι οι δυσκολίες ανάπτυξης μιας επιχείρησης ήταν μεγαλύτερες με την πάροδο των χρόνων, και ιδιαίτερα σε σχέση με το 2010, με τους καθιερωμένους επιχειρηματίες να είναι περισσότερο απαισιόδοξοι. Η οικονομική κρίση επέφερε μείωση στις δυνατότητες αναγνώρισης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών με την επιχειρηματικότητα σε επίπεδα μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων να εμφανίζει κάποια αισιόδοξα στοιχεία (Ιωαννίδης κ.α., 2012).

Στο ασφυκτικό πλαίσιο δημοσιονομικής πειθαρχίας αλλά και της καθημερινότητας, αυτό που έχει πλέον σημασία δεν είναι τόσο η «διαγνωστική» προσέγγιση του προβλήματος, όσο η «θεραπευτική». Οι «ειδικοί» έχουν κατά καιρούς καταθέσει καινοτόμες προτάσεις, με εμπειρική και επιστημονική τεκμηρίωση από διεθνείς καλές πρακτικές. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες προτάσεις αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών προοπτικών μέσα στην οικονομική κρίση (Ιωαννίδης κ.α., 2012):

- Αλλαγή του τρόπου χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και εξεύρεσης νέων πόρων και κεφαλαίων.
- Διανομή των οικονομικών πόρων σε ένα μεγαλύτερο εύρος μικρομεσαίων επιχειρήσεων με άρση περιορισμών.

- Αλλαγή της πολιτικής μισθών με την υιοθέτηση μικτών συστημάτων με ιδιαίτερη σύνδεση της μισθολογικής πολιτικής με βάση την παραγωγικότητα.
- Δημιουργία προγραμμάτων στήριξης και ανάπτυξης της «μικρής» επιχειρηματικότητας.
- Επένδυση στην έρευνα και στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η Ελληνική Οικονομική Κρίση έχει δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας όπου το μάνατζμεντ έχει δυσκολίες να προβλέψει και άρα να θέσει στόχους. Σε τέτοιες περιόδους, ο καταναλωτής δίνει την ευκαιρία για ανάδειξη νέων brands, αφού προτιμάει συνήθως προϊόντα που προσφέρουν καλή ποιότητα, δίνουν πιο προσιτές λύσεις, αλλά σε χαμηλότερο κόστος. Δηλαδή προϊόντα που προσφέρουν “value for money”. Οι οικονομικές κρίσεις, όμως, πάντα δημιουργούν ευκαιρίες, αρκεί όμως οι επιχειρήσεις να έχουν την αναγκαία οργανωσιακή ετοιμότητα, τη σωστή δημιουργικότητα και ένα ριζοσπαστικά φιλικό οικονομικό περιβάλλον.

Παρόλο αυτά, υπάρχουν κάποιοι επιχειρηματικοί κλάδοι στην Ελλάδα που έχουν επιδείξει υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας, συνεχούς καινοτομίας και διεθνούς επέκτασης. Αυτοί οι κλάδοι προσφέρουν βέλτιστες πρακτικές προς μίμηση και είναι πιο πιθανόν να επιβιώσουν, κάτω βέβαια από συγκεκριμένες θεσμικές συνθήκες και στρατηγικές, όπως οι παρακάτω:

- Κλάδοι Μεταποίησης με καινοτόμα και διεθνώς αναγνωρισμένα βιομηχανικά προϊόντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η βιομηχανία αλουμινίου στην Ελλάδα που είναι 5<sup>η</sup> σε μέγεθος στην Ευρώπη. Κατάφερε, εκμεταλλευόμενη την ποιότητα του Ελληνικού βωξίτη, τις καινοτόμες επενδύσεις και την οξυδέρκεια των επιχειρηματιών, να δημιουργήσει καινοτόμα, πιστοποιημένα και διεθνώς αναγνωρισμένα τελικά προϊόντα (π.χ. κουφώματα, καλοπετάσματα) που χρησιμοποιούνται σε κατασκευαστικά έργα σε όλον τον κόσμο.
- Ποιοτικά τρόφιμα σε συνδυασμό με τεχνολογία, καινοτομία και διεθνές branding. Με εξαγωγές που βρίσκονται πάνω από 2 δις ευρώ και περισσότερες από 100,000 εργαζόμενους είναι ο κορυφαίος κλάδος μεταποίησης με ελπιδοφόρο μέλλον, αφού όμως επικρατήσει ως εθνικός στόχος για όλη την Ελληνική Επικράτεια.

- Οργανωμένο Λιανεμπόριο τροφίμων με υψηλή συμβολή στο ΑΕΠ. Τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται ως ο κλάδος με την υψηλότερη συμβολή στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας με 7 % συμβολή στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία, με 200,000 εργαζομένους και με 7 δις ευρώ επενδύσεις την τελευταία δεκαετία.

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ότι δύο σημαντικοί παράγοντες αντιμετώπισης της κρίσης είναι η **επιχειρηματική καινοτομία** και το **εθνικό περιβάλλον λειτουργίας της ιδιωτικής οικονομίας**.

## Προετοιμασία

Πριν ξεκινήσετε να γράφετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο, θα πρέπει αρχικά να σκεφτείτε αν η επιχειρηματική σας ιδέα μπορεί να πετύχει. Η αναλυτική σκέψη θα σας βοηθήσει να προβλέψετε κάθε εμπόδιο που μπορεί να συναντήσετε και με ποιον τρόπο θα το αντιμετωπίσετε.

## Ανάλυση Επιχειρηματικής Ιδέας

Είναι η ιδέα σας εφικτή; Πριν ξεκινήσετε, ερευνήστε αν υπάρχει ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σχεδιάζετε. Επίσης, είναι χρήσιμο να βρείτε τους ανταγωνιστές σας και η προκειμένη αγορά μπορεί να υποστηρίξει την επιχείρησή σας.

Ερευνώντας όλα τις παραπάνω παραδοχές θα μπορείτε να συγκεντρώσετε επιπλέον πληροφορίες, οι οποίες θα σας βοηθήσουν να γράψετε τους στόχους της επιχείρησής σας.

Μερικές ερωτήσεις που μπορείτε να σκεφτείτε είναι:

- Τι προϊόν/υπηρεσία θα παρέχετε;
- Είναι η ιδέα σας βιώσιμη;

- Πώς θα προστατεύατε την ιδέα σας;
- Υπάρχει αγορά για τον προϊόν/ υπηρεσία σας;
- Τι δεξιότητες χρειάζονται;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σας;
- Ποια διαφορά θα φέρετε στην αγορά;
- Διαθέτετε την οικονομική δυνατότητα να ξεκινήσετε μια επιχείρηση;

## Προσωπική Ανάλυση

Είστε έτοιμοι να επενδύσετε στην επιχείρησή σας; Λειτουργώντας μια μικρή επιχείρηση δεν σημαίνει μόνο ότι δουλεύετε για τον εαυτό σας, αλλά για το αν διαθέτετε τις απαραίτητες δεξιότητες διαχείρισης (Management), τις τεχνικές δεξιότητες και φυσικά τη μακροπρόθεσμη οπτική να μεγαλώσετε την επιχείρησή σας και να αναπτυχθεί στο μέλλον.

Αρχικά είναι σημαντικό να αναλογιστείτε αν καταλαβαίνετε για τίνος πρόκειται και αν μπορείτε να ανταποκριθείτε στην επιχείρηση και την αυτό-απασχόληση.

Εξετάστε, λοιπόν, αυτά τα ερωτήματα:

- Γιατί ξεκινάτε μια επιχείρηση;
- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης και ποιοι οι προσωπικοί σας στόχοι;
- Ποιες είναι οι δεξιότητές σας;
- Τι εισόδημα χρειάζεται να βγάξετε;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα όταν ξεκινάς την δική σου επιχείρηση;

## Επιχειρηματικό Σχεδιασμός

Έχοντας, λοιπόν, διεξάγει έρευνα για τη βιωσιμότητα της νέας σας επιχείρησης είστε έτοιμοι να γράψετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο.

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί έναν οδηγό και είναι συνήθως απαραίτητη προϋπόθεση όταν ψάχνετε για χρηματοδότηση. Ανάλογα το είδος της επιχείρησης, το σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- **Περίληψη Επιχειρηματικού Σχεδίου:** Περίληψη μιας σελίδας γραμμένη μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου.
- **Σχετικά με την Επιχείρηση:** Αυτό τυπικά αποκαλείται το πλάνο διαχείρισης ή το λειτουργικό πλάνο. Σε αυτό το σημείο παρέχονται λεπτομερές πληροφορίες για τη δομή της επιχείρησης, τις εγγραφές, την περιοχή και τα κτίρια, καθώς και το προσωπικό και το/τις προϊόν/υπηρεσίες.
- **Σχετικά με την Αγορά:** Αυτό αποτελεί το εμπορικό σχέδιο (Marketing Plan) και παρουσιάζει μια ανάλυση της αγοράς στην οποία εισάγεστε, τους πελάτες σας και τους ανταγωνιστές σας. Αυτό το πεδίο καλύπτει ακόμη τους στόχους και τις στρατηγικές μάρκετινγκ.
- **Σχετικά με το μέλλον σας:** Αυτό το πεδίο παρουσιάζει τα σχέδιά σας για το μέλλον και περιλαμβάνει το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και το κλειδί ορόσημο της επιχείρησης που σχεδιάζετε.
- **Σχετικά με τα οικονομικά σας:** Το Οικονομικό Πλάνο περιλαμβάνει την επένδυση της επιχείρησης, το κόστος και τις οικονομικές βλέψεις.

Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, λοιπόν, αποτελεί μια εν εξέλιξη επιχειρησιακή δραστηριότητα. Όσο η επιχείρησή σας αλλάζει πολλές από τις στρατηγικές στο σχέδιό σας χρειάζεται να εξελίσσονται προκειμένου να είστε βέβαιοι ότι η επιχείρηση «βαδίζει» σε σωστή πορεία. Έχοντας σχεδιάσει το πλάνο σας είστε πιο αφοσιωμένοι στο στόχο σας και έτοιμοι να πετύχετε.

Το Επιχειρηματικό Πλάνο προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, τη μέθοδο της παραγωγής, τις δυνατότητες της διοίκησης και τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ένα τέτοιο σχέδιο βοηθάει τις μικρές επιχειρήσεις να επικοινωνήσουν τις επιχειρηματικές ιδέες, να τις οργανώσουν και να τις σχεδιάσουν.

Ειδικότερα, οι επιχειρηματίες πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά την επιχειρηματική τους ιδέα σε κοινό που κυρίως ενδιαφέρονται για την επιχείρηση, π.χ. επενδυτές και σύμβουλοι. Στόχος του πλάνου είναι η απόκτηση επενδυτικού κεφαλαίου, δανείων, όπως επίσης και επιχειρήσεων ως στρατηγικοί συνεργάτες. Το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να λαμβάνει υπόψη του κάθε πτυχή της επιχείρησης και να έχει σχεδιάσει τρόπους αντιμετώπισης πιθανών προβλημάτων ή εμποδίων. Άλλωστε, ένα επιχειρηματικό σχέδιο επιδεικνύει αν μια επιχείρηση μπορεί ρεαλιστικά να βγάλει κέρδος και αν μπορεί να παρακολουθήσει, ελέγξει και αξιολογήσει την πρόδοό της.

Παράλληλα, το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως εργαλείο διαχείρισης των χρονικών ορίων και ορόσημων που η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει. Με τον ορισμό των στόχων, η επιχείρηση είναι σε θέση να έχει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για τις προοπτικές της επιχείρησης και τα σημεία που θέλουν προσοχή στο μέλλον.

Τέλος, ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο, όπως θα δούμε και παρακάτω, μπορεί να προσδιορίσει πιθανές δυσκολίες και εμπόδια που θα πρέπει να αποφευχθούν για να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη. Ένα σχέδιο που αποτυπώνει που θέλει η επιχείρηση να πάει συντελεί στην επιτυχημένη καθοδήγηση της επιχείρησης στο μέλλον.

## Έρευνα Αγοράς και Συλλογή Πληροφοριών

Η έρευνα για το επιχειρηματικό σχέδιό σας μπορεί να έχει δύο μορφές: πρωτογενής και δευτερογενής. Η πρωτογενής έρευνα αγοράς αναφέρεται στην ανάπτυξη δικών σας στατιστικών στοιχείων και δεδομένων από την αρχή, ενώ η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται σε ήδη υπάρχοντα δεδομένα. Πολλά βιβλία σχετικά με το εμπόριο έχουν διεξάγει κατά καιρούς έρευνες σχετικά με τον κάθε τύπο αγοράς, και έτσι μπορείτε να βρείτε αυτή τη δευτερογενή έρευνα βοηθητική για το σχεδιασμό του επιχειρηματικού σας πλάνου.

Κατά το σχεδιασμό του πλάνου θα καταλάβετε και πόσο χρήσιμο και απαραίτητο είναι να βρείτε τους ανταγωνιστές σας. Για παράδειγμα, αν το προϊόν σας είναι αθλητικά μπλουζάκια, πληκτρολογήστε σε μια μηχανή αναζήτησης τη λέξη «Αθλητικές Μπλούζες» και δείτε τι είδους αποτελέσματα θα πάρετε. Υπάρχουν χιλιάδες ιστοσελίδες που προσφέρουν το ίδιο προϊόν; Αν ναι, τι θα μπορούσες να κάνεις διαφορετικά; Το επιχειρηματικό σου σχέδιο, σε αυτή την περίπτωση, θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια στρατηγική διάθεσης εμπορευμάτων. Πρέπει να αποφασίσετε πόσα προϊόντα μπορείτε να διανείμετε, σε τι μεγέθη και χρώματα. Προτιμάτε να έχετε κρατήσει πλεόνασμα στην άκρη, σε περίπτωση που θα εμφανιστούν ουρές από παραγγελίες ή προτιμάτε να έχετε ένα ελάχιστο απόθεμα και παραγγελίες από προμηθευτές;

Καθώς, λοιπόν, βλέπετε τις ιστοσελίδες των ανταγωνιστών σας, κοιτάξτε τις τιμές, το απόθεμα εμπορευμάτων που έχουν και τη συλλογή τους. Τι κύρος έχουν και πως μπορείτε να συγκριθείτε μαζί τους; Τι πολιτική εξυπηρέτησης πελατών χρησιμοποιούν; Ποιος είναι ο χρόνος αναμονής μιας παραγγελίας και ο τρόπος διανομής εμπορευμάτων; Πώς έχει δομηθεί η ιστοσελίδα τους; Έχουν τραβήξει το ενδιαφέρον άλλων ηλεκτρονικών καταστημάτων; Που διαφημίζονται; Βρείτε αυτές τις πληροφορίες στην ιστοσελίδα τους και κατανοήστε τι κάνουν και πώς το κάνουν.



## Περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου

Τώρα που είστε έτοιμοι να σχεδιάσετε το επιχειρηματικό σχέδιό σας, χρειάζεστε να αποφασίσετε τι τύπο επιχείρησης- από πλευρά φορολογίας-θέλετε να δημιουργήσετε. Γιατί είναι αυτό σημαντικό;

Ο τρόπος που μια επιχείρηση έχει δομηθεί ορίζει τι έλεγχο θα έχει ο ιδιοκτήτης στη διοίκηση της επιχείρησης αυτής, καθώς και αν έχει τη νομική και οικονομική ευθύνη, την ευθύνη υποβολής των εκθέσεων για το φόρο εισοδήματος και αν μπορεί να αντλήσει κεφάλαιο. Επιπλέον, είναι σημαντικό να γίνει μια προσεκτική έρευνα στις διαφορετικές οργανωτικές δομές που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, πριν αποφασίσετε τον τύπο της επιχείρησής σας.

Κάθε τύπος επιχείρησης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του (βλ. πίνακα 1 παρακάτω), και είναι απαραίτητο να σκεφτείτε όλες τις εφαρμογές της κάθε επιχείρησης, προκειμένου να σιγουρευτείτε ότι επιλέξατε το πιο κερδοφόρο τύπο επιχείρησης για τη περίπτωση σας.

Τύπος Επιχείρησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:</b>  Ένας μόνο ιδιοκτήτης.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απλότητα</li> <li>• Απόλυτος Έλεγχος</li> <li>• Μικρός ειδοθηματικός φόρος</li> <li>• Εύκολο ξεκίνημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η διοικητική ικανότητα περιορίζεται στην εμπειρία του ιδιοκτήτη</li> <li>• Περιορισμένη Ικανότητα άντλησης κεφαλαίου βάσει των οικονομικών του ιδιοκτήτη</li> <li>• Υψηλότερη ευθύνη και κίνδυνος πιστωτών</li> <li>• Μεγάλος προσωπικός κίνδυνος</li> </ul>
<b>ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:</b>  Δύο ή περισσότερα άτομα οργανώνουν την επιχείρησή τους με τη βοήθεια ενός νομικού.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εύκολη Οργάνωση</li> <li>• Συνδυασμός διοικητικών δεξιοτήτων</li> <li>• Αυξημένη διαθεσιμότητα μετοχικού κεφαλαίου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απεριόριστη ευθύνη για κάθε μέτοχο</li> <li>• Κατάργηση εταιρείας με το θάνατο ή την αποχώρηση του εταίρου</li> <li>• Διαίρεση αρχής λήψης αποφάσεων (ύπαρξη διχόνοιας)</li> </ul>
<b>ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (Α.Ε):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμός προσωπικής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλες δαπάνες για</li> </ul>

Ίδρυση με κρατική έγκριση κεφαλαίου.	οικονομικής ευθύνης βάσει του επενδυόμενου κεφαλαίου <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλη χρονική διάρκεια λειτουργίας</li> <li>• Εύκολη μεταφορά ιδιοκτησίας</li> <li>• Αύξηση κεφαλαίου με τη πώληση μετοχών</li> </ul>	ενσωμάτωση στην εταιρεία <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κυβερνητική παρέμβαση</li> <li>• Αυξημένη φορολογία (και η εταιρεία και οι ιδιοκτήτες φορολογούνται)</li> </ul>
<b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ:</b>  Είδος κεφαλαιουχικής εταιρείας, όπως η Α.Ε., και ιδρύεται με κρατική έγκριση κεφαλαίου.	Τα ίδια πλεονεκτήματα με την Ανώνυμη Εταιρεία.	Δεν έχει διπλή φορολόγηση για την εταιρεία και τους ιδιοκτήτες.
<b>ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:</b>  Μοιάζει με την εταιρική επιχείρηση, αλλά συνήθως περιορίζεται σε ένα έργο που υλοποιείται σε συγκριμένη χρονική περίοδο.	Παρόμοια πλεονεκτήματα με τις εταιρικές επιχειρήσεις.	Παρόμοια πλεονεκτήματα με τις εταιρικές επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όταν πάρετε, λοιπόν, την απόφαση σχετικά με τον τύπο της επιχείρησης που θα ακολουθήσετε, είναι σημαντικό να σκεφτείτε τα πλεονεκτήματα της διατήρησης της κυριότητας της επιχείρησης (τουλάχιστον 51% ή περισσότερο του κεφαλαίου).

Επόμενο βήμα αφού επιλέξατε τον τύπο της επιχείρησής σας είναι να δείτε τι πρέπει να περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σας πλάνο:

- **Περίληψη.**

Σε αυτό το σημείο θα περιγράφονται τα συστατικά του επιχειρηματικού πλάνου, όπως δηλαδή θα δίνεται ένας ορισμός των προϊόντων και των πελατών σας. Επίσης, μπορείτε να αναφέρεται μελλοντικά σχέδια. Παρόλο αυτά, πρέπει να θυμάστε να είναι μικρή σε έκταση και ότι αποτελεί καθρέφτη όλου του σχεδίου.

- **Ανάλυση Αγοράς**

Αναφέρετε τι ανταγωνισμός υπάρχει, το μέγεθος της αγοράς και τις προοπτικές των πωλήσεων σε αυτή.

- **Γενική Περιγραφή Επιχείρησης**

Αν και είναι κάτι περιττό, αφού υπάρχει η περίληψη, η ενότητα αυτή εξηγεί τους στόχους της εταιρείας, καθώς και τις δυνατότητές της.

- **Προϊόντα και υπηρεσίες**

Περιγραφή εύρους των προσφερόμενων υπηρεσιών που θα παράσχει η εταιρεία σας.

- **Κοστολόγηση**

Μπορεί να συμπεριληφθεί σε άλλη ενότητα, όπως «Προϊόντα και Υπηρεσίες», δεδομένου ότι είναι πιθανόν μικρή πληροφορία και αρκετά απλή.

- **Μάρκετινγκ και σχέδιο πωλήσεων**

Αυτή η συνιστώσα απαιτεί μια εξήγηση του ανταγωνισμού, του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος σας, της στρατηγική σας για την αντιμετώπιση της αγοράς, των εργαλείων που θα χρησιμοποιήσετε για να προσελκύσετε πελάτες, καθώς και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που αποκαλύπτει τον τρόπο που θα πουλήσετε το προϊόν.

- **Επιχειρησιακό Σχέδιο**

Περιγράψτε το σχέδιο παραγωγής σας συμπεριλαμβανομένου του αριθμού των εργαζομένων που θα προσλάβετε, τις διαδικασίες οργάνωσης, τους προμηθευτές που περιμένετε να συνεργαστείτε, τις πιστωτικές πολιτικές, κλπ.

- **Διοίκηση ή Οργανόγραμμα**

Καταγράψτε τους ιδιοκτήτες, μαζί με τα βιογραφικά τους (Βιογραφικό Σημείωμα) και δείξτε πώς η ειδικότησή τους μπορεί να βοηθήσει στην επιχείρηση.

- **Οικονομικά**

Αυτή η ενότητα περιγράφει λεπτομερώς το κέρδος και τη ζημία, τη προβλεπόμενη ταμειακή ροή σας και το προϋπολογισμό λειτουργίας, καθώς και την αίτηση για την καταβολή κεφαλαίων.

- **Παράρτημα**

Εδώ μπορείτε να αναφέρετε οποιαδήποτε πηγή που έχετε χρησιμοποιήσει για το σχεδιασμό του πλάνου σας, όπως για παράδειγμα μελέτες από τη βιομηχανία.

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί να έχει μέγεθος από 20 έως 50 σελίδες, ανάλογα με την πληροφορία που περιλαμβάνει. Ανεξαρτήτως το μέγεθος, διατηρήστε το ευανάγνωστο χρησιμοποιώντας σύντομο λόγο και όχι μακροσκελείς περιόδους, προκειμένου οι

αναγνώστες σας να απορροφήσουν τις πληροφορίες που τους παρέχετε. Επίσης, σκεφτείτε τι υλικό θα χρησιμοποιήσετε, όπως φωτογραφίες, πίνακες, διαγράμματα και γραφήματα. Άλλωστε, το επιχειρηματικό σας σχέδιο είναι ο χάρτης σας προς την επιτυχία, γι' αυτό ξοδέψτε χρόνο να φτιάξετε λεπτομερώς το χάρτη σας για να πετύχετε αυτό ακριβώς που επιθυμείτε.

## Υπολογίζοντας το “Νεκρό Σημείο”

**Νεκρό σημείο** (break-even point) ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που μια επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά, μη πραγματοποιώντας ούτε **κέρδος** ούτε **ζημιά**. Η συγκεκριμένη έννοια αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης και ανάγεται στη σφαίρα ανάλυσης των πωλήσεων μιας επιχείρησης.

Υπολογίζοντας το νεκρό σημείο των πωλήσεων, η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τον αριθμό των πωλήσεων που χρειάζεται για να καλύψει όλα τα έξοδά της. Όταν το νεκρό σημείο των πωλήσεων συγκρίνεται με το προβλεπόμενο αριθμό πωλήσεων, είναι δυνατό να εκτιμηθεί ο κίνδυνος της επιχείρησης. Αυτή η σύγκριση αποτελεί το μαξιλάρι ασφάλειας της επιχείρησης. Για παράδειγμα αν το νεκρό σημείο των πωλήσεων ήταν 90% από το προβλεπόμενο αριθμό πωλήσεων, θα υπήρχε ένα αμφισβητήσιμη πιθανότητα της τάξης του 10% ασφάλειας σχετικά με το επιχειρηματικό εγχείρημα. Από την άλλη αν το νεκρό σημείο πωλήσεων υπολογίζεται στα 65% των προβλεπόμενων πωλήσεων, τότε θα υπάρχει μια 35% πιθανότητα ασφάλειας και η επιχείρηση θα μπορούσε να βρίσκεται σε μικρό κίνδυνο.

Το νεκρό σημείο μιας επιχείρησης, αποτελείται από δύο συνιστώσες: Τις μεταβλητές (variable cost) και τις σταθερές δαπάνες (fixed cost) της επιχείρησης. Οι πρώτες, αφορούν τις δαπάνες που προκύπτουν όταν υπάρχει παραγωγή, και αφορούν κόστη όπως τις πληρωμές των εργαζομένων, τις υπερωρίες, τους λογαριασμούς του ρεύματος κλπ. Γενικά, πρόκειται για τις δαπάνες που είναι σε κάποιο βαθμό "ελεγχόμενες" από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ενώ, οι σταθερές δαπάνες της επιχείρησης, αφορούν τα κόστη που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από την φάση λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή υφίστανται

ακόμα και όταν η επιχείρηση είναι κλειστή, ή έχει μηδενική παραγωγή. Τέτοιου τύπου δαπάνες, είναι τα κόστη για ενοίκια κτηρίων ή εξοπλισμών, για ασφάλιστρα κλπ. Η αποσαφήνιση των διαφορών αυτών των δύο ειδών δαπανών είναι απαραίτητη, καθώς η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση του νεκρού σημείου, είναι η συμπεριφορά του κόστους.

Ο **προσδιορισμός του νεκρού σημείου** μιας επιχείρησης, (break even analysis) απαιτεί τη διαίρεση του κόστους σε σταθερό και μεταβλητό. Στην πράξη όμως, κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο να γίνει με ακρίβεια. Για αυτόν τον λόγο, είναι απαραίτητο να γίνουν ορισμένες παραδοχές που απλουστεύουν την κατάσταση, χωρίς να αλλοιώνουν την αξία των εξαγόμενων συμπερασμάτων. Οι σημαντικότερες από τις παραδοχές που γίνονται προκειμένου να υπολογιστεί το νεκρό σημείο είναι οι εξής:

- Το συνολικό κόστος και τα έσοδα προσδιορίζονται με ακρίβεια και η σχέση μεταξύ τους είναι γραμμική, για ένα συγκεκριμένο εύρος παραγωγής.
- Το κόστος διαχωρίζεται εύκολα σε σταθερό και μεταβλητό, με το σταθερό να μην μεταβάλλεται και το μεταβλητό να καθορίζεται από το ύψος των πωλήσεων.
- Οι τιμές πώλησης των προϊόντων και οι τιμές των συντελεστών παραγωγής παραμένουν σταθερές.
- Δεν υπάρχει σημαντική μεταβολή του γενικού επιπέδου των τιμών την περίοδο που ζητείται ο προσδιορισμός του "νεκρού σημείου".
- Οι μέθοδοι παραγωγής και η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν μεταβάλλονται
- Ο μόνος συντελεστής που επηρεάζει το κόστος είναι το ύψος των πωλήσεων.

Τα παραπάνω αποτελούν υπεραπλουστεύσεις, καθώς στην πράξη, πολλών ειδών κόστη δεν είναι ούτε απολύτως σταθερά, ούτε απολύτως μεταβλητά. Συνεπώς, η ανάλυση του νεκρού σημείου και ο υπολογισμός του, δίνουν μια ενδεικτική εικόνα της επιχείρησης.

Η πραγματική αξία αυτής της ανάλυσης για τη διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι ότι επισημαίνονται οι αλληλεπιδράσεις των συντελεστών που μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη, με αποτέλεσμα να μπορούμε να κάνουμε υποθέσεις για αυτούς. Ο προσδιορισμός και η ανάλυση του νεκρού σημείου, είναι πολύ χρήσιμος στις εξής περιπτώσεις:

1. Στην πρόβλεψη του κατά μονάδα κόστους προϊόντων, ανάλογα με το ύψος παραγωγής, και το απαραίτητο ύψος πωλήσεων, που θα δικαιολογούν μια επένδυση η οποία θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης, και της επίδρασης στα κέρδη από μια μεταβολή στο κόστος των συντελεστών παραγωγής, ή στον όγκο ή τις τιμές πώλησης της επιχείρησης.
2. Στην αξιολόγηση της ικανότητας των διοικητών της επιχείρησης, μέσω της σύγκρισης και αξιολόγησης του πραγματικού νεκρού σημείου, με τα προκαθορισθέντα επίπεδα αυτού.
3. Για τη λήψη αποφάσεων ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης, τις δραστηριότητες της και την πολιτική που ακολουθεί.

Γενικά, τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τον προσδιορισμό του νεκρού σημείου, συνήθως διατίθενται μόνο στους εσωτερικούς αναλυτές. Ο διαχωρισμός του κόστους σε σταθερό και μεταβλητό είναι αυθαίρετος, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση πωλεί περισσότερα από ένα προϊόντα. Επίσης, έλλειψη σημαντικών στοιχείων για τον υπολογισμό του μελλοντικού νεκρού σημείου μιας επιχείρησης, παρουσιάζεται όταν υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις στον όγκο των πωλήσεων.

Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου χρησιμοποιείται η μαθηματική ισότητα, όπου η σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές δαπάνες μιας επιχείρησης, στις σταθερές δαπάνες μιας επιχείρησης και στις πωλήσεις της, ορίζεται ως εξής:

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Σταθερό κόστος} + \text{Μεταβλητό κόστος} + \text{Καθαρό κέρδος ή } \mathbf{\Pi = F + V + K} \quad (1)$$

όπου:

$\Pi$  = Αξία πωλήσεων

F = σταθερό κόστος

V = Μεταβλητό κόστος

K = Καθαρό κέρδος

Όμως, στο νεκρό σημείο το κέρδος της επιχείρησης είναι ίσο με 0. Συνεπώς, η (1) παίρνει τη μορφή:

$$(1) \Rightarrow \mathbf{\Pi = F + V} \quad (2)$$

Τα έσοδα πωλήσεων μιας επιχείρησης, εξαρτώνται από το γινόμενο των πωληθέντων μονάδων και της τιμής τους, οι σταθερές δαπάνες δεν μεταβάλλονται, ενώ υποθέσαμε παραπάνω ότι οι μεταβλητές δαπάνες είναι ανάλογες του ύψους παραγωγής των πωληθέντων μονάδων, η παραπάνω εξίσωση γίνεται:

$$P \cdot X = F + AV \cdot X \quad (3)$$

Όπου:

$P$  = Η τιμή πώλησης του προϊόντος

$X$  = Η ζητούμενη ποσότητα του πωληθέντος προϊόντος

$F$  = Το σταθερό κόστος παραγωγής

$AV$  = Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Λύνοντας ως προς  $X$  έχουμε:

$$P \cdot X - AV \cdot X = F \Rightarrow$$

$$X(P - AV) = F \Rightarrow$$

$$X = F / (P - AV)$$

όπου,  $P - AV$  είναι οι σταθερές δαπάνες ανά μονάδα προϊόντος (σταθερό κόστος ανά μονάδα προϊόντος = τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος - μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος)

### Εφαρμογή

Ένας εκδοτικός οίκος αποφασίζει την έκδοση ενός βιβλίου. Το κόστος του εγχειρήματος διαμορφώνεται ως εξής:

#### A. Σταθερές Δαπάνες

- Διορθωτές 5000€.
- Εικονογράφηση βιβλίου 11.000€
- Στοιχειοθέτηση 16.000€
- Σύνολο σταθερών δαπανών 32.000€.

#### B. Μεταβλητές δαπάνες ανά αντίτυπο βιβλίου

- Εκτυπώσεις, βιβλιοδεσία 4€.
- Προμήθεια βιβλιοπωλείου 2,5€
- Δικαιώματα συγγραφέων 3€
- Γενικά έξοδα 2,5€
- Σύνολο μεταβλητών δαπανών ανά αντίτυπο 12€.

#### Γ. Τιμή πώλησης 15€.

Εφαρμόζοντας την μέθοδο της μαθηματικής ισότητας για την εύρεση του νεκρού σημείου έχουμε:

$$X = 32.000 / (15 - 12) = 10.667 \text{ αντίτυπα}$$

Συνεπώς, προκειμένου η επιχείρηση να έχει κέρδος, θα πρέπει να διαθέσει περισσότερα από 10.667 αντίτυπα του βιβλίου.



## Συμβουλές για Επιχειρηματικό Σχεδιασμό

Πριν ολοκληρώσετε το επιχειρηματικό σας πλάνο και αρχίσετε να το υλοποιείτε, σκεφτείτε τα εξής:

- **Κάντε έρευνα.** Θα χρειαστείτε να πάρετε κάποιες μικρές αποφάσεις σχετικά με τη δομή της επιχείρησής σας , τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τα οικονομικά πριν ολοκληρώσετε το επιχειρηματικό σχέδιο.
- **Καθορίστε για ποιον είναι το σχέδιο.** Έχει το σχέδιο σας παραπάνω από έναν στόχο; Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε τοπικό επίπεδο ή εμπλέκονται και τρίτοι; Αποφασίζοντας το στόχο του επιχειρηματικού πλάνου θα βοηθηθείτε να απαντήσετε στα ερωτήματα αυτά.
- **Ζητήστε βοήθεια.** Εάν δεν νιώθετε έτοιμοι να ολοκληρώσετε το σχέδιο μόνοι σας μπορείτε να αναζητήσετε συμβουλευτική υποστήριξη από κάποιον ειδικό του προγράμματος.
- **Γράψτε την Περίληψη στο τέλος.** Χρησιμοποιήστε όσο το δυνατόν λιγότερες λέξεις. Θέλετε να είστε ξεκάθαροι και να μην υπεραναλύετε, αλλά να μην αγνοείτε πολύτιμες πληροφορίες για το πλάνο σας. Στόχος σας να πουλήσετε τον εαυτό σας και την ιδέα σας.
- **Διορθώσεις.** Το Επιχειρηματικό σας σχέδιο πρέπει να κάνει καλή εντύπωση. Τα λάθη μπορούν να καταστρέψουν το επιχειρηματικό σας προφίλ. Γι' αυτό ρωτήστε ανθρώπους γύρω σας που εμπιστεύεστε να διορθώσουν είτε ορθογραφικά είτε συντακτικά το τελικό σας πλάνο.

## Περιεχόμενα Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

**Όνομα Επιχείρησης:** Γράψτε το όνομα που επιλέξατε για την επιχείρησή σας.

**Εισαγωγή:** Περιγραφή του περιεχομένου που θα παρουσιαστεί στο Επιχειρηματικό Σχέδιο

**Επιχειρηματικός Κλάδος Δραστηριοποίησης:** Ανάλυση του κλάδου δραστηριοποίησης που πρόκειται η επιχείρηση να απευθυνθεί.

**Περιγραφή Διαδικασίας:** Περιγραφή της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών και προϊόντων από την επιχείρηση.

**Περιγραφή Προϊόντων/ Υπηρεσιών:** Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση.

**Ανθρώπινο Δυναμικό:** Περιγραφή του ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχολήσει η επιχείρηση.

**Προτεινόμενη Καινοτομία:** Περιγραφή καινοτομικής πρακτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

**Αναλυτική Περιγραφή Αγοράς:**

Περιγραφή της περιοχής και της Αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

**Περιγραφή Στρατηγικής Marketing:**

Περιγραφή Στρατηγικής Marketing που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

**Οικονομικός Σχεδιασμός:**

Περιγραφή οικονομικής μελέτης για την αξιολόγηση και την ανάλυση της επιχειρηματικής ιδέας.

**Μελέτη Βιωσιμότητας:**

Περιγραφή βιωσιμότητας της επιχειρηματικής ιδέας βάσει πινάκων για:

1. Πωλήσεις Προϊόντων-Υπηρεσιών
2. Ανάλυση Εσόδων Επιχείρησης
3. Ανάλυση Κόστους Προσωπικού 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας
4. Ανάλυση Κόστους Α' και Βοηθητικών Υλών ½
5. Ανάλυση Κόστους Α' και Βοηθητικών Υλών 2/2
6. Δαπάνες Επιχείρησης

	7.Λογαριασμός	Εκμετάλλευσης	και
	Αποτελέσματα		Χρήσης

**Διαχείριση Κινδύνων:**

Πρόβλεψη κινδύνων και λάθος επενδυτικών αποφάσεων και τρόποι αποφυγής τους.

- Είδη Κινδύνου:**
- 1. Πιστωτικός Κίνδυνος
  - 2. Λειτουργικός Κίνδυνος
  - 3. Κίνδυνος ρευστότητας

<b>Συμπεράσματα:</b>	Γενικά συμπεράσματα και επίλογος.
----------------------	-----------------------------------

## Δείγμα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η ροή ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτυπώνεται παρακάτω και περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. **Εξώφυλλο:** Όνομα επιχείρησης, ιδιοκτήτης (ες), διεύθυνση (εις), αριθμός (οι) τηλεφώνου και ημερομηνία.
2. **Διατύπωση Σκοπού:** Διατυπώστε συνοπτικά τους στόχους του επιχειρηματικού πλάνου, περιλαμβάνοντας το μέγεθος, τον τύπο, τους όρους και τις προτεινόμενες χρήσεις της χρηματοδότησης που ζητείται.
3. **Πίνακας Περιεχομένου:**

**Περίληψη:** Κάντε περίληψη τα σημαντικότερα σημεία και τα βασικά ευρήματα του σχεδίου σας που θα ακολουθήσουν. Η περίληψη είναι τυπικά το τελευταίο κομμάτι που γράφεται σε ένα επιχειρηματικό πλάνο.

### **Περιγραφή Επιχείρησης:**

- **Επιχειρηματική ιδέα:** Προσδιορίστε το είδος της επιχείρησης (αγροτική οικονομία, κατασκευές, υπηρεσίες ή εμπόριο), η τρέχουσα κατάσταση (νεόφυτη επιχείρηση, επέκταση ή εξαγορά) και τύπος ιδιοκτησίας (ατομική επιχείρηση, εταιρεία, συνεταιρισμός, ή κοινοπραξία) της επιχείρησης.
- **Περιγραφή Προϊόντος/Υπηρεσίες:** περιγράψτε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχετε.
- **Παράγοντες κλειδιά παραγωγής:** Ορίστε τους παράγοντες που θα επηρεάσουν την επιχείρησή σας στον επιχειρηματικό παραγωγικό κύκλο (πρώτες ύλες, επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, μεταφορικά και διαθεσιμότητα εργατικού προσωπικού, καθώς και ανησυχίες για το περιβάλλον και την ασφάλεια και απαιτήσεις για τεχνικό εξοπλισμό).
- **Τοποθεσία και Φυσικές Παροχές:** Συζητήστε περιφερειακούς, τοπικούς παράγοντες, καθώς και συγκεκριμένες τοποθεσίες ή προτεινόμενες παροχές.
- **Κατάσταση τρέχοντος Λειτουργιών (για υπάρχουσες επεκτάσεις επιχειρήσεων ή εξαγορές).** Υπογραμμίστε τα υπάρχοντα προϊόντα, τους ιστορικούς και τωρινούς οικονομικούς δείκτες (πωλήσεις και κέρδη) και τις στατιστικά απασχόλησης της επιχείρησης.
- **Τοπικά και άλλα οφέλη:** Αναμενόμενα έσοδα, απασχόληση και άλλα ωφέλιμα αποτελέσματα της επιχείρησης στον οικονομικό τομέα.
- **Σχέση με την Οικονομική Στρατηγική Ανάπτυξης:** Απευθυνθείτε σε επιχειρήσεις που έχουν σπόνσορες και τρέχουν ήδη διάφορα έργα (projects).

### **Ανάλυση Αγοράς:**

- **Περιγραφή αγοράς:** Περιγράψτε τους καθοριστικούς παράγοντες της αγοράς (τιμή, ποιότητα, υπηρεσία, μέθοδοι διανομής), την τοπική, περιφερειακή ή εθνική περιοχή της αγοράς και τον τύπο της αγοράς (προσωπική και/ή δημόσια).
- **Γενικές Τάσεις της Αγοράς.** Συνοψίστε όλες τις οικονομικές συνθήκες και τις συγκεκριμένες (για τη βιομηχανία και επιχείρηση) τάσεις της αγοράς στην περιοχή που απευθύνεται η επιχείρησή σας.
- **Ανταγωνισμός.** Προσδιορίστε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των βασικών σας ανταγωνιστών και τη βάση για επιτυχή συναγωνισμό (καλύτερες τιμές, ποιότητα, υπηρεσίες, κλπ.).
- **Προβλέψεις Αγοράς.** Προβλέψτε το μέγεθος της προσφοράς και ζήτησης του της επιχείρησής σας στην αγορά στόχο.

### **Οργάνωση και Διοίκηση:**

- **Νομική μορφή οργάνωσης:** Περιγράψτε τη μορφή οργάνωσης που επιλέξατε για την επιχείρησή σας (ατομική επιχείρηση, συνεταιρισμός, εταιρεία, κοινοπραξία) όπως και τη νομική και οικονομική εφαρμογή της επιλογής σας.
- **Σχέδιο Διοίκησης:** Σκιαγραφήστε τις περιγραφές των θέσεων διαχείρισης και υποβάλετε εκθέσεις για τις σχέσεις εντός του οργανισμού. Σε αυτό το σημείο δηλαδή θα περιλαμβάνονται ονόματα από το διοικητικό προσωπικό, μια συνοπτική παρουσίαση των προσόντων, και ένα γράφημα οργάνωσης απεικονίζοντας τις σχέσεις.
- **Σχέδιο Κατάρτισης:** Σε περιπτώσεις νεόφυτων επιχειρήσεων και σχεδίων επέκτασης, προσδιορίστε τις ανάγκες εκπαίδευσης που υπάρχουν στην επιχείρηση και στη μορφή της κατάρτισης (μέσα από σεμινάρια, εργαστήρια, κλπ.)

### **Ανάλυση Οικονομικών:**

- **Απαιτήσεις κεφαλαίου:** Περιγράψτε τη μορφή που επιλέξατε να έχει η επιχείρησή σας, καθώς και νομικές και οικονομικές παραμέτρους της επιλογής σας.
- **Δομή Οικονομικών:** Περιγραφή κεφαλαίου και οικονομικού χρέους που ζητείται βάσει των απαιτήσεων του κεφαλαίου που χρειάζεται η επιχείρηση.
- **Οικονομικές προβλέψεις:** Πρόβλεψη ισολογισμών, των λειτουργιών και των καταστάσεων των ταμειακών ροών για τα επόμενα τρία χρόνια. Οι προβλεπόμενες δηλώσεις και ταμειακές ροές παρουσιάζονται ανά μήνα για τον πρώτο χρόνο και σε ετήσια βάση τον δεύτερο και τρίτο χρόνο.

- **Επεξηγηματικές σημειώσεις για Δημοσιονομικές προβλέψεις:** Προσδιορίστε τις βασικές παραδοχές που βασίζονται οι οικονομικές προβλέψεις.
- **Βασικοί Χρηματοδοτικοί Δείκτες και Μέτρα Απόδοσης:** Συμπεριλάβετε χρέος/ ίδια κεφάλαια και κάλυψη ποσοστών χρέους, ποσοστό απόδοσης ίδιων κεφαλαίων και περιουσιακών στοιχείων, εισπρακτέοι λογαριασμοί και απογραφή τζίρου.
- **Ανάλυση «Νεκρού Σημείου»:** Υπολογίστε τον όγκο των πωλήσεων που χρειάζεται για την κάλυψη όλων των εξόδων (ή το νεκρό σημείο) για την επιχείρηση.
- **Ιστορικές Οικονομικές Καταστάσεις:** Αν η επιχείρηση υπάρχει ήδη, πρέπει να παρέχετε φύλλα εργασίας για την ισορροπία της επιχείρησης και τις καταστάσεις των λειτουργιών της για τα τελευταία τρία χρόνια.

#### **Υποστηρικτικά Έγγραφα:**

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει λεπτομερές περιγραφές προϊόντων, φωτογραφίες και προωθητικό υλικό, προκαταρκτική συμφωνία αγοράς/πώλησης, αποσπάσματα κόστους από τους προμηθευτές, εκτιμήσεις επαγγελματικού εξοπλισμού και ιδιοκτησίας, αγγελίες πρόσληψης προσωπικού, βιογραφικά σημειώματα βασικών στελεχών, οργανωτική τεκμηρίωση, συμφωνίες πιστώσεων, πληρωτέα δάνεια, πίνακες απόσβεσης δανείου και φορολογικές αποδόσεις των εντολέων για την προσωπική κατάσταση της επιχείρησης τα τελευταία τρία χρόνια. Σε περίπτωση αλυσίδας καταστημάτων (Franchise) το αντίγραφο του συμβολαίου της συμφωνίας Franchise και όλα τα υποστηρικτικά αρχεία παρέχονται από την εταιρεία δικαιοπάροχο (Franchiser).

## Λάθη προς Αποφυγή

- **Ένα κακογραμμένο σχέδιο.** Η ορθογραφία, το συντακτικό και η γραμματική θα πρέπει να είναι προσεγμένα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αν και δεν είναι το κύριο ζητούμενο από έναν επενδυτή, ψάχνουν για στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και τους υπευθύνους της. Όταν υπάρχουν λάθη γραμματικά, συντακτικά ή ορθογραφικά αναρωτιούνται τι πάει στραβά με αυτή την επιχείρηση.  
Το ύφος τους επιχειρηματικού σχεδίου, αν και είναι δευτερεύον, είναι εξίσου σημαντικό, καθώς υποδηλώνει και τι είδους επαγγελματίες είστε. Παρατηρείται ότι κάθε επενδυτής ελκύεται και από διαφορετικό ύφος. Ωστόσο, το σημαντικό είναι ο λόγος σας να είναι συνεπής ως προς το σχέδιό σας, καθώς και ότι ταιριάζει στο ύφος του ακροατηρίου σας και της ίδιας της επιχείρησής σας.
- **Κακή παρουσίαση.** Αν και ο γραπτός σας λόγος είναι τέλειος, η παρουσίαση του σχεδίου δίνει το τελικό αποτέλεσμα. Δεν ενοχλεί περισσότερο τους επενδυτές από ασυνεπείς περιθώρια, σελίδες χωρίς αριθμό, διαγράμματα χωρίς ετικέτες ή με λανθασμένες ενότητες, πίνακες χωρίς τίτλους, τεχνικοί όροι χωρίς επεξήγηση ή να μην υπάρχει πίνακας περιεχομένων. Ζητήστε τη βοήθεια κάποιου πριν παρουσιάσετε το επιχειρηματικό σας πλάνο σε κάποιον επενδυτή. Αν και έχετε δαπανήσει πολύ χρόνο για να δημιουργήσετε το πλάνο σας, οι επενδυτές θα αφιερώσουν μόλις δέκα λεπτά για να το κοιτάξουν πριν πάρουν την απόφασή τους. Έτσι, αν ξεκινήσουν να περνάνε τις σελίδες του σχεδίου σας και δεν βρίσκουν την ενότητα «Διοίκηση», τότε ίσως δώσουν σημασία σε ένα άλλο σχέδιο πιο οργανωμένο.
- **Μη ολοκληρωμένο Σχέδιο.** Κάθε επιχείρηση έχει τους πελάτες, τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της, καθώς και τις λειτουργίες της, μάρκετινγκ και πωλήσεις, ομάδα διοίκησης και ανταγωνιστές. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει μια συζήτηση για την βιομηχανία, κάποιες τάσεις, όπως εάν η αγορά τείνει να μεγαλώσει ή να μικρύνει. Επίσης, είναι σημαντικό το πλάνο σας να περιλαμβάνει λεπτομερείς οικονομικές προβλέψεις— μηνιαία ροή χρημάτων και εισοδημάτων, όπως και ετήσιοι προϋπολογισμοί, των τριών τελευταίων ετών.



- **Το πλάνο είναι ασαφές.** Ένα επιχειρηματικό πλάνο δεν είναι νουβέλα, ούτε ποίημα ή κρυπτογράφημα. Εάν κάποιος με συναφή γνώση και εμπειρία δεν καταλαβαίνει το σχέδιό σας, τότε θα πρέπει να το ξαναγράψετε. Εάν η ασάφεια του πλάνου σας οφείλεται στο γεγονός ότι δεν θέλετε να αποκαλύψετε δεδομένα άκρως εμπιστευτικού χαρακτήρα, προτιμήστε να είστε σαφής στην περίληψή σας (όπου δεν θα πρέπει να περιέχει πληροφορίες για περιουσιακά στοιχεία). Εάν θελήσουν να μάθουν περισσότερα σχετικά με την επιχείρησή σας, τότε τους να υπογράψουν ένα μέρος του κλεισίματος της συμφωνίας και μετά δείξτε τους όλο το σχέδιο. Μερικοί επενδυτές δεν θα υπογράψουν τέτοιες συμφωνίες, αφού θέλουν να ελαχιστοποιήσουν τα νομικά τους έξοδα και δεν θα έχουν κανένα ενδιαφέρον να συνεργαστούν μαζί σας σε καμιά περίπτωση.
- **Λεπτομερές σχέδιο.** Μην κολλάτε σε τεχνικές λεπτομέρειες! Αυτό είναι φαινόμενο συνήθως, σε νεόφυτες επιχειρήσεις με τεχνολογικό περιεχόμενο. Κρατήστε τις τεχνικές πληροφορίες απλές στο πλάνο σας και αν θέλετε προσθέστε ένα επιπλέον παράρτημα με αυτές. Ένας τρόπος να το κάνετε αυτό είναι να χωρίσετε σε τρία μέρη το σχέδιό σας: δύο με τρεις σελίδες η περίληψη, δέκα με 20 σελίδες το σχέδιο και ένα παράρτημα που περιέχει σημαντικές πληροφορίες για να γίνει κατανοητό το σχέδιό σας. Με αυτό τον τρόπο όποιος διαβάσει το επιχειρηματικό σας σχέδιο μπορεί να λάβει τις πληροφορίες που θέλει.
- **Το σχέδιο έχει αβάσιμες ή μη ρεαλιστικές παραδοχές.** Το σχέδιο είναι προφανές να στηρίζεται σε παραδοχές. Η πιο σημαντική παραδοχή είναι βεβαίως ότι θα πετύχει! Τα καλύτερα επιχειρηματικά σχέδια τονίζουν κρίσιμες παραδοχές και παρέχουν κάποιο είδος εξορθολογισμού τους. Τα χειρότερα σχέδια έχουν παραδοχές σε όλο το περιεχόμενό τους, που κανείς δεν μπορεί να καταλάβει που τελειώνουν οι παραδοχές και που αρχίζουν τα δεδομένα. Το μέγεθος της αγοράς, αποδεκτές τιμές, καταναλωτική συμπεριφορά πελατών, χρόνος εμπορευματοποίησης, όλα αυτά περιέχουν παραδοχές. Όσο είναι εφικτό, σιγουρευτείτε ότι έχετε ελέγξει τις υποθέσεις σας βάσει κριτηρίων αναφορικά με την ίδια τη βιομηχανία, μια παρόμοια βιομηχανία ή κάποιο άλλο αποδεκτό πρότυπο. Συνδέστε, λοιπόν, τις υποθέσεις σας με τα γεγονότα. Ένα απλό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι ο τομέας των ακινήτων του σχεδίου σας. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται από κάποιο είδος ακινήτου, είτε πρόκειται για χώρους γραφείων, βιομηχανικό χώρο ή εμπορικό χώρο. Θα πρέπει να ψάξετε χώρους

τοποθεσίες και το κόστος για ακίνητη περιουσία στην περιοχή σας, και κάντε προσεκτική εκτίμηση για το πόσο χώρο θα χρειαστείτε πριν παρουσιάσετε το σχέδιο σε κάποιον επενδυτή ή δανειστή.

- **Το σχέδιο περιλαμβάνει ανεπαρκή έρευνα.** Δεδομένου ότι πρέπει να συνδέσετε τις παραδοχές σας με τα γεγονότα, είναι απαραίτητο και τα γεγονότα να είναι πραγματικά. Πρέπει να γνωρίζετε τα πάντα σχετικά με την επιχείρησή σας και τη βιομηχανία, καθώς και τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών σας, τα κίνητρα και το φόβο, τη θέση που έχουν οι ανταγωνιστές, το μέγεθος και οι συνολικές τάσεις της αγοράς. Δεν χρειάζεται να κολλήσετε σε γεγονότα, αλλά θα πρέπει να έχετε αριθμούς, γραφήματα, και στατιστικές αναφορές για να υποστηρίξετε οποιαδήποτε υπόθεσή σας ή πρόβλεψη. Πολύ καλά ενημερωμένοι επενδυτές θα ελέγξουν τους αριθμούς με βάση τα δεδομένα της βιομηχανίας και μελέτες τρίτων-αν οι αριθμοί δεν συμφωνούν με τους δικούς τους αριθμούς, το σχέδιό σας κατά πάσα πιθανότητα δεν θα πάρει τη χρηματοδότηση.
- **Ισχυρίζεστε ότι δεν υπάρχει κανένας κίνδυνος στο επιχειρηματικό σας εγχείρημα.** Κάθε επενδυτής γνωρίζει ότι δεν υπάρχει καμιά επιχείρηση χωρίς κινδύνους. Υπάρχουν πάντα κίνδυνοι. Πρέπει να γνωρίζετε τους κινδύνους σας πριν την παρουσίαση του σχεδίου σας στους επενδυτές ή τους δανειστές. Από τη στιγμή που ένα επιχειρηματικό πλάνο είναι ένα εργαλείο προώθησης, θα ήταν καλό να ελαχιστοποιήσετε την αναφορά στους κινδύνους του σχεδίου σας. Εάν αναφέρετε κάποιους κινδύνους, θα πρέπει να δώσετε έμφαση πώς θα τους ελαχιστοποιήσετε ή θα τους μετριάσετε. Σε κάθε περίπτωση να είστε προετοιμασμένοι να απαντήσετε σε ερωτήσεις σχετικά με τους κινδύνους σε μελλοντική κουβέντα με τους επενδυτές.
- **Ισχυρίζεστε ότι δεν έχετε ανταγωνισμό.** Πολλές επιχειρήσεις ισχυρίζονται στα επιχειρηματικά τους σχέδια ότι δεν έχουν κανένα ανταγωνισμό. Εάν πιστεύετε και εσείς το ίδιο, απέχετε και εσείς μακριά από την αλήθεια. Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση έχει ανταγωνιστές, άμεσα και έμμεσα. Από την αρχή του σχεδιασμού θα πρέπει να λάβετε υπόψη τον σκληρό ανταγωνισμό. Εάν δεν βρίσκετε κανένα άμεσο ανταγωνιστή σας σήμερα, προσπαθήστε να σκεφτείτε πώς θα είναι η αγορά όταν θα είστε ήδη επιτυχημένοι. Προσδιορίστε τρόπους που μπορείτε να ανταγωνιστείτε την αγορά και τονίστε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα στο επιχειρηματικό σας σχέδιο.

- **Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι κατά βάση ένα απλό σχέδιο.** Ένα καλό επιχειρηματικό πλάνο παρουσιάζει μια γενική εικόνα της επιχείρησης που έχει τώρα, σε μικρό διάστημα και σε μεγαλύτερο διάστημα . Ωστόσο, δεν περιγράφει μόνο πώς είναι η επιχείρηση σε κάθε στάδιο, αλλά περιγράφει ακόμα πώς θα πάτε από το ένα στάδιο στο επόμενο. Με άλλα λόγια, το σχέδιο είναι ένας οδηγός για την επιχείρηση, ένας «χάρτης» που θα πρέπει να είναι όσο πιο συγκεκριμένος γίνεται. Θα πρέπει να έχει σαφή ορόσημα- κύριους στόχους που έχουν πραγματική αξία για την επιχείρησή σας. Για παράδειγμα, λογικά ορόσημα μπορεί να είναι «η εγγραφή του 100<sup>ου</sup> πελάτη» ή «η παραγωγή 10.000 τεμάχια προϊόντος». Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποτυπώνει όλα τα σημαντικά βήματα που χρειάζεστε να ολοκληρώσετε για να φτάσετε σε κάθε ορόσημο.
- **Βήματα για κλείσιμο.** Έχοντας μάθει ποια λάθη να αποφεύγετε στο επιχειρηματικό σας σχέδιο, όπως περιγράφονται παραπάνω, να είστε σίγουροι ότι έχετε περιγράψει όλα τα βήματα που χρειάζονται για να πραγματοποιήσετε την επιχειρηματικό σας εγχείρημα. Σκεφτείτε να οργανώσετε μια διοικητική ομάδα, να προσλάβετε πωλητές, να βάλετε σε εφαρμογή διάφορες λειτουργίες, να αποκτήσετε τον πρώτο σας πελάτη, να προστατευτείτε από τους αγώνες, να ελιχθείτε ανταγωνιστικά, και να προβλέψετε τη ροή εσόδων και τι μέτρα πρέπει να πάρετε για να ελαχιστοποιήσετε τα κόστη και να μεγιστοποιήσετε τα κέρδη, κλπ. Διευκρινίστε οτιδήποτε είναι σχετικό με την επιχείρηση πριν την ξεκινήσετε. Σιγουρευτείτε ότι συμβουλευέστε πολλές πηγές, δεδομένου ότι πολλές φορές οι ειδικοί διαφωνούν μεταξύ τους. Το προϊόν ή οι υπηρεσίες σας ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών; Μελετήστε την αγορά. Αυξάνεται ή μικραίνει; Θα μπορούσε η τεχνολογία ή οι ρυθμιστικές αλλαγές να αλλάζουν την αγορά με θεμελιώδεις τρόπους; Γιατί πιστεύετε ότι οι καταναλωτές θα αγοράσουν το προϊόν σας ή τις υπηρεσίες σας; Εάν δεν έχετε, λοιπόν, κανένα πελάτη ακόμα, θα πρέπει να πείσετε τους επενδυτές ότι υπάρχουν άτομα που θα έχουν ανάγκη και θα αγοράσουν το προϊόν σας. Είναι καλό να περιλαμβάνετε όσο περισσότερη ανατροφοδότηση μπορείτε από έμπιστους φίλους, συναδέλφους και πιθανούς επενδυτές ή δανειστές. Έτσι, θα είστε προετομασμένοι να απαντήσετε σε ερωτήσεις και κριτική αναφορικά με το προϊόν/ υπηρεσίες σας. Βρείτε κάποιον επαγγελματία που εμπιστεύεστε για να σας καθοδηγήσει καθ' όλη τη διαδικασία να συμπληρώσετε όλα τα γνωστικά πεδία (για παράδειγμα, εάν γνωρίζετε την αγορά,

αλλά όχι ως προς τα οικονομικά, θα πρέπει να προσλάβετε έναν οικονομολόγο), να σας παρέχει επιπλέον ανατροφοδότηση και να παρουσιάσετε το πλάνο σας με ελκυστικό και επαγγελματικό ύφος. Η συγγραφή επιχειρηματικού σχεδίου είναι σκληρή δουλειά, πολλοί άνθρωποι χρειάζονται ένα χρόνο ή παραπάνω για να γράψουν το σχέδιό τους. Τα προϊόντα σας, οι υπηρεσίες σας, το επιχειρηματικό μοντέλο, οι πελάτες, το μάρκετινγκ και τα σχέδια πωλήσεων, καθώς επίσης εσωτερικές λειτουργίες, διοικητικό προσωπικό και οικονομικές προβλέψεις πρέπει να συνδέονται όλα μαζί απρόσκοπτα. Εάν δεν συνδέονται, τότε το επιχειρηματικό σας πλάνο δεν ευσταθεί.

## Κοινωνική Οικονομία & Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

### Κοινωνική Οικονομία

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν οι ιδιαιτερότητες μιας κοινωνικής επιχείρησης και όλες οι παράμετροι που συντελούν στην ίδρυσή της, δεδομένου ότι σύμφωνα με το πρόγραμμα δημιουργείται και μια **Κοινωνική Επιχείρηση**.

Ο δημόσιος τομέας, λοιπόν, έχει ως βάση την υποστήριξη, με θεσμικό τρόπο, της κοινωνικής και της οικονομικής ανάπτυξης, χρησιμοποιώντας επενδύσεις και υποδομές. Ο ιδιωτικός τομέας δρα μέσα σε πλαίσια της λεγόμενης αγοράς, ενώ η κοινωνική οικονομία λειτουργεί με ακριβώς αντίθετο τρόπο. Η **κοινωνική οικονομία** δημιουργεί συλλογικά συστήματα, εθελοντικές δράσεις, μη κερδοσκοπικές δράσεις και κοινωνικές επιχειρήσεις. Η απόδοσή τους, σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, γίνεται με διαρθρωτικό τρόπο.

Ένας ορισμός που δόθηκε για την κοινωνική οικονομία το 2001, αναφέρει ότι η κοινωνική οικονομία αποτελείται από εκείνες τις οικονομικές δραστηριότητες, που η ανάληψή τους πραγματοποιείται από εκείνες τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τα σωματεία, των οποίων η λειτουργία τους αλλά ακόμα και η ίδρυση τους στηρίζονται στις εξής αρχές: διακατέχονται από μια ανεξάρτητη διοίκηση, αποφασίζουν με βάση τη δημοκρατική διαδικασία, διανέμουν το εισόδημα βάζοντας ως προτεραιότητα την εργασία και όχι το

κεφάλαιο, έχουν βασικό σκοπό να παρέχουν υπηρεσίες προς την κοινωνία και τα μέλη της με το καλύτερο δυνατό τρόπο και, επιπλέον, δεν αποσκοπούν σε κερδοσκοπικά συμφέροντα.

Το 2002, δόθηκε ένας ακόμα ορισμός για την κοινωνική οικονομία, αναφέροντας ότι ο τρίτος τομέας ή η κοινωνική οικονομία βρίσκεται ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας και σύμφωνα με τον εν λόγω τομέα πραγματοποιούνται οικονομικές δραστηριότητες, που έχουν ως βάση συγκεκριμένους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους αλλά και σκοπούς.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση κάνοντας αναφορά στον τρίτο τομέα προσδιορίζει την παρουσία των συνεταιρισμών, των εταιρειών αλληλοβοήθειας, των ενώσεων αλλά και των τοπικών πρωτοβουλιών απασχόληση, που οι δραστηριότητές τους αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας με τη χρήση της παροχής των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Καταλήγουμε στις εξής παρατηρήσεις αναφορικά με τους προηγούμενους προσδιορισμούς, οι οποίες είναι οι εξής:

-Οι οικονομικές δραστηριότητες της κοινωνικής επιχείρησης προσδίδουν κέρδη, η αξιοποίησή των οποίων πραγματοποιείται για την παραπέρα βελτίωσή τους και δεν αποτελούν το κίνητρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας

- Η κοινωνική οικονομία διακρίνεται για την υψηλότερη θέση των οργανώσεων της και των επιχειρήσεων της σε σχέση με τους δημόσιους φορείς, αναφορικά σε ενότητες που προσδιορίζουν τη διαχειριστική λειτουργία και την ευελιξία

- Βασικότερος σκοπός και στόχος είναι ο άνθρωπος και η ποιότητα, σταθεροποιώντας τις θέσεις εργασίας.

- Δεν επικρατεί η κατοχή των τίτλων ιδιοκτησίας στις κοινωνικές επιχειρήσεις για τη περαιτέρω συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Συνεπώς, η κοινωνική οικονομία είναι μια παρέμβαση σε ενεργητικό επίπεδο, της οποίας η εξέλιξη πραγματοποιείται μέσα στα όρια της κοινωνίας και της αγοράς. Βασίζεται στην αρχή της δημοκρατικής οργάνωσης και βασικός στόχος αποτελεί η προώθηση της κοινωνικής συνοχής, υιοθετώντας συλλογικά κριτήρια της κατανομής των κερδών και αναπτύσσοντας σχέσεις αλληλεγγύης με το εγγύς περιβάλλον.

Σύμφωνα με μελέτες και έρευνες, οι **στόχοι της κοινωνικής οικονομίας** παρουσιάζονται παρακάτω ως εξής:

- **Πρώτος στόχος:** Η παραγωγή νέων θέσεων εργασίας, με βάση την αξιοποίηση υφισταμένων ή νέων πηγών απασχόλησης.
- **Δεύτερος στόχος:** Η συμβολή της στην ολοένα ανάπτυξη των νέων οικονομικών τομέων.
- **Τρίτος στόχος:** Η συμβολή της στον εκσυγχρονισμό και στη σχετική βελτίωση των αγορών σε τοπικό επίπεδο, αναφορικά με την οικονομική δομή και την οργανωτική μορφή τους.
- **Τέταρτος στόχος:** Η ανταπόκρισή της είναι ιδιαίτερα αισθητή στη συνεχή εξέλιξη της δυναμικότητας της αγοράς, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης. Ενώ, παράλληλα, είναι αισθητή και η παρουσία της στις αλλαγές των τοπικών αναγκών που εμφανίζονται, με αποτέλεσμα την επίτευξη της ισορροπίας της ζήτησης και της προσφοράς.
- **Πέμπτος στόχος:** Η συμβολή της στην αύξηση των εισοδημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική, αλλά και η συμβολή της στην τόνωση της κατανάλωσης είναι εξίσου αναγκαία.
- **Έκτος στόχος:** Η συμμετοχή της στην εξάλειψη του κοινωνικού αποκλεισμού κρίνεται αναγκαία, ενδυναμώνοντας σε σημαντικό βαθμό την απασχόληση που αφορά τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.
- **Έβδομος στόχος:** Η προώθηση και η ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής σε τοπικό επίπεδο.
- **Όγδοος στόχος:** Η παρότρυνση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου, κινητοποιώντας τους τοπικούς συντελεστές και τους πολίτες.
- **Ένατος στόχος:** Η συμβολή της στην ολοένα εξάλειψη των τοπικών αποκλίσεων και των γεωγραφικών ανισοτήτων.

## Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας ή όπως αλλιώς ονομάζονται επιχειρήσεις της αλληλεγγύης, με βάση της επικράτησης της καινοτομίας, άρχισαν να επεκτείνονται σε νέα επίπεδα, όπως για παράδειγμα σε υπηρεσίες γειτνίασης, σε υπηρεσίες αναδόμησης προβληματικών συνοικιών, σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης και βοήθειας ηλικιωμένων ατόμων και ατόμων με ειδικές ανάγκες, σε υπηρεσίες ενσωμάτωσης ανθρώπων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, σε υπηρεσίες εμπορίου, σε υπηρεσίες περιβαλλοντικής διαχείρισης των αποβλήτων κ.λπ. Η παρουσία της κοινωνικής οικονομίας αποσκοπούσε την επίτευξη των στόχων της αναφορικά στα πλαίσια της κοινωνικής πολιτικής και της πολιτικής της απασχόλησης.

Με τον όρο «κοινωνική επιχείρηση» αναφερόμαστε στην παρουσία εκείνων των επιχειρήσεων συλλογικού και μη κερδοσκοπικού ενδιαφέροντος, οι οποίες έχουν κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους, επιδιώκουν την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, την καταπολέμηση της ανεργίας με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την εξυπηρέτηση ατόμων που ανήκουν στις ευπαθείς και ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού και την κάλυψη αναγκών της ίδιας της κοινωνίας σε θέματα που αφορούν, όπως για παράδειγμα το περιβάλλον, την πρόνοια κ.λπ. Η λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων βασίζεται στη μορφή του Συνεταιρισμού, της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, της Ομόρρυθμης Εταιρείας, της Ετερόρρυθμης Εταιρείας, της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης ή της Ανώνυμης Εταιρείας. Στην Ελλάδα, η επικρατέστερη μορφή είναι της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

## Ιδιαιτερότητες Κοινωνικής Επιχείρησης

Οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας, οι οποίες εμφανίζονται με την ονομασία κοινωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ορισμένα **χαρακτηριστικά**, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- Έχουν ως βασικές επιδιώξεις τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους με βάση το συλλογικό ενδιαφέρον.
- Οργανώνονται με βάση το επιχειρησιακό πνεύμα.
- Παρουσιάζουν σημαντικές ικανότητες ως προς την εφαρμογή δυναμικών και καινοτομικών λύσεων για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας.
- Συμμετέχουν ενεργά στην οικονομική ανάπτυξη, ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή.

Από την άλλη, αναφορικά με απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η προσφορά της κοινωνικής επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις συνεχή προοπτικές της απασχόλησης. Μια Κοινωνική επιχείρηση δραστηριοποιείται σε **διαφορετικά πεδία δράσης**, τα οποία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Συνεχή βελτίωση των συνθηκών και της ποιότητας της ζωής, όπως για παράδειγμα η παροχή υπηρεσιών κατ' οίκον, η βελτίωση των συνθηκών στέγασης κ.λπ.
- Συνεχή ανάπτυξη σε περιβαλλοντικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα να διατηρηθούν οι φυσικές περιοχές και οι πόροι, να ληφθούν αποφάσεις με βάση το κοινό καλό για τη διαχειριστική συμπεριφορά ως προς τα απόβλητα και τα ύδατα κ.λπ.
- Συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του αθλητισμού, του πολιτισμού και των μέσων μαζικής επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα να διατηρηθεί η πολιτιστική κληρονομιά και να ενισχυθεί η πολιτιστική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο.
- Συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της επικοινωνίας.



Η ανάπτυξη, λοιπόν, των ανωτέρω δραστηριοτήτων αφορά τους εξής **τομείς**:

- Τις κοινωνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες που αφορούν τα παιδιά, τους ηλικιωμένους και τους ανθρώπους με ειδικές ανάγκες.
- Την έρευνα και την εκπαίδευση
- Την υγεία
- Το περιβάλλον και την διατροφή
- Την τοπική ανάπτυξη και την κατοικία
- Την υποστήριξη δικαιωμάτων
- Τις αφίλοκερδής δραστηριότητες
- Τα επαγγελματικά σωματεία, τους συλλόγους και τα συνδικάτα
- Τις μη κυβερνητικές οργανώσεις
- Τις συνεταιριστικές ή τις «ηθικές» τράπεζες.

## Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Με βάση τον νόμο 4019 του 2011, ο ορισμός που έχει δοθεί για την κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα κάνει αναφορά για το σύνολο εκείνων των κοινωνικών, οικονομικών, επιχειρηματικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων, το οποίο σύνολο αναλαμβάνεται από πρόσωπα νομικά ή ενώσεις προσώπων και έχουν ως σκοπό την εξυπηρέτηση των κοινωνικών συμφερόντων σε γενικό επίπεδο αλλά και την επιδίωξη των οφελών σε συλλογικό επίπεδο. Η κοινωνική οικονομία παρουσιάζει ως βασικό φορέα της την κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι ότι αποτελεί έναν αστικό συνεταιρισμό που έχει κοινωνικούς σκοπούς και εκ του νόμου έχει στην διάθεσή της την ιδιότητα του εμπορίου.

Επικρατούν τρία είδη κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες είναι οι εξής:



### **Οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις ένταξης**

Αυτές οι επιχειρήσεις αφορούν τις προσπάθειες που πραγματοποιούνται για την ένταξη των ανθρώπων που ανήκουν στις ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες στην κοινωνική και οικονομική δραστηριότητα της ζωής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υποχρεωτικά το σαράντα τοις εκατό των εργαζομένων των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει να υπάγονται στις ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες.

Στις διατάξεις του νόμου του 4019 του 2011 εντάσσονται οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης, οι οποίοι παρουσιάζονται ως κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις ένταξης. Με τον όρο «ένταξη» αναφερόμαστε στην διαδικασία της ενσωμάτωσης των ανθρώπων που ανήκουν στις ευπαθείς πληθυσμιακές ομάδες στην κοινωνία με την εμφάνιση της προωθητικών δραστηριοτήτων στην απασχόληση.

Με τον όρο «**ευπαθείς πληθυσμιακές ομάδες**» εννοούμε εκείνες τις ομάδες του πληθυσμού που εξαιτίας των οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων, της σωματικής αναπηρίας, της ψυχικής αναπηρίας, της αισθητηριακής αναπηρίας ή της νοητικής αναπηρίας δεν μπορούν να ενταχθούν στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Επιπλέον, σε όλη αυτή την διαδικασία επιδρά σημαντικά και τα προβλήματα που δημιουργούνται από κάποιες απρόβλεπτες καταστάσεις, οι οποίες ασκούν διαταραχές στην λειτουργία της οικονομίας, σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

### **Οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις κοινωνικής φροντίδας**

Οι κοινωνικές συνεταιριστικές αυτές επιχειρήσεις προσδιορίζονται μέσα στα πλαίσια της παραγωγής και της παροχής των προϊόντων και των υπηρεσιών που έχουν προνοιακό και κοινωνικό χαρακτήρα. Αναφέρονται σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, όπως είναι για παράδειγμα τα ηλικιωμένα άτομα, τα άτομα βρεφικής ηλικίας, τα άτομα παιδικής ηλικίας, τα άτομα με ειδικές ανάγκες και τα άτομα που παρουσιάζουν χρόνιες παθήσεις.

### **Οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις συλλογικού και παραγωγικού σκοπού**

Αποτελούν εκείνες τις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις που αποσκοπούν την παραγωγή των προϊόντων και την παροχή εκείνων των υπηρεσιών για να ικανοποιήσουν τις συλλογικές ανάγκες, όπως είναι για παράδειγμα οι ανάγκες που αφορούν τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, το περιβάλλον, την οικολογία, τη διατήρηση των παραδοσιακών

δραστηριοτήτων και των παραδοσιακών επαγγελμάτων, την αξιοποίηση των τοπικών προϊόντων, τις παροχές κοινής ωφέλειας κ.λπ. Επίσης, αυτές οι επιχειρήσεις έχουν στόχο να ενισχύσουν το τοπικό και συλλογικό συμφέρον, να προωθήσουν την απασχόληση, να ενδυναμώσουν την κοινωνική συνοχή και να συμβάλλουν στην τοπική και στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Η εγγραφή των ανωτέρω επιχειρήσεων πραγματοποιείται στο Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας, το οποίο η τήρησή του πραγματοποιείται στο τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. Οποιοσδήποτε μπορεί να έχει πρόσβαση στο μητρώο ατελώς, καθώς είναι ένα βιβλίο που διατίθεται σε ηλεκτρονική μορφή. Διακρίνουμε τις εξής δύο κατηγορίες μητρώων, σύμφωνα με τα δεδομένα της Ειδικής Υπηρεσίας για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Οικονομία (Ε.Υ. Κ.Ε.Κ.Ο.):

- **Το μητρώο κοινωνικής επιχειρηματικότητας**

Στο μητρώο αυτό γίνονται οι εγγραφές των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων, των οποίων η σύσταση πραγματοποιείται με βάση το νόμο 4019 του 2011. Η σύσταση των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων ένταξης πραγματοποιείται με βάση το νόμο 2716 του 1999.

- **Το ειδικό μητρώο άλλων φορέων κοινωνικής οικονομίας**

Στο μητρώο αυτό γίνονται οι εγγραφές εκείνων των υφιστάμενων νομικών μορφών, οι οποίες μορφές καλύπτουν τα κατωτέρω κριτήρια:

- Βασικός σκοπός αποτελεί η επίτευξη της κοινωνικής ωφέλειας με την παραγωγή εκείνων των προϊόντων και την παροχή εκείνων των υπηρεσιών που εμφανίζουν κοινωνικό και συλλογικό χαρακτήρα
- Προτεραιότητα αποτελεί η ενίσχυση όχι του κεφαλαίου αλλά της εργασίας
- Ενίσχυση της εφαρμογής του δημοκρατικού συστήματος για την λήψη των σχετικών αποφάσεων
- Ενίσχυση της αυτονομίας στις διοικητικές και διαχειριστικές δραστηριότητες
- Βάση της λειτουργίας τους αποτελεί η αρχή της αειφόρου ανάπτυξης

- Διανομή των κερδών πρωτίστως με βάση τους σκοπούς που εμφανίζει το καταστατικό
- Ένταξη των δραστηριοτήτων σε μία από τις προαναφερόμενες κατηγορίες των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων, είτε στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις ένταξης, είτε στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις κοινωνικής φροντίδας, είτε στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις παραγωγικού και συλλογικού σκοπού
- Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους πραγματοποιείται τρία χρόνια πριν από την υποβολή των αιτήσεών τους για να εγγραφτούν στο μητρώο.

Συνοψίζοντας, τη σημερινή εποχή, η Ελλάδα έχει ανάγκη την παρουσία της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, καθώς έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο για τη δημιουργία ενός νέου μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης που θα βοηθήσει στην διέξοδο από την οικονομική κρίση που είναι πια ιδιαίτερα αισθητή. Θα συντελέσει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και θα βοηθήσει ιδιαίτερα τις ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού, μειώνοντας την επέκταση της φτώχειας και της ανεργίας. Αναφέρουμε τις εξής περιπτώσεις εμφάνισης κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα:

- Πώληση αγροτικών προϊόντων προς τους καταναλωτές χωρίς την ύπαρξη μεσαζόντων
- Μεγάλο βιομηχανικό σωματείο στην Ελευσίνα δραστηριοποιείται ως προς την επίτευξη εκπτώσεων από το super market της περιοχής για τις αγορές που πραγματοποιούν τα μέλη του
- Ανάμεσα στο Ε.Β.Ε.Α. και τον Όμιλο Ιατρικού Αθηνών έχει δημιουργηθεί μια εκπαιδευτική συμφωνία, κατά την οποία προσφέρονται πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες υπηρεσίες υγείας με εκπαιδευτικό ειδικό τιμολόγιο που αφορά τα περίπου εκατό χιλιάδες μέλη του Ε.Β.Ε.Α., τις οικογένειές τους αλλά και το προσωπικό που εργάζεται έμμισθα στις εν λόγω επιχειρήσεις τους
- Ίδρυση στην Θεσσαλονίκη ενός κοινωνικού καταναλωτικού συνεταιρισμού για το σχετικό άνοιγμα και λειτουργία ενός super market, <http://www.bioscoop.gr>
- Εμφάνιση της προσπάθειας για επανέναρξη και λειτουργία του εργοστασίου της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής Θεσσαλονίκης ως συνεργατισμού, μια προσπάθεια που πραγματοποιείται από του Σωματείο Εργατοϋπαλλήλων του εργοστασίου, <http://bio-metal.blogspot.com>

- Το μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας Ύδρευσης και Αποχέτευσης της Θεσσαλονίκης εξαγοράστηκε από τους πολίτες και δημότες της Θεσσαλονίκης.

## Συμβουλευτική Υποστήριξη

Φτάνοντας, λοιπόν, στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδιασμού κατανοεί κανείς ότι γενικά η απόφαση για την έναρξη μιας επιχείρησης απασχολεί έντονα τους νέους επιχειρηματίες. Μολοντί μεταβλητές, όπως η ηλικία και το εκπαιδευτικό/ επαγγελματικό επίπεδο του ενδιαφερομένου ή η κρισιμότητα του αιτήματος που δηλώνει και η ένταση της ανάγκης αντιμετώπισής του, μπορεί να καθορίσουν την έκβαση της διαδικασίας, γι' αυτό και είναι ανάγκη να υπάγεται σε κάποιον ειδικό σύμβουλο επιχειρήσεων ή σε συμβουλευτικό κέντρο.

Ο σύμβουλος καθοδηγεί διακριτικά τον συμβουλευόμενο στην ανίχνευση των προσωπικών του χαρακτηριστικών και στη συνειδητοποίηση του πνευματικού και ψυχοκοινωνικού του κεφαλαίου, τον ενημερώνει για τις συνιστώσες που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό τοπίο και ευνοούν ή απαγορεύουν τη δημιουργία μιας επιχείρησης και, τελικά, τον υποστηρίζει στη λήψη της σχετικής απόφασης. Συνεπώς, ο συνολικός χρόνος των συμβουλευτικών συναντήσεων κατανέμεται ισόρροπα ανάμεσα στην ανάδειξη του δυναμικού του ίδιου του ατόμου, στη μελέτη και την κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης στον κόσμο των επιχειρήσεων και στην επιλογή πορείας δράση.

Υπάρχουν πολλές συμβουλευτικές υπηρεσίες και οργανισμοί που μπορούν να σας βοηθήσουν στο σχέδιό σας, αλλά και να ξεκινήσετε ή να μεγαλώσετε την επιχείρησή σας. Αυτές οι υπηρεσίες μπορεί να παρέχουν γενική συμβουλευτική, εργαστήρια, σεμινάρια και διαδικτυακές συναντήσεις με Μέντορες ή Επιχειρησιακούς Συμβούλους.

Γίνονται, άλλωστε, αρκετά σεμινάρια και ημερίδες για μικρές επιχειρήσεις στα πλαίσια προγραμμάτων επιχορήγησης ΤΟΠΣΑ-ΤΟΠΕΚΟ σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, τα οποία ασχολούνται με το προγραμματισμό, την οικονομική διαχείριση, την καινοτομία και την πρόσληψη προσωπικού.

Συμμετέχοντας σε αυτά τα προγράμματα σας παρέχεται συμβουλευτική επιχειρήσεων (mentoring & coaching) για την υποστήριξη της επιχείρησή σας, προκειμένου να αναπτύξετε μια καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και πρακτικών, και να εμπλουτίσετε τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επεκτείνετε και βελτιώσετε την επιχείρησή σας στο μέλλον.

## Επίλογος

Η διαδικασία της δημιουργίας Επιχειρηματικού Πλάνου απαιτεί κάποιες δεξιότητες και μια συστηματική προσέγγιση ή μεθοδολογία για την επιτυχή ολοκλήρωση όλων των βημάτων του σχεδιασμού. Δεδομένου ότι βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου υπάρχει ουσιώδη έλλειψη οικονομικών πόρων που διατίθενται για επενδύσεις σε ριψοκίνδυνα επιχειρηματικά εγχειρήματα, είναι απαραίτητο το σχέδιό μας να πείσει αυτούς που ρισκάρουν ότι μια σύγχρονη και αποδοτική επιχείρηση έχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας και ότι το επιχειρηματικό σας πλάνο είναι ένα καλό ρίσκο για τους επενδυτές.

Μην ξεχνάτε όμως, ότι το Επιχειρηματικό σας σχέδιο είτε το υλοποιήσετε μόνοι σας (με τη βοήθεια του οδηγού αυτού) είτε με τη βοήθεια κάποιου επαγγελματία συμβούλου, αποτελεί τον καθρέφτη της επιχειρηματικής σας ιδέας και είναι το κύριο εργαλείο προσέλκυσης επενδυτών, προκειμένου η ιδέα σας να γίνει πραγματικότητα. Κάθε ενότητα του σχεδίου πρέπει να είναι σαφής και περιεκτική με όσα θέλετε να αναδείξετε, προκειμένου το επιχειρηματικό εγχείρημα που έχετε στο μυαλό σας να πάρει σάρκα και οστά. Ωστόσο, μην είστε ασυνεπείς στα λεγόμενά σας, καθώς μια ιδέα πάνω από όλα πρέπει να είναι ρεαλιστική!

## Συμβουλές σε κάθε Επιχείρηση του Προγράμματος

### Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Καφεενεία

Σε αυτή την ενότητα θα σας παρουσιάσουμε βασικά στοιχεία για την πώληση του καφέ στην Ελλάδα και την οικονομική ανάλυση του προϊόντος στα πλαίσια της ελληνικής οικονομίας. Στόχος είναι να μπορέσετε μέσα από τα στοιχεία αυτά να γράψετε τα επιχειρηματικά σας σχέδια σχετικά με τη δημιουργία ενός καφενείου.

### Ο καφές στην Ελλάδα

Ο καφές σε όποια μορφή και όποια ποικιλία, αποτελεί σημαντικό μέρος της καθημερινής ζωής των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι άνθρωποι από άκρη σε άκρη της γης απολαμβάνουν τον καφέ τους σε κάθε είδους κοινωνικές συναθροίσεις, στο σπίτι τους, στη δουλειά τους, παντού. Στη χώρα μας ο καφές ως προϊόν αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας μας και χαρακτηρίζει αδιαμφισβήτητα την καθημερινότητα του σύγχρονου αλλά και παραδοσιακού Έλληνα σε όλες τις εκφάνσεις της.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποια γενικά στοιχεία από τον Διεθνή Οργανισμό Καφέ που αφορούν τη συνολική παγκόσμια κατανάλωση καφέ.

---

**Συνολική παγκόσμια παραγωγή καφέ 7 δις κιλά**

**(Οκτώβριος 2009- Σεπτέμβριος 2010)**

<b>Αριθμός παραγωγών καφέ παγκοσμίως</b>	25 εκ. κιλά
--	-------------

<b>Αριθμός χωρών παραγωγής καφέ</b>	60
-------------------------------------	----

---

**Πίνακας 1: Στοιχεία από το Διεθνή Οργανισμό Καφέ**

Στην Ελλάδα η κατά κεφαλή ετήσια κατανάλωση καφέ αγγίζει τα 4,62 κιλά σύμφωνα με τα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού Καφέ (2011). Από την πλευρά της συμπεριφοράς του καταναλωτή, το βασικό κοινό στην αγορά του καφέ είναι άντρες και γυναίκες ηλικίας 18-44 ετών μέσης-ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή συχνότητα επισκεψιμότητας σε καφέ.

## Η εγχώρια Αγορά του Καφέ

Η συνολική εγχώρια αγορά του καφέ στην Ελλάδα εμφανίζει ετησίως μικρούς αριθμούς ανάπτυξης. Αναφορικά με το **στιγμιαίο καφέ** η κατανάλωσή του κατά την τελευταία διετία παρουσιάζει μείωση ίση με 0,7% ετησίως. Και για τα δύο προαναφερθέντα είδη καφέ αξίζει να αναφέρουμε ότι κυρίαρχη θέση στην αγορά κατέχει η Nestle Ελλάς Α.Ε. Ανοδική πορεία ακολουθεί η αγορά του **καφέ φίλτρου/espresso** με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης υψηλότερο από τις άλλες κατηγορίες καφέ και ίσο με 8,6%. Αναφορικά με τη διάρθρωση της εγχώριας αγοράς καφέ σημειώνεται ότι ο **ελληνικός καφές καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος** της συνολικής κατανάλωσης. Ωστόσο, το μερίδιο συμμετοχής του βαίνει μειούμενο.

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση και τη κατανάλωση των επιμέρους κατηγοριών καφέ στην Ελλάδα είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει, καθώς οι παλαιότερες γενιές, εξοικειωμένες με τις παραδόσεις και με μικρότερη διάθεση για πειραματισμό με νέα προϊόντα καταναλώνουν κυρίως ελληνικό καφέ. Οι νεότερες γενιές είναι πιο δεκτικές σε νέες καταναλωτικές τάσεις με αποτέλεσμα οι καταναλωτικές τους συνήθειες ολοένα να μεταβάλλονται συχνά, ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς και τη διαφημιστική προβολή των εμπορικών σημάτων.



Πίνακας 2 Γράφημα απεικόνισης παραγόντων εγχώριας ζήτησης καφέ



## **Porter Analysis- Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος Επιχείρησης Κλάδου Καφέ**

Σύμφωνα με τον Porter, η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση. Ο κλάδος που θα αναφερθούμε είναι τα Καφενεύα στην Ελλάδα. Οι παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου ή αλλιώς όπως το ονομάζουν ως «δυνάμεις του Porter».

### **A. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον Κλάδο.**

- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι αν αναλογιστούμε ότι σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται οι συνοικιακές καφετέριες που προσφέρουν καφέ στους καταναλωτές, αλλά και τις αλυσίδες καταστημάτων καφέ.
- Ο κλάδος παρουσιάζει ανάπτυξη η οποία τείνει προς την ωρίμανση τα τελευταία έτη και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να προσελκύσουν τους πελάτες των ανταγωνιστών.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν το ίδιο προϊόν με παρόμοια χαρακτηριστικά, σε παρόμοια συσκευασία και τιμή.

### **B. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Οι νέο-εισερχόμενοι σε ένα κλάδο εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα αλλά και την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Οι λόγοι αυτοί τους καθιστούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου.

Φραγμοί εισόδου στον κλάδο Πώλησης Καφέ μπορούν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

- Κατά την είσοδο μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο είναι λογικό να υπάρχει μεγάλη ανάγκη για κεφάλαια προς επένδυση σε εγκαταστάσεις, αποθέματα και δραστηριότητες μάρκετινγκ, προκειμένου η επιχείρηση να γίνει γνωστή στο ευρύ κοινό.
- Το προϊόν, όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση των υφιστάμενων ανταγωνιστών, είναι αδιαφοροποίητο συνεπώς η νεοεισερχόμενη επιχείρηση οφείλει να προσελκύσει τους καταναλωτές με άλλους τρόπους και τεχνάσματα.

- Αυτό που δεν θα πρέπει ποτέ να υποτιμά μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση είναι πως ακόμα και αν καταφέρει να υπερνικήσει τους φραγμούς εισόδου είναι η αντίδραση των υπάρχουσών επιχειρήσεων στην είσοδό της.

#### **Γ. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Εκτιμάται ότι ο κλάδος παραγωγής καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο απασχολεί περίπου 25 εκ. παραγωγούς σε περισσότερες από 60 χώρες. Η Βραζιλία θεωρείται ως κυρίαρχη δύναμη στην παραγωγή και εξαγωγή καφέ και ακολουθούν το Βιετνάμ και η Κολομβία.

Το γεγονός ότι οι προμήθειες προέρχονται από το εξωτερικό και ότι στην χώρα μας δεν καλλιεργείται το εν λόγω προϊόν αποτελεί ένα σημείο ανασφάλειας, καθώς σε περίπτωση διατάραξης των εμπορικών σχέσεων με τις προμηθευτικές χώρες μπορεί να προκληθεί έλλειψη πρώτης ύλης.

Οι προμηθευτές είναι πολυάριθμοι συνεπώς διαθέτουν μικρή διαπραγματευτική ικανότητα και δεν υπάρχει σημαντικό κόστος μετακίνησης για τις εταιρείες αν μετακινηθούν από τον έναν προμηθευτή σε ένα άλλο.

Οι προμηθευτές στην πλειοψηφία τους έχουν υπογράψει συμφωνίες με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο και να καλλιεργούν και να παρέχουν μεγάλες ποσότητες καφέ για λογαριασμό τους.

#### **Δ. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Όπως είναι αναμενόμενο, οι αγοραστές επιδιώκουν να αγοράζουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

- Ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος.
- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από κάθε αγοραστή ξεχωριστά είναι μικρός
- Το προϊόν είναι σε μεγάλο βαθμό αδιαφοροποίητο και άφθονο

#### **Ε. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Τα υποκατάστατα προϊόντα διαθέτουν την ιδιότητα ότι μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές απαιτήσεις έχοντας διαφορετικά χαρακτηριστικά. Παράλληλα, έχουν το χαρακτηριστικό ότι θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης για τα προϊόντα των

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή γιατί οποιαδήποτε επιβάρυνση στην τιμή του καφέ θα επιφέρει μετακύλιση της ζήτησης από τον καφέ στα υποκατάστατα προϊόντα που διατηρούν σταθερή τη τιμή τους. Η απειλή αυτή ισχύει, ωστόσο, για τους προμηθευτές και όχι για τους αγοραστές.

## SWOT Analysis

Η ανάλυση **Swot** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης όταν πρέπει να λάβει μια απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Σκοπός της ανάλυσης είναι η εύρεση των παραγόντων εκείνων, εσωτερικών και εξωτερικών οι οποίοι θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες του προσωπικού, τεχνογνωσία κ.α.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και απειλές ανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή και ακόμα να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό ( πχ είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία και εμφάνιση νέων αγορών κ.α.).

Εφαρμόζοντας την ανάλυση Swot στην επιχείρηση που εξετάζεται προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον:

### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Προσφορά νέων προϊόντων με εμπλουτισμό του μενού
- Στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις για άνοδο των πωλήσεων
- Διαφήμιση και ενίσχυση των προγραμμάτων πιστότητας
- Η εύκολη προσαρμογή της επιχείρησης στις τεχνολογικές βελτιώσεις
- Υψηλότερης ποιότητας φαγητό
- Γρηγορότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση
- Πιο φιλικό προσωπικό

- Έμφαση στην καθαριότητα του καταστήματος

### Απειλές (Threats)

- Ανταγωνισμός που επεκτείνεται και σε επιχειρήσεις που δεν ανήκουν στο κλάδο, αλλά στο ευρύτερο χώρο εστίασης (πχ μπαρ, εστιατόρια, ταχυφαγεία)
- Ο επερχόμενος κορεσμός της αγοράς
- Αρνητική διαφήμιση λόγω παλαιωμένης αντίληψης για τα καφεενεία
- Απειλή από το ασταθές πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον

## Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Εστιατόρια

Σε αυτή την ενότητα θα σας παρουσιάσουμε βασικά στοιχεία για τον κλάδο της εστίασης, και συγκεκριμένα τα εστιατόρια στην Ελλάδα και την οικονομική ανάλυση των υπηρεσιών που προσφέρουν στα πλαίσια της ελληνικής οικονομίας. Στόχος είναι να μπορέσετε μέσα από τα στοιχεία αυτά να γράψετε τα επιχειρηματικά σας σχέδια σχετικά με τη δημιουργία ενός εστιατορίου.

## Εστιατόρια στην Ελλάδα

Το φαγητό αποτελεί τουριστικό δέλεαρ, καθώς αποτελεί πολλές φορές την κύρια εμπειρία που βιώνει ένας τουρίστας σε ένα νέο μέρος. Γενικά η κουζίνα προωθεί μια τουριστική περιοχή. Ο τουρισμός και το φαγητό έχουν μια στενή σχέση μεταξύ τους (Quan & Wang, 2004). Όσον αφορά τα οφέλη της κουζίνας, το φαγητό προσφέρει ευχαρίστηση και διασκέδαση και υπηρετεί έναν κοινωνικό σκοπό. Στην Ελλάδα, ο τουρισμός συνεισφέρει στην τοπική οικονομία. Οι τουρίστες έρχονται σε επαφή με την τοπική κουζίνα μέσω των ξενοδοχείων, αλλά και των εστιατορίων της περιοχής.

Στη χώρα μας, ο κλάδος της εστίασης χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων διάσπαρτων σε όλη την επικράτεια, καθώς και από την «αλληλοεπικάλυψη» όσον αφορά το αντικείμενο δραστηριότητας και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η αγορά

της εστίασης συνδυάζει χαρακτηριστικά του επισιτιστικού τομέα και του τομέα αναψυχής. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι μικρού μεγέθους που λειτουργούν με τη μορφή ατομικής επιχείρησης. Η ύπαρξη πληθώρας καταστημάτων εστίασης, πολλά από τα οποία βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους, εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, γεγονός όμως που συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου φαγητού αλλά και της εξυπηρέτησης των πελατών. Η ζήτηση για τις υπηρεσίες εστίασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και συνδέεται άμεσα με τον εσωτερικό αλλά και τον εισερχόμενο τουρισμό.

### **Εγχώρια Αγορά Εστιατορίων**

Ο περιορισμός της αγοραστικής δύναμης μεγάλης μερίδας καταναλωτών, λόγω της γενικότερης οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα, έχει επηρεάσει αρνητικά και τον κλάδο της εστίασης, με αποτέλεσμα να το μέγεθος της αγοράς εστίασης να παρουσιάζει μείωση τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, η αξία της αγοράς (σε τιμές καταναλωτή) εκτιμάται στο ποσό των €4.400 εκ. το 2011, καταγράφοντας πτώση της τάξης του 15% σε σχέση με το 2010. Την περίοδο 2010/09 το ποσοστό μείωσης υπολογίζεται σε 8%. Η καθοδική πορεία της αγοράς θα συνεχισθεί και το 2012 (προβλεπόμενος ρυθμός μείωσης περίπου 9%). Παράγοντες του κλάδου επισημαίνουν ότι, δεν έχει μειωθεί τόσο πολύ η “κίνηση” των ατόμων στα εστιατόρια, όσο η αξία της κατανάλωσης αυτών (μικρότερες μέσες αποδείξεις), ώστε να μπορέσουν με αυτό τον τρόπο τα νοικοκυριά να ανταπεξέλθουν στις συνολικές τους υποχρεώσεις. Η επίδραση της οικονομικής ύφεσης στον κλάδο είναι διαφορετική ανάλογα με την κατηγορία των καταστημάτων.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στη δημιουργία ενός “πιστού” πελατειακού κοινού, το οποίο καλλιεργείται με τη συνεχή επαγρύπνηση σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης των πελατών. Επιπλέον, προσαρμοζόμενες στις επικρατούσες συνθήκες της ελληνικής αγοράς, η προσφορά ποιοτικών γευμάτων σε οικονομικότερες – προσιτές τιμές για τον καταναλωτή, ενδέχεται να ενισχύσει περαιτέρω τη ζήτηση και να βοηθήσει στη διατήρηση του πελατολογίου τους.

### **Θεσμικό Πλαίσιο**

Οι επιχειρήσεις του κλάδου πρέπει να λειτουργούν βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου που καθορίζει διάφορα θέματα, που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, την πληροφόρηση και ασφάλεια των καταναλωτών και θέματα αγορανομικού και υγειονομικού ενδιαφέροντος. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο Κανονισμός 1169/2011 για την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα στους καταναλωτές θεσπίζει τις γενικές αρχές, απαιτήσεις και υποχρεώσεις που διέπουν τις πληροφορίες για τα τρόφιμα.

Με την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα επιδιώκεται υψηλό επίπεδο προστασίας της υγείας και των συμφερόντων των καταναλωτών, αυτή αποτελεί δε τη βάση για να επιλέγουν οι τελικοί καταναλωτές ενήμεροι και να κάνουν ασφαλή χρήση των τροφίμων, με ιδιαίτερη έμφαση στους υγειονομικούς, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και δεοντολογικούς παράγοντες. Ο κανονισμός ισχύει για τους υπευθύνους επιχειρήσεων τροφίμων σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας και για όλα τα τρόφιμα που προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή, περιλαμβανομένων των τροφίμων που διατίθενται από τις μονάδες ομαδικής εστίασης και των τροφίμων που προορίζονται να παραδοθούν στις μονάδες ομαδικής εστίασης.

Η βασική νομοθετική πράξη που ρυθμίζει θέματα επισήμανσης τροφίμων είναι η Οδηγία 2000/13/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την προσέγγιση των νομοθεσιών των κρατών μελών σχετικά με την επισήμανση, την παρουσίαση και τη διαφήμιση των τροφίμων. Τα σημαντικότερα μέρη της Οδηγίας 2000/13/ΕΚ έχουν περιληφθεί στο άρθρο 11 του Ελληνικού Κώδικα Τροφίμων και Ποτών (έκδοση 2009). Η νέα υγειονομική διάταξη (Υ.Α. Υ1γ/Γ.Π/ οικ. 96967/2012 – «Υγειονομικοί όροι και προϋποθέσεις λειτουργίας επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών και άλλες διατάξεις») φέρνει στην καθημερινότητα, τόσο των επιθεωρητών όσο και των επιχειρηματιών και χειριστών τροφίμων τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων και την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας - υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων. Σύμφωνα με τη διάταξη, αναφορικά με την αδειοδότηση των καταστημάτων, θα γίνεται πλέον με επίσημο τρόπο έλεγχος, σε σχέση με την εφαρμογή των συστημάτων αυτοελέγχου, όπως είναι το HACCP.

Το σύστημα HACCP (Ανάλυση Επικινδυνότητας-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, Hazard Analysis Critical Control Points) είναι ένα σύστημα ελέγχου τροφίμων που στηρίζεται στην πρόληψη. Ο εκ των προτέρων προσδιορισμός, ανίχνευση και εκτίμηση των διαδικασίας δίνει την ευκαιρία για τη λήψη προληπτικών μέτρων με σκοπό την αποφυγή τους. Αυτού του είδους

η προσέγγιση (σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση) υποστηρίζει μια αντίληψη προληπτικής ασφάλειας και ποιότητας του προϊόντος. Απόρροια του παραπάνω είναι και οι εξής νέες απαιτήσεις:

1. Πιστοποιημένη Εκπαίδευση του προσωπικού.
2. Αρχαιοθέτηση όλων των διαδικασιών, όπως αυτή της απεντόμωσης μυοκτονίας, καταγραφής θερμοκρασιών, αναλύσεων (микροβιολογικών, χημικών κλπ.) που αφορούν τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων.
3. Οι απαιτήσεις σε χώρους δεν θα ορίζονται με τον καθορισμό ελάχιστων τετραγωνικών στα παρασκευαστήρια, αριθμό συστημάτων πλύσεως σκευών και σε τουαλέτες, αλλά σε σχέση με τις προδιαγραφές των συστημάτων αυτοελέγχου, αποτέλεσμα του οποίου είναι πλέον η ύπαρξη αποδυτηρίων προσωπικού, που πλέον είναι νομοθετική απαίτηση.
4. Πέρα από τα σχεδιαγράμματα που απαιτούσε η παλιά Νομοθεσία Α1β 8577/83, απαιτείται και η προσκόμιση διαγράμματος ροής της επιχείρησης.
5. Γίνεται πρόβλεψη για νέες επιχειρηματικές δράσεις, όπως είναι τα Logistics και το ηλεκτρονικό εμπόριο.
6. Αλλάζει ριζικά η φιλοσοφία της αδειοδότησης με την ελεύθερη ανάπτυξη διαφορετικών δραστηριοτήτων, όπως τρόφιμα σε κατάσταση μη τροφίμων (π.χ. βιβλιοπωλείο και καφετέρια), σούπερ μάρκετ ή και μίνι μάρκετ, θα μπορούν να τεμαχίζουν, να συσκευάζουν και να πωλούν κρέατα ή τυροκομικά, να πωλούν φρεσκοστυμμένους χυμούς, χύμα κρασί, αλλά και να έχουν στους χώρους τους καφέ ή σνακ μπαρ.
7. Δεν θα απαιτούνται πια επιπλέον άδειες και άλλες διοικητικές διαδικασίες. Ένα κρεοπωλείο θα μπορεί χωρίς περιττές άδειες και γραφειοκρατία να διαθέτει τυροκομικά προϊόντα, ένα καφεκοπτείο ή ένα ζαχαροπλαστείο ξηρούς καρπούς κλπ. με μοναδική προϋπόθεση, σε κάθε περίπτωση, να διασφαλίζεται η υγιεινή και ασφάλεια των προϊόντων.
8. Τέλος η κατηγοριοποίηση των καταστημάτων αλλάζει και από ένα πολύπλοκο σύστημα με πολλές κατηγορίες έχουμε πλέον τις εξής κατηγορίες:
  - Παρασκευαστές & Συσκευαστές που πωλούν λιανικώς, Παραγωγικές μονάδες αρτοποιίας, παραγωγής νωπών ειδών ζαχαροπλαστικής,

Παραγωγικές μονάδες παραγωγής φρυγανιών, μπισκότων, διατηρημένων ειδών ζαχαροπλαστικής και Μονάδες παραγωγής κακάο, σοκολάτας και ζαχαρωτών

- Αποθήκευση - Διανομείς & Μεταφορείς
- Επιχειρήσεις Λιανικού & Χονδρικού Εμπορίου
- Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών
- Επιχειρήσεις Αρτοποιητικής Νομοθεσίας.

## Ανάλυση SWOT

### Δυνατά σημεία:

- Το εστιατόριο αποτελεί παράλληλα χώρο αναψυχής – ψυχαγωγίας και κοινωνικής συναναστροφής για τον καταναλωτή.
- Ο κλάδος προσφέρει μεγάλη ποικιλία “γευμάτων” και ειδών κουζίνας (μεσογειακή, ethnic, ιταλική, κ.α.), που ικανοποιούν τις απαιτήσεις όλων των καταναλωτών από πλευράς ποιότητας και τιμών διάθεσης.
- Ο τουρισμός συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ζήτησης για τις επιχειρήσεις εστίασης (κυρίως στις τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές).
- Τα έσοδα των επιχειρήσεων είναι κατά κύριο λόγο σε μετρητά και αυτό τους δίνει πλεονέκτημα σε θέματα ρευστότητας. Αδύνατα σημεία:
- Η ύπαρξη αρκετών μικρών επιχειρήσεων που λειτουργούν για περιορισμένο, συνήθως, χρονικό διάστημα χωρίς να πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζει το θεσμικό πλαίσιο (από πλευράς υγιεινής, ασφάλειας κ.ά.).
- Τα υψηλά λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων (δημοτικά τέλη για χρήση πεζοδρομίων, υψηλό κόστος ενοικίου σε εμπορικές περιοχές κ.ά.)
- Η αύξηση του ΦΠΑ (σε 23% το 2011) με αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση της ζήτησης.

### Ευκαιρίες:

- Η ανάπτυξη περιοχών (με τη δημιουργία π.χ. εμπορικών κέντρων) και ανάδειξη “ελκυστικών” σημείων για τη δημιουργία νέων εστιατορίων.



- Η ανανέωση της ποικιλίας του “μενού”, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών (εξυπηρέτηση) με στόχο τη δημιουργία “πιστών” πελατών.
- Η προσέλκυση καταναλωτών που δεν επισκέπτονται όσο συχνά θα ήθελαν τα εστιατόρια, με τη δημιουργία κινήτρων και ειδικών προσφορών.

#### **Απειλές:**

- Η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα ενισχύει τα προβλήματα ρευστότητας στην αγορά και αυξάνει τον κίνδυνο επισφαλειών.
- Η δυσκολία στην τραπεζική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, καθώς και η μείωση των πιστώσεων από προμηθευτές πρώτων υλών.
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η μείωση της τουριστικής κίνησης (από ημεδαπούς και αλλοδαπούς τουρίστες), σε συνδυασμό με την αύξηση των προσφερόμενων “πακέτων” (που περιλαμβάνουν και φαγητό) από ξενοδοχειακά συγκροτήματα.
- Τυχόν νέες αυξήσεις του ΦΠΑ σε τρόφιμα και ποτά στο μέλλον.
- Τυχόν δημοσιεύματα και αναφορές στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ), περί “διατροφικών σκανδάλων

#### **Προοπτικές**

Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η αξία της συνολικής αγοράς εστίασης θα εξακολουθήσει την πτωτική της πορεία και το 2012, με ρυθμό που εκτιμάται στο 9% περίπου. Διαφορετικοί θα είναι οι ρυθμοί μεταβολής, ανάλογα με την κατηγορία των καταστημάτων. Ο κλάδος των εστιατορίων εξαρτάται άμεσα από την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί σημαντικά, λόγω της οικονομικής ύφεσης που επικρατεί στη χώρα.

Με βάση τις ισχύουσες συνθήκες της ελληνικής οικονομίας, παράγοντες του κλάδου επισημαίνουν ότι η καθοδική πορεία των πωλήσεων των εστιατορίων θα συνεχισθεί και το 2013 με προβλεπόμενο ρυθμό της τάξης του 10%. Η αύξηση του ΦΠΑ στον τομέα της

εστίασης (23% Σεπτέμβριος του 2011) και ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών - πελατών οδηγούν σε μείωση της ζήτησης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αύξηση των λειτουργικών εξόδων των επιχειρήσεων επιτείνει τα ήδη οξυμένα προβλήματα ρευστότητας της αγοράς και οδηγεί στο κλείσιμο καταστημάτων.

## Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Φροντιστήρια

Το πολυτιμότερο στοιχείο κάθε κοινωνίας και κάθε επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Γεγονός που δικαιολογεί απόλυτα το ότι ο κλάδος της εκπαίδευσης, όντας απόλυτα επικεντρωμένος στον άνθρωπο, είναι σε θέση να παρέχει εκρηκτικές ευκαιρίες ανάπτυξης στο σύγχρονο επιχειρηματία.

Πράγματι, όσο η κρατική δημόσια εκπαίδευση δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου, όσο οι ανάγκες του τελευταίου διευρύνονται ταχύτατα και όσο οι ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς κάνουν απαραίτητη τη διά βίου εκπαίδευση των στελεχών της, τόσο θα μεγαλώνει η ζήτηση για ποιοτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Είτε πρόκειται για το χώρο της προσχολικής ηλικίας, είτε για φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης, είτε για ξένες γλώσσες, είτε για πληροφορική, είτε για μετεκπαίδευση, θα δημιουργούνται συνεχώς νέες ευκαιρίες ανάδειξης και αξιοποίησης του κλάδου της εκπαίδευσης.

Καθώς το επαγγελματικό και κοινωνικό περιβάλλον μεταλλάσσεται συνεχώς, η διάρκεια της επαγγελματικής ζωής του ανθρώπου αυξάνεται (από τα 20 έως τα 65 του χρόνια), η ανάγκη για διά βίου εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο ορατή. Το γεγονός ότι η καμπύλη ζωής των επιχειρήσεων και των κλάδων διαρκώς συρρικνώνεται, σημαίνει ότι ο εργαζόμενος, είτε άνδρας είτε γυναίκα, οφείλει να προσαρμόζεται συνεχώς σε νέες καμπύλες και νέους κλάδους. Δηλαδή, για να μπορέσει να παρατείνει τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής, πρέπει συνεχώς να αλλάζει πορεία και προσανατολισμό. Οπότε σε κάθε φάση εισέρχεται η ανάγκη όχι μόνο της συμπληρωματικής εκπαίδευσης αλλά και της επανεκπαίδευσης.

Από την άλλη πλευρά, η σημερινή οικογένεια έχει πόρους και θέλει να επενδύσει στην εκπαίδευση των παιδιών της, αλλά δεν έχει το χρόνο να το κάνει. Ή ενώ τα ιδιωτικά σχολεία εντάσσουν στα προγράμματά τους και δεύτερη ξένη γλώσσα, αδυνατούν να καλύψουν

σωστά την πρώτη γλώσσα. Οπότε και πάλι υπάρχει μεγάλη ευκαιρία για την αγορά εκπαίδευσης.

## Η διάρθρωση της αγοράς

### Ξένες Γλώσσες

Η ξενόγλωσση παιδεία και μάθηση συγκαταλέγεται σήμερα στις κορυφαίες προτεραιότητες κάθε σύγχρονου Έλληνα, ανεξαρτήτως ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου. Στο «Λευκό Βιβλίο» του 1995 με τίτλο «Διδασκαλία και Εκμάθηση: προς την κοινωνία της γνώσης», η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έθεσε το στόχο να κατέχουν καλά όλοι οι πολίτες τις τρεις ευρωπαϊκές γλώσσες: τη μητρική τους γλώσσα και άλλες δύο.



Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, κάποιοι ισχυρίζονταν ότι ο χώρος της ξενόγλωσσης εκπαίδευσης θα αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα στο μέλλον. Εντούτοις, σήμερα οι αντιλήψεις αυτές έχουν διαψευστεί πλήρως, καθώς η ανάγκη για ξενόγλωσσες εκπαιδευτικές υπηρεσίες έχει διευρυνθεί τόσο σε ενήλικες όσο και σε πολύ μικρές ηλικιακές ομάδες, ενώ παράλληλα εμπλουτίζεται συνδυάζοντας την εκμάθηση γλωσσών με την πληροφορική.

Ο τομέας των κέντρων ξένων γλωσσών αποτελεί μία ιδιαίτερη αγορά με σημαντικές ιδιομορφίες και σχεδόν αυτόνομη πορεία μέσα στο χώρο της ευρύτερης εκπαιδευτικής αγοράς, σύμφωνα με τον κ. Αναστάσιο Παπακωνσταντίνου, Υπεύθυνο Ανάπτυξης και Υποστήριξης του δικτύου ISON. «Σήμερα, στην Ελλάδα λειτουργούν 7.500 κέντρα ξένων γλωσσών, εκ των οποίων τα 3.500 στην Αθήνα, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (40%) των Ελλήνων μιλάει αγγλικά (από μέτρια έως πολύ καλά)».

### Πληροφορική

Η αγορά της πληροφορικής, η οποία είναι από τις πλέον αναπτυσσόμενες παγκοσμίως, εμπεριέχει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες, οι οποίες διαρκώς εμπλουτίζονται με νέες (Internet, Intranet, e-commerce, multimedia κ.ά.). Η ελληνική αγορά πληροφορικής βρίσκεται σε ανοδική πορεία, καθιστώντας αναγκαία την εκμάθηση χρήσης Η/Υ από τις

μικρές ηλικιακές ομάδες μέχρι και τις μεγαλύτερες. Εκμεταλλευόμενες τις επιταγές της αγοράς, πολλές αλυσίδες Ξένων Γλωσσών έχουν προβεί είτε στη δημιουργία ανεξάρτητων τμημάτων για την εκμάθηση χρήσης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Εφαρμογών Πληροφορικής σε άρτια εξοπλισμένα εργαστήρια πολυμέσων, είτε στην ενσωμάτωση στα ήδη υπάρχοντα φροντιστήρια και άρτια τμήματα πληροφορικής. Προκειμένου, μάλιστα, να ανταποκριθούν πλήρως στις διευρυνόμενες ανάγκες της αγοράς, παρέχουν εξειδικευμένες και πιστοποιημένες γνώσεις στο αντικείμενο (π.χ. Microsoft MOS, ECDL κ.ά.) διασφαλίζοντας αποκλειστικές συνεργασίες με μεγάλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς του εξωτερικού.

Οι ευοίωνες προοπτικές για την Πληροφορική στην Ελλάδα, όπως αποτυπώνονται παραπάνω, οδηγούν στο συμπέρασμα πως η ζήτηση της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής υπηρεσίας θα συνεχίσει την αυξητική της πορεία και στο μέλλον.

### **Μέση Εκπαίδευση**

Τα νέα δεδομένα και οι σύγχρονες απαιτήσεις της εργασιακής αγοράς, καθώς και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στον επαγγελματικό τομέα έχουν αναγάγει σε ανάγκη της εποχής μας την είσοδο των νέων σε σχολές πρώτης προτίμησης, αναβαθμίζοντας παράλληλα το ρόλο της σωστής προετοιμασίας κατά τη διάρκεια της φοίτησης των μαθητών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Για το λόγο αυτό, η αναζήτηση ολοκληρωμένων λύσεων όσον αφορά στη σωστή προετοιμασία μαθητών για την εισαγωγή τους στα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, που μόνο οργανωμένες αλυσίδες φροντιστηρίων μπορούν να παρέχουν, αποτελεί πλέον αναγκαιότητα.



Μέσα από ειδικές εκδόσεις, χρήση νέας τεχνολογίας (Internet, e-learning), σεμινάρια επαγγελματικού προσανατολισμού, πολιτιστικές, αθλητικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις και σύγχρονο περιβάλλον, τα οργανωμένα φροντιστήρια του χώρου έχουν αποκτήσει πλέον άλλο προσανατολισμό, με σεβασμό στην ιδιαίτερη προσωπικότητα και τα ταλέντα του κάθε μαθητή.

Αναφορικά με τα περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου, ο κ. Χρήστος Μυλωνάς, Διευθύνων Σύμβουλος της αλυσίδας ACTIVUM GROUP, μας είπε: «Ως θετικοί παράγοντες για την ανάπτυξη Φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης, θεωρούνται τόσο το εκπαιδευτικό σύστημα και οι συνεχείς αλλαγές του σε συνδυασμό με τη χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών από το δημόσιο σχολείο, όσο και η συντριπτική αποδοχή των Φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης από την ελληνική κοινωνία για το θετικό έργο που επιτελούν. Σε ένα οργανωμένο Φροντιστήριο Μέσης Εκπαίδευσης, όπως τα ACTIVUM GROUP, ο μαθητής έχει τη δυνατότητα να αποφασίσει ποια κατεύθυνση θα ακολουθήσει, μέσα από την πραγματοποίηση σεμιναρίων επαγγελματικού προσανατολισμού, καθώς και από ατομικές εξετάσεις (τεστ προτίμησης) ώστε να διαπιστωθούν οι φυσικές κλίσεις του και να καλλιεργηθούν».

### **Ειδική Εκπαίδευση**

Διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι περίπου το 20% των μαθητών παρουσιάζουν γενικές μαθησιακές δυσκολίες, ενώ περίπου το 5% του συνολικού πληθυσμού μας (550.000) παρουσιάζουν από ελαφρά έως βαριά μορφή δυσλεξίας. Συμπτώματα που έχουν βιολογική και κληρονομική αιτιολογία, και προκαλούν σοβαρά μαθησιακά, ψυχο-κοινωνικά και προβλήματα συμπεριφοράς στο σπίτι και στο σχολείο. Μόνο η έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση αυτής της πραγματικότητας -και όχι η εκούσια παραγνώρισή της- μπορεί να οδηγήσει στη θεραπεία της. Ωστόσο, σύμφωνα με τον κ. Θεόφιλο Γεωργιάδη, Διευθύνοντα Σύμβουλο της αλυσίδας Dyslexia Centers, «η δυσλεξία είναι θείο δώρο, μόνον όταν γνωρίζουμε την ύπαρξή της και την αντιμετωπίζουμε έγκαιρα και σωστά. Αντιθέτως, η άγνοια χειροτερεύει την ειδική μαθησιακή δυσκολία που εμφανίζεται στην ανάγνωση, στην ορθογραφία, στο γραπτό λόγο και ιδιαίτερως στη μεταφορά της σκέψης των μαθητών σε γραπτό».

### **Υψηλός δείκτης αποδοτικότητας και βιωσιμότητας**

Ο κλάδος παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών παρουσιάζει έναν από τους υψηλότερους δείκτες αποδοτικότητας και βιωσιμότητας νέων επιχειρήσεων, συνολικά στην αγορά. Οι βασικές κατηγορίες που συνεχίζουν να καθορίζουν την ανάπτυξη είναι οι Ξένες Γλώσσες και η Πληροφορική. Ιδιαίτερα εντυπωσιακή για τα δίκτυα του κλάδου -και συνολικά για την

οικονομία μας- είναι πλέον η διεθνής παρουσία ελληνικών αλυσίδων στο εξωτερικό, με πρωτοπόρους την ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ, την ΑΧΟΝ και την ΙΣΟΝ. Δείγμα όχι μόνο των δυνατοτήτων που έχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό, αλλά και των υπεραξιών που καρπώνονται οι franchisees, μέσα από την αξία που αποκτά το δίκτυο. Ταυτόχρονα, σημαντική είναι η συμβολή τέτοιων επιχειρήσεων στην προβολή της ελληνικής οικονομίας στο εξωτερικό, η οποία αποκτά ισχυρή πρόσβαση σε διεθνείς αγορές.

## Θεσμικό Πλαίσιο

Το 2008 ολοκληρώθηκε η Τεχνική Προδιαγραφή 1433. Η προδιαγραφή περιγράφει τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούν τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών ώστε να καταχωρούνται στο Μητρώο φροντιστηρίων και κέντρων ξένων γλωσσών που διαθέτουν το Ελληνικό Σήμα Ποιότητας. Οι απαιτήσεις αυτές χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- 1. Προϋποθέσεις λειτουργίας:** περιλαμβάνουν τις ουσιαστικές προϋποθέσεις λειτουργίας ενός Φροντιστηρίου Μέσης Εκπαίδευσης ή ενός Κέντρου Ξένων Γλωσσών σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (π.χ. άδειες διδασκαλίας, άδεια ίδρυσης, άδεια λειτουργίας)
- 2. Χαρακτηριστικά λειτουργίας:** περιλαμβάνουν οργανωτικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου η παρεχόμενη υπηρεσία να μπορεί να εκπληρώνει τους σκοπούς της. Οι απαιτήσεις που ορίζονται από την Τεχνική Προδιαγραφή έχουν μεγάλη συγγένεια προς τις απαιτήσεις του «best seller» προ- τύπου ISO 9001.

Ο βασικός άξονας και κινητήρια δύναμη του συστήματος είναι οι στόχοι των μαθητών. Αυτοί είναι η εκκίνηση και ο τερματισμός του. Το πρόγραμμα του μαθητή σχεδιάζεται για την επίτευξή του ενώ καθ' όλη τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, γίνεται έλεγχος της επίδοσης του μαθητή σε σχέση με το στόχο του. Σε περίπτωση που βρεθεί ότι ο μαθητής αποκλίνει σημαντικά από την πορεία επίτευξης του στόχου του τότε γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Για τις ενέργειες αυτές είναι ενήμερος ο μαθητής και ο κηδεμόνας και η πορεία και αποτελεσματικότητά τους παρακολουθείται και ελέγχεται. Με αυτό τον τρόπο δίνεται μια μεγαλύτερη αξία στη διαδικασία της εκπαίδευσης.

Το φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης ή το κέντρο ξένων γλωσσών δεν είναι απλά ένα σημείο φύλαξης μαθητών με ένα ενιαίο πρόγραμμα, χωρίς διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες των μαθητών. Πρόκειται αντίθετα για έναν οργανισμό που παρέχει μια ειδικά προσαρμοσμένη στις ανάγκες του μαθητή υπηρεσία, με κεντρικό άξονα τον μαθητή και τον στόχο του. Ο οργανισμός μας διαθέτει έμπειρους επιθεωρητές σε ολόκληρη τη χώρα και βρίσκεται στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε περαιτέρω διευκρίνιση ή πληροφορία.

## Αγορά εκπαίδευσης

«Η βασική ιδιαιτερότητα της αγοράς εκπαίδευσης συνδέεται ουσιαστικά με την αδυναμία του «αγοραστικού κοινού» να «ελέγξει» αποτελεσματικά την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, οι οποίες εξελίσσονται διαρκώς», σύμφωνα με την κ. Χριστίνα Ζωγράφου, Πρόεδρο του δικτύου THE SCOLARS GROUP. «Ο μαθητής και ο γονέας δεν μπορούν να ελέγξουν τη γνώση και την μεταδοτική ικανότητα του καθηγητή-δασκάλου, με αποτέλεσμα να χρειάζεται έναν «φορέα» που θα είναι η εγγύηση για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Το ρόλο αυτό καλείται να καλύψει η μητρική εταιρεία στο Franchise, δημιουργώντας εκείνες τις προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν το γονέα-μαθητή να την εμπιστευθεί και να επιλέξει το δίκτυο των εκπαιδευτικών μονάδων της.»

Μια άλλη ιδιαιτερότητα της αγοράς εκπαίδευσης είναι η ανελαστικότητά της ως υπηρεσία. Είναι διαπιστωμένο ότι η ζήτηση για εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε περιόδους οικονομικής κρίσεως, δεν επηρεάζεται αρνητικά εξαιτίας της μεγάλης της σπουδαιότητας. Την άποψη αυτή ενστερνίζεται και ο κ. Νίκος Λαγωνίκος, Διευθυντής Ανάπτυξης του Ομίλου Interlingua: «Πράγματι, οι εκπαιδευτικές επιχειρήσεις δεν επηρεάζονται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπως γίνεται σε κλάδους όπως η ένδυση, η διασκέδαση και ο τουρισμός. Αντιθέτως, σε δύσκολες περιόδους η ελληνική οικογένεια τείνει να επενδύει περισσότερο στη μάθηση. Επίσης, η αγορά της εκπαίδευσης διαφέρει ως προς το ρόλο που διαδραματίζει ο ανταγωνισμός. Στην εκπαίδευση το αγοραστικό κοινό αυξάνεται ραγδαία με αποτέλεσμα να μη γίνεται αισθητή κάποια μείωση του μεριδίου κάθε επιχείρησης εξαιτίας του ανταγωνισμού. Έτσι η ύπαρξη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι ενθαρρυντικό στοιχείο αφού δηλώνει συνειδητοποίηση της αγοράς.»

Τέλος, μια επίσης πολύ σημαντική ιδιαιτερότητα της αγοράς της εκπαίδευσης έγκειται στον κύκλο ζωής του προϊόντος. Ενώ σε επιχειρήσεις διαφορετικού αντικειμένου το λεγόμενο ώριμο στάδιο επέρχεται νωρίτερα και συνήθως απαιτεί δραστικές αλλαγές προκειμένου να αποφευχθούν η στασιμότητα και η παρακμή, στις εκπαιδευτικές επιχειρήσεις η πολύχρονη λειτουργία αποτελεί πλεονέκτημα και η καθιέρωση δεν είναι οροφή, αλλά εφαλτήριο για περαιτέρω ανάπτυξη».

## Προοπτικές του κλάδου

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν ώριμο κλάδο στο franchising. Έναν κλάδο που έχει δώσει με επιτυχία τις εξετάσεις του στην αγορά. Ωστόσο, το γεγονός ότι αποτελεί έναν ώριμο κλάδο που έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη δεν σημαίνει ότι πρόκειται για έναν κορεσμένο κλάδο. Αντιθέτως, υπάρχουν ακόμη πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά, τόσο για νέους επιχειρηματίες όσο και για νέα concept. Υπάρχουν ακόμα πάρα πολλά "niches in the market", δηλαδή περιοχές της Ελλάδας που δεν έχουν αξιοποιηθεί ακόμα.

Στο μέλλον, οι αλυσίδες του κλάδου που διαθέτουν τεχνογνωσία, υποδομές και κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, θα προχωρήσουν σε περισσότερες διεθνείς συνεργασίες σε επιχειρηματικό και επιστημονικό επίπεδο, με στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων τους και σε άλλους τομείς της εκπαίδευσης, προκαλώντας έτσι μια αναδιάρθρωση της αγοράς.

Η μελλοντική προοπτική του κλάδου συναρτάται από το βαθμό στον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις θα συσπειρωθούν γύρω από μεγάλα σχήματα, θα εκμεταλλευτούν τις υποδομές τους, το έμπειρο προσωπικό και την τεχνογνωσία τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στην επικείμενη αναδιάρθρωση της αγοράς σε νέες τεχνολογίες και ανταγωνιστικά προγράμματα σπουδών.

Με σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης, με έμφαση στην ποιότητα, με σταθερή και όχι άναρχη ανάπτυξη, με έρευνα και σωστή προετοιμασία, αλλά πάνω απ' όλα έχοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο, το μέλλον της αγοράς διαγράφεται ευόιωνα.

## Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Παντοπωλεία



Στη δεκαετία του 1970 έκαναν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα τα πρώτα καταστήματα του κλάδου, τα οποία κάλυπταν τις βασικές ανάγκες των καταναλωτών κυρίως σε είδη τροφίμων και ποτών, καθώς και σε προϊόντα οικιακής χρήσης (χαρτικά, απορρυπαντικά, κ.α.). Αυτά τα καταστήματα ονομάστηκαν «Παντοπωλεία».

Σταδιακά κατά τα επόμενα χρόνια, οι εν λόγω επιχειρήσεις διεύρυναν την γκάμα των προϊόντων τους σε είδη όπως γυαλικά και είδη εστίασης, προϊόντα προσωπικής περιποίησης, φρέσκα τρόφιμα (κρέατα, ψάρια, φρούτα, λαχανικά κλπ.). Σήμερα οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ έχουν αντικαταστήσει τα παραδοσιακά παντοπωλεία διαθέτοντας μια ευρύτατη γκάμα προϊόντων, για παράδειγμα εκτός από τρόφιμα και λουπά καταναλωτικά προϊόντα, προσφέρουν ρούχα, ηλεκτρικά είδη, έπιπλα, παιχνίδια, τραπεζικά προϊόντα και τουριστικές υπηρεσίες.

## Τα Παντοπωλεία στην Ελλάδα

Υπογραμμίζεται ότι δεν υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο που να ορίζει ένα κατάστημα ως «σούπερ μάρκετ» ή παντοπωλείο. Άτυπα ο όρος αυτός αναφέρεται σε καταστήματα κυρίως τροφίμων, με χώρο πώλησης πάνω από 200 τμ. Και με δυο τουλάχιστον ταμειακές μηχανές. Επίσης, τα παντοπωλεία και τα σούπερ μάρκετ ορίζονται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Έτσι σε άλλες χώρες σαν σούπερ μάρκετ μπορεί να χαρακτηριστεί ένα κατάστημα που έχει τουλάχιστον 400 τμ. Επιφάνεια πώλησης και διαθέτει τρεις ταμειακές μηχανές και άνω.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου Τροφίμων διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- A. Μεγάλες αλυσίδες με πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων
- B. Μικρότερες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται τοπικά
- C. . Μεμονωμένα σούπερ μάρκετ

Στην ελληνική αγορά σήμερα πέρα από τα σούπερ μάρκετ υπάρχουν και οι παρακάτω τύποι καταστήματος:

- **Convenience stores:** Πολύ μικρά καταστήματα γειτονιάς, με επιφάνεια 100-400 τμ. Για γρήγορες αγορές, τα οποία διαθέτουν μια βασική γκάμα προϊόντων για τις καθημερινές ανάγκες του νοικοκυριού.

- **Discount stores/ εκπτώτικα καταστήματα:** Διαθέτουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή και τρίτων, συνήθως σε περιορισμένη γκάμα σε χαμηλότερες τιμές.
- **Cash & Carry:** καταστήματα κυρίως χονδρικής τα οποία απευθύνονται σε επαγγελματίες. Οι πελάτες πληρώνουν με μετρητά και μεταφέρουν οι ίδιοι τις αγορές τους.
- **Παραδοσιακά μπακάλικα, μανάβικα, παντοπωλεία, mini-markets, Καταστήματα ψυλικών.**

Γενικά πρέπει να γνωρίζει κανείς ότι ο χώρος του λιανεμπορίου χαρακτηρίζεται από:

- Έντονο ανταγωνισμό στην κορυφή
- Την είσοδο δυτικοευρωπαϊκών κολοσσών στην αγορά
- Την κυριαρχία των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ
- Την ταυτόχρονη συρρίκνωση των μικρών επιχειρήσεων

## Θεσμικό Πλαίσιο

Για τη γνωστοποίηση ίδρυσης και λειτουργίας των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών υποβάλλονται στον οικείο δήμο, σε ΚΕΠ που λειτουργεί ως Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) ή μέσω του ηλεκτρονικού ΕΚΕ (ERMIS-EUGO) τα εξής:

α) Υπεύθυνη Δήλωση του ενδιαφερομένου με την οποία γνωστοποιείται η ίδρυση και λειτουργία Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών και δηλώνεται η συμμόρφωσή του με τις προϋποθέσεις που ορίζονται στην Υγειονομική Διάταξη αριθμ. Υ1γ/Γ.Π./οικ. 96967/12 (ΦΕΚ 2718 Β'/2012) για τη λειτουργία επιχειρήσεων της Κατηγορίας ΙΙΙ, όπως αυτές παρατίθενται στο Παράρτημα (Μέρος Β') της παρούσας.

β) Υπεύθυνη Δήλωση του εποπτεύοντος ιδιώτη μηχανικού με την οποία δηλώνεται ότι πληρούνται οι κτιριολογικές προϋποθέσεις και υποχρεώσεις του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου για το Κατάστημα, ότι ο χώρος πληροί τις προϋποθέσεις χώρου κύριας χρήσης

σύμφωνα με τον Οικοδομικό Κανονισμό και τον Κτιριοδομικό Κανονισμό, τις προϋποθέσεις του Κανονισμού Πυροπροστασίας καθώς και των εκάστοτε ισχυουσών πολεοδομικών διατάξεων και περιγράφονται αναλυτικά τα νομιμοποιητικά στοιχεία αυτού (π.χ. άδεια δόμησης, δήλωση αυθαιρέτου, εξαίρεση από κατεδάφιση, ενημέρωση φακέλου άδειας δόμησης, προϋφιστάμενο κτίριο του 1955 κλπ).

γ) Υπεύθυνη Δήλωση του υγειονομικώς και αγορανομικώς υπευθύνου του Καταστήματος με την οποία αποδέχεται τον ορισμό του (στην περίπτωση που ο γνωστοποιών είναι διαφορετικό πρόσωπο από τον υγειονομικώς και αγορανομικώς υπεύθυνο). Οι υπεύθυνες δηλώσεις που υποβάλει ο ενδιαφερόμενος συνοδεύονται υποχρεωτικά από το έντυπο του Μέρους Β΄ του Παραρτήματος. Υποδείγματα των ανωτέρω υπεύθυνων δηλώσεων καθώς και των προϋποθέσεων της Κατηγορίας ΙΙΙ της αριθμ. Υ1γ/Γ.Π./οικ. 96967/12 (ΦΕΚ 2718 Β΄/2012) περιλαμβάνονται στο Παράρτημα (Μέρος Α΄ και Β΄), το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της παρούσας.

δ) Το προβλεπόμενο παράβολο σύμφωνα με τα οριζόμενα στην κοινή υπουργική απόφαση οικ. 61167/ 17-12-2007 (ΦΕΚ 243/Β/2007). Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής μέσω ΕΚΕ αποστέλλεται φωτοαντίγραφο του αποδεικτικού κατάθεσης σε τραπεζικό λογαριασμό που υποδεικνύεται από το ηλεκτρονικό ΕΚΕ (ERMIS- EUGO).

## Προοπτικές

Αναφορικά με τις εμπορικές επιχειρήσεις, σημειώνεται ότι οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου κατέχουν φυσικά υψηλότερο μερίδιο, συγκριτικά με τις αντίστοιχες χονδρικού εμπορίου. Στον ευρύτερο κλάδο του λιανικού εμπορίου μερίδιο συμμετοχής 13-14% του συνολικού αριθμού των επιχειρηματικών μονάδων των τροφίμων. Σημειώνεται δε διαχρονική αύξηση, τόσο στο απόλυτο μέγεθος, όσο και στο μερίδιο επί του συνόλου των επιχειρήσεων των τροφίμων. Γενικότερα, σε συγκεκριμένους κλάδους του λιανικού εμπορίου των τροφίμων, σημειώνονται σημαντικές ανακατατάξεις κατά τη διάρκεια των

ετών 2000-2002, στοιχείο ενδεικτικό της υψηλής κινητικότητας των τοπικών επιχειρηματιών στους διάφορους κλάδους, ανάλογα με τη συγκυρία.

Είναι ωστόσο πιθανό, η διαφοροποίηση αυτή ως ένα βαθμό να οφείλεται σε αλλαγές στην κατάταξη των επιχειρήσεων χωρίς να αλλάζουν το αντικείμενο δραστηριότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο κλάδος του λιανικού εμπορίου κρεάτων και προϊόντων κρέατος με σημαντική αύξηση (διπλασιασμός του ποσοστού σε δύο μόλις έτη) και αντίστοιχα η δραστική συρρίκνωση των επιχειρήσεων τροφοδοσίας (catering) στο ίδιο χρονικό διάστημα (μείωση επιχειρήσεων κατά 64% περίπου). Σημαντικό επίσης μερίδιο καταλαμβάνουν τα παντοπωλεία με αυξανόμενο ποσοστό στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων τα τελευταία έτη.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι η διάκριση των επιχειρήσεων σε δύο βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία τοποθετείται μικρός αριθμός μεγάλων σε μέγεθος (βάσει προσωπικού και πωλήσεων) παραγωγικών επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν σύγχρονη τεχνολογική υποδομή και εφαρμόζουν καινοτόμες πρακτικές διοίκησης. Στη δεύτερη κατηγορία υπάγεται μεγάλο πλήθος μικρών επιχειρήσεων, με μάλλον παρωχημένο μηχανολογικό εξοπλισμό και παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης. Η διάκριση αυτή παρατηρείται σε όλο το εύρος των επιμέρους κλάδων και αποτελεί κοινή συνιστώσα, όχι μόνο στον κλάδο των τροφίμων αλλά στο σύνολο των παραγωγικών τομέων της Ελλάδας. Ιδιαίτερα σημαντική τάση που αφορά τον παραγωγικό τομέα, είναι η σταδιακή ανάπτυξη της αγοράς τυποποιημένων τροφίμων σε προϊόντα που μέχρι σήμερα διατίθεντο μη τυποποιημένα (π.χ. τυροκομικά προϊόντα, αρτοπαρασκευάσματα, κρέατα κλπ). Με την επέκταση της τυποποίησης, η οποία πραγματοποιείται κυρίως από τις μεγάλες οργανωμένες επιχειρήσεις, παρέχεται η δυνατότητα για την προώθηση των τροφίμων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, η μείωση του μέσου κόστους παραγωγής, η διευρυμένη διείσδυση στα μεγάλα δίκτυα λιανικής πώλησης (σούπερ- μάρκετ). Με αυτό τον τρόπο ωστόσο, πλήττεται η παραγωγική βάση των μικρών επιχειρήσεων που παράγουν μη τυποποιημένα τρόφιμα και εξυπηρετούν κυρίως τις τοπικές αγορές. Από την πλευρά των επιμέρους κλάδων, σημειώνεται η σημαντική ανάπτυξη του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων, ο οποίος λειτουργεί ανταγωνιστικά προς τον κλάδο των παραδοσιακών αρτοποιειών (παραγωγικά και εμπορικά), ενώ τα προσφερόμενα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα αποτελούν σημαντική εναλλακτική λύση για μεγάλο

αριθμό καταναλωτών ιδίως σε αστικές περιοχές και στις μεγάλες πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη κλπ).

Στον εμπορικό τομέα, σημειώνονται σημαντικές ανακατατάξεις με τη συνεχή επέκταση μεγάλων αλυσίδων super market (υπεραγορών) που διαθέτουν το σύνολο σχεδόν των άμεσων καταναλωτικών ειδών (τρόφιμα, απορρυπαντικά κλπ), και κυριαρχούν στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Αντίστοιχα, ο αριθμός των μικρότερων καταστημάτων λιανικού εμπορίου τροφίμων έχει συρρικνωθεί σημαντικά ιδίως στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη κλπ). Βέβαια, τα τελευταία έτη και παρά τους όποιους περιορισμούς που τίθενται από την εθνική νομοθεσία παρατηρείται σημαντική επέκταση των αλυσίδων και στα υπόλοιπα αστικά κέντρα, αλλά και σε μεσαίες και μικρότερες επαρχιακές πόλεις σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Η τάση αυτή είναι φυσικό να ασκεί πίεση στις μικρές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και στις περιοχές της υπαίθρου, αφού οι μεγάλες μονάδες διαθέτουν ποικιλία προϊόντων και χαμηλότερες τιμές. Συμπερασματικά, ο κλάδος των ειδών διατροφής χαρακτηρίζεται από σημαντικές διαρθρωτικές μεταβολές, οι οποίες στο μεν μεταποιητικό τομέα αφορούν την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και την εφαρμογή νέων διοικητικών πρακτικών, στο δε εμπορικό τομέα την αύξηση της ποικιλίας των προσφερομένων ειδών, την επέκταση των δικτύων πώλησης και τη συμπίεση των τιμών. Ωστόσο, οι διαρθρωτικές αυτές μεταβολές εφαρμόζονται από ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να διευρύνεται το χάσμα μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων.

## **Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Κοινωνικό Βιβλιοπωλείο**

Ο μέσος χρόνος λειτουργίας του ελληνικού βιβλιοπωλείου είναι 17 χρόνια, αριθμός αρκετά μεγάλος αν αναλογιστεί κανείς τη δυσκολία επιβίωσης των επιχειρήσεων στις μέρες μας. Ένα στα δέκα καταστήματα (ποσοστό 10,1%) λειτουργεί για περισσότερα από 38 χρόνια. Μάλιστα, υπάρχουν 16 επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα που έχουν συμπληρώσει τα 100

χρόνια συνεχούς λειτουργίας. Πάντως, περίπου το ένα τέταρτο (24,3%) του συνόλου των βιβλιοπωλείων και βιβλιοχαρτοπωλείων που λειτουργούν σήμερα έχουν ανοίξει μέσα στην τελευταία εξαετία, γεγονός που δείχνει την τάση εξάπλωσης του βιβλίου που παρατηρείται τα τελευταία έτη.

Σύμφωνα με στατιστικές έρευνες η αγορά του βιβλίου στην Ελλάδα έχει σημειώσει σταθερά ανοδική πορεία τα τελευταία 25 χρόνια. Είναι όμως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 που αυτή η ανοδική τάση αποκτά την συγκριτικά πιο έντονη καμπή, ανατρέποντας το κλίμα επιφυλακτικότητας που επικρατούσε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980. Ανάμεσα στο 1988 και το 1999, οι δαπάνες των ελληνικών νοικοκυριών δεκαπλασιάζονται σε τρέχουσες και τριπλασιάζονται σε σταθερές τιμές, σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Άλλοι παράγοντες που συμπληρώνουν αυτή την εικόνα είναι ο υπερ-διπλασιασμός των νέων τίτλων που εκδίδονται κάθε χρόνο ανάμεσα στο 1990 και το 2000 (από λιγότερους από 3.000, σε 6.500- 7.000 τίτλους), η εμφάνιση νέων επιχειρήσεων, οι επενδύσεις από ομίλους των media στο χώρο του βιβλίου και η δημιουργία σιγά-σιγά των πρώτωνσημαντικών αλυσίδων βιβλιοπωλείων.

Άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την αύξηση αυτή είναι η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου, η διεύρυνση του αναγνωστικού κοινού, ιδιαίτερα στους νέους, η σταδιακή βελτίωση του επιπέδου των εισοδημάτων, με τη συγκράτηση του πληθωρισμού και την άνοδο του ΑΕΠ, η συγκράτηση της τιμής του βιβλίου, οι αποτελεσματικές διαφημιστικές εκστρατείες διάδοσης του βιβλίου και η ώθηση που δόθηκε στην αγορά από την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής και νέων σύγχρονων βιβλιοπωλείων.

Αν ληφθεί υπόψη, επίσης, ότι παρά την εκδοτική άνθηση, και οι δείκτες των εκδόσεων βιβλίων, σε σύγκριση με τον πληθυσμό, είναι από τους χαμηλότερους, προκύπτει το συμπέρασμα ότι στην Ελλάδα υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης της αναγνωστικής συμπεριφοράς του κοινού, γι αυτό και η αγορά του βιβλίου εξελίσσεται με υψηλούς ρυθμούς.

## **Η ζήτηση του Βιβλίου στην Ελλάδα**

Η ζήτηση βιβλίου επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων στους οποίους συμπεριλαμβάνεται και η τιμή σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών.

Ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα βιβλία αυξήθηκε την περίοδο 1995- 2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,5%. Σύμφωνα με στοιχεία που βασίζονται στην έρευνα Οικογενειακού Προϋπολογισμού της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, οι δαπάνες των νοικοκυριών για βιβλία ανήλθε σε 569.7 εκατομμύρια Ευρώ το 2004. Αυτή η αξία είναι σε τρέχουσες τιμές, σε σύγκριση με 399.4 εκατ. Ευρώ το 1999, 38.9 εκατ. Ευρώ το 1988 και 3.1 εκατ. Ευρώ το 1974. Κατά την διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών η μέση ετήσια αύξηση των νοικοκυριών σε δαπάνες βιβλίων ήταν 7.4 % , ένα ποσοστό που δείχνει ότι η ανάπτυξη στην αγορά βιβλίου στηρίζεται σε υγιείς βάσεις. Η εφημερίδα Ελευθεροτυπία στις 6 Απριλίου 2008 δημοσίευσε ότι η αγορά βιβλίου είναι μια υγιής αγορά, που έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης από τη στιγμή που η αναγνωσιμότητα βιβλίου στη χώρα μας είναι χαμηλή.

Η εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ στις 16 Ιουλίου 2009 δημοσίευσε ότι υπάρχει καταιγισμός από νέα βιβλίο - καφέ! Νέα βιβλιοπωλεία και αλυσίδες ανοίγουν στο κέντρο της Αθήνας και αλλού, καθώς το βιβλίο αντέχει στην κρίση, ενώ και ο κόσμος ακολουθεί σε έναν νέο τρόπο <>. Ο φόβος της οικονομικής κρίσης μπορεί να απλώνει απειλητική σκιά, οι μεγάλες επιχειρήσεις όμως που διαθέτουν βιβλία και άλλα προϊόντα τέχνης έχουν τάση συνεχούς επέκτασης. Προωθούν μάλιστα νέα μοντέλα επαφής, κάνοντας μόδα τους λεγόμενους πολυχώρους πολιτισμού, κατά προτίμηση σε νεοκλασικά κτίρια, όπου μπορείς να αγοράσεις βιβλία- συχνά και CDs ή γκάτζετ, να παρακολουθήσεις συγγραφείς σε ποικίλες εκδηλώσεις ή, απλώς, να πιεις καφέ.

Πέραν του Ιανού, που κατέβηκε από τη Θεσσαλονίκη και καθιέρωσε το νέο μοντέλο επαφής με το κοινό στο κέντρο της Αθήνας, το παράδειγμα ως έναν βαθμό ακολούθησαν από νωρίς το κεντρικό Βιβλιοπωλείο Πατάκη στην Ακαδημία, τα βιβλιοπωλεία των αλυσίδων Ελευθερουδάκη και Παπασωτηρίου στην Πανεπιστημίου, η Fnac- έχει μεγάλη εμπειρία στη Γαλλία από αυτού του τύπου τους χώρους στο Mall στο Μαρούσι, για να ακολουθήσει το Public στο Σύνταγμα, που επίσης ποντάρει εκεί. Βρισκόμαστε πλέον μπροστά σε νέο κύμα ανοίγματος καταστημάτων, όπως επιβεβαιώνουν στα «ΝΕΑ» οι υπεύθυνοι των αλυσίδων. Μέση ημερήσια επισκεψιμότητα στο βιβλιοπωλείο Ιανός στην Αθήνα: 1.425 άτομα στο βιβλιοπωλείο 925 άτομα στο καφέ

Σύμφωνα με έρευνες, το κοινό που επισκέπτεται βιβλιοπωλεία είναι σχετικά νεανικό: 68% είναι μέχρι 44 ετών, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 39 χρόνια. Οι γυναίκες υπερέχουν πράγματι έναντι των αντρών, αλλά όχι με εντυπωσιακή διαφορά: 56% έναντι 44%. Οι

περισσότεροι πελάτες (63%) μπορεί να είναι "φειδωλοί" στις αγορές τους, αφού παίρνουν ένα μόνο βιβλίο κατά την επίσκεψή τους, ωστόσο αθροιστικά η ετήσια κατανάλωση είναι σημαντική: με μέσο όρο σχεδόν 21 βιβλία το έτος. Προτιμήσεις Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν τα ευρήματα για τα είδη που προτιμούν οι αναγνώστες: Η σύγχρονη λογοτεχνία –η ελληνική με 48,2% και με 44,2% η ξένη– προηγείται, έπονται η Ιστορία και οι βιογραφίες (32,4%), η κλασική λογοτεχνία (28,1% η ελληνική, 26,8% η ξένη) και στη συνέχεια τα κοινωνικά και πολιτικά θέματα (21,6%), η ψυχολογία (20,5%), η τέχνη (14,5%) και η Αρχαία Ελλάδα (12%). Στις αλυσίδες βιβλιοπωλείων, πάντως, η προτίμηση για την ξένη λογοτεχνία υπερκεράζει αυτήν για την ελληνική, ενώ, αντίθετα, στα βιβλιοπωλεία της επαρχίας, η προτίμηση για τη σύγχρονη ελληνική λογοτεχνία είναι συγκριτικά εντονότερη.

Το συμπέρασμα αυτό αποδεικνύει την λειτουργία του χώρου του βιβλιοπωλείου ως χώρου συνάντησης και επικοινωνίας από την πλευρά του κοινού, γεγονός που αποτελεί θετική ένδειξη σε γενικότερο κοινωνικό επίπεδο. Τα χαρακτηριστικά που ελκύουν τον επισκέπτη είναι η μεγαλύτερη ποικιλία βιβλίων και το γεγονός ότι μπορεί να τα ξεφυλλίσει ελεύθερα χωρίς να είναι υποχρεωμένος να τα αγοράσει, καθώς και οι φιλικόι υπάλληλοι και ο ευχάριστος χώρος.

## Ανάλυση Swot

### ➤ Δυνάμεις (Strengths)

- ✓ Καινοτομία
- ✓ Απουσία αντίστοιχου καταστήματος στην περιοχή (Ηράκλειο) Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης , Σχολή Διοίκησης Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- ✓ Χαμηλές τιμές
- ✓ Άψογη εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Ευχάριστο περιβάλλον
- ✓ Εξαιρετική τοποθεσία

### ➤ Αδυναμίες (Weaknesses)

- ✓ Έλλειψη αναγνωρισιμότητας στην αγορά - φήμη
- ✓ Μέρος των προϊόντων διατίθεται και από άλλα καταστήματα



- ✓ Υψηλός ανταγωνισμός
- **Ευκαιρίες (Opportunities)**
  - ✓ Αύξηση αγοραστικού κοινού λόγω καινοτομίας
  - ✓ Οι ανταγωνιστές ίσως αποδειχθούν αργοί στο να υιοθετήσουν παρόμοιες υπηρεσίες
- **Απειλές (Threats)**
  - ✓ Αστάθεια στην οικονομία την χρονική περίοδο έναρξης της επιχείρησης
  - ✓ Κίνδυνος μιμητισμού και εισαγωγής νέων ανταγωνιστών.

## Ανάλυση Porter

Ανάλυση της Ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης Για να προσδιορίσουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης θα βασιστούμε στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Michael Porter (1980). Θα παραθέσουμε έτσι την θέση της δική μας επιχείρησης αναφερόμενοι στον κάθε παράγοντα ξεχωριστά.

### 1) Ο κίνδυνος από νέους ανταγωνιστές

Ο κίνδυνος από νέους ανταγωνιστές που διεκδικούν ένα μερίδιο της αγοράς είναι ορατός αφού ο κλάδος αυτός παρέχει δυνατότητες προσκόμισης κερδών. Είναι θέμα χρόνου να εμφανιστούν ανταγωνιστές και μιμητές της ιδέας μας στην αγορά. Το μεγάλο περιθώριο κέρδους και το γεγονός ότι λόγω υπηρεσίας δε μπορούμε να διαφυλάξουμε με κάποια νομοθεσία την διαφοροποίηση των υπηρεσιών μας, θα κάνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων όχι μόνο επιθυμητή αλλά και δυνατή. Για να αποφύγουμε τη μείωση του μεριδίου της αγοράς και την πτώση των κερδών μας, θα προσπαθήσουμε να χρησιμοποιήσουμε κάποια από τα εμπόδια εισόδου που προτείνει ο Porter.

• **Οικονομίες κλίμακα:** Από πλευράς κόστους η εταιρία μας δεν μπορεί να παρουσιάσει κάποιο πλεονέκτημα για τον λόγο του ότι το μεγαλύτερο στοιχείο κόστους μας είναι η μισθοδοσία των υπαλλήλων μας. Ακόμα και αν είναι εφικτή η μείωση του μισθού, κάτι τέτοιο αντιτίθεται στην νοοτροπία της επιχείρησής μας διότι η επιτυχία μας θα βασίζεται στην μέγιστη αποδοτικότητα του εργατικού προσωπικού μας ώστε να είναι οι πελάτες μας απόλυτα ικανοποιημένοι. Επομένως σκόπιμο είναι να γίνονται αυξήσεις και να παρέχονται bonus στο προσωπικό (μισθοί αποδοτικότητας).

- **Κόστος αλλαγής:** Βασική μας επιδίωξη είναι να δημιουργήσουμε ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κόστος αλλαγής στους πελάτες μας. Τα έσοδά μας θα βασίζονται κατά κύριο λόγο σε μέλη, επομένως είναι απαραίτητο να μείνουν απόλυτα ικανοποιημένα και επιλέξουν με δυσκολία κάποιο άλλο κατάστημα. Η εδραίωση της πελατείας για εμάς είναι πιο σημαντικός στόχος από τη δημιουργία νέας.

## 2) Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Επειδή κάθε πελάτης ενός καταστήματος λιανικής πώλησης αγοράζει ένα μικρό μονό μερίδιο από το σύνολο των προϊόντων, δεν έχει μεγάλη διαπραγματευτική. Φυσικά εάν μέσω των ερωτηματολογίων που θα δίνουμε στους πελάτες για την αξιολόγηση των υπηρεσιών μας, διακρίνουμε κάποια δυσαρέσκεια για τις υπηρεσίες ή τις τιμές μας η οποία μπορεί να διορθωθεί, θα το κάνουμε άμεσα.

## 3) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές σε είδη βιβλίου και καφέ είναι αρκετοί. Υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στα συγκεκριμένα είδη. Σε περίπτωση που ο προμηθευτής μας ανεβάσει τις τιμές του, μπορούμε άμεσα να τον αντικαταστήσουμε με κάποιον άλλο.

## 4) Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα υπάρχει.

## 5) Βαθμός ανταγωνισμού υπάρχουσών επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός και στους δύο τομείς είναι μεγάλος. Είναι λοιπόν πιθανό, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου να χρησιμοποιήσουν τακτικές όπως διαφημιστικές εκστρατείες, αυξημένη εξυπηρέτηση πελατών κλπ.

## Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Συμβουλευτικό Κέντρο Καθοδήγησης

Από το 1989 που δημιουργήθηκε ο πρόδρομος του Διαδικτύου, ως σήμερα, η εξέλιξη του είναι εντυπωσιακή. Το Διαδίκτυο αποτελεί ένα απαραίτητο πλέον εργαλείο με χρήστες από μικρά παιδιά ως ανθρώπους της τρίτης ηλικίας και περιλαμβάνεται σε κάθε πτυχή της

ανθρώπινης δραστηριότητας. Το Διαδίκτυο έχει εξαπλωθεί σε κάθε γωνιά της γης, και έχει «εισβάλει» δυναμικά στην κοινωνική, επαγγελματική και οικονομική ζωή του καθενός ξεχωριστά. Έχει χαρακτηριστεί, και όχι τυχαία, ως η επανάσταση του αιώνα, καθότι είναι ένα δυναμικό εργαλείο που εκμηδενίζει τις αποστάσεις, παρέχει μια ανεξάντλητη πηγή γνώσεων και πληροφοριών και αποτελεί το βασικό οδηγό της Κοινωνίας της Πληροφορίας και της Γνώσης.

Παρά την αδιαμφισβήτητη χρησιμότητά του, το Διαδίκτυο, εμπεριέχει κινδύνους και αρνητικά στοιχεία που προκαλούν προβληματισμό και απαιτούν προσοχή και ιδιαίτερη αντιμετώπιση, ιδιαίτερα στα παιδιά, που βρίσκονται σε μια ευαίσθητη σε κάθε ερέθισμα ηλικία και είναι περισσότερο εκτεθειμένα στους κινδύνους του Διαδικτύου. Οι κίνδυνοι ποικίλλουν, ανάλογα με την ηλικία του παιδιού και το πόσο εξοικειωμένο είναι το παιδί με τον υπολογιστή.

Το σημαντικότερο είναι να προστατεύει κανείς τα προσωπικά του δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στον υπολογιστή του, αλλά και να πληροφορηθούν τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς τους, για τους κινδύνους που ενέχει το Διαδίκτυο, έτσι ώστε να συμπεριφέρονται με ασφαλή τρόπο, αλλά και να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους που θα προκύψουν κατά τη χρήση του Διαδικτύου. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν, να δημιουργηθεί ένα συμβουλευτικό κέντρο για τα παιδιά, τους γονείς ακόμα και εκπαιδευτικούς για να παρέχει συμβουλευτική σε θέματα που αφορούν την ασφαλή πλοήγηση και την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν.

Ο κάθε χρήστης του διαδικτύου θα πρέπει να είναι επιφυλακτικός κατά την πλοήγηση του στο διαδίκτυο, ακόμη και όταν έχει ενημερωμένο τόσο το λειτουργικό σύστημα όσο και κάποιο πρόγραμμα κατά των ιών (anti-virus). Η ανεξέλεγκτη χρήση του διαδικτύου, σε οποιαδήποτε δραστηριότητα και τομέα μπορεί να σκιάσει τα σημαντικά οφέλη και να προκαλέσει προβλήματα. Αυτά περιλαμβάνουν την έκθεση των παιδιών σε ακατάλληλο περιεχόμενο και εμπλοκή τους σε δυσάρεστες καταστάσεις όπως πορνογραφία, παιδερασία, εμπόριο παιδιών, περιεχόμενο με υπερβολική βία, παρενόχληση στον κυβερνοχώρο (cyber bullying), παραβατικότητα, κατάθλιψη ακόμη και αυτοκτονία.

## Στοιχεία κλάδου στην Ελλάδα

Με δεδομένο τον ψηφιακό αναλφαβητισμό των γονέων, την έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης στα σχολεία, καθώς και την ανάγκη επιμόρφωσης των επαγγελματιών που ασχολούνται με τα παιδιά και τους εφήβους (εκπαιδευτικοί, ιατροί, επαγγελματίες ψυχικής υγείας), η **Μονάδα Εφηβικής Υγείας (Μ.Ε.Υ.) του Πανεπιστημίου Αθηνών** έχει πραγματοποιήσει σειρά δράσεων που σκοπό έχουν να προάγουν τους κανόνες του αφαλούς διαδικτύου, με ρεαλιστικό τρόπο έχοντας πάντα σα δεδομένο τη χρησιμότητα του διαδικτύου στην καθημερινότητα των παιδιών και των εφήβων.

Ένα αξιοσημείωτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η **Συμβουλευτική Γραμμή Βοηθείας για θέματα ασφάλειας στο διαδίκτυο «ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΩ» 80011 80015** που λειτουργεί ήδη τρία χρόνια. Η Γραμμή στελεχώνεται από εξειδικευμένους παιδοψυχολόγους και λειτουργεί εργάσιμες μέρες και ώρες (9:00-15:00) χωρίς χρέωση. Η Γραμμή εντάσσεται στη δράση Helpline του Ευρωπαϊκού προγράμματος saferinternet που πραγματοποιείται σε 30 κράτη σε όλη την Ευρώπη. Είναι μέλος του Ελληνικού Κέντρου Ασφαλούς Διαδικτύου μαζί με την δράση ενημέρωσης saferinternet.gr και την γραμμή καταγγελιών safeline.gr. Στην Ελλάδα η προσπάθεια αυτή στηρίζεται από τον Ο.Τ.Ε.

Η Γραμμή έχει δεχτεί συνολικά περισσότερες από δυο χιλιάδες κλήσεις από γονείς, εφήβους, εκπαιδευτικούς και ειδικούς με αιτήματα σχετικά με την προστασία από τους κινδύνους του διαδικτύου. Το μεγάλο πλεονέκτημα της Γραμμής ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΩ είναι η δυνατότητα παραπομπής περιστατικών που χρήζουν άμεσης παρέμβασης στις δομές της Μ.Ε.Υ. προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της Μ.Ε.Υ. λειτουργεί **Τμήμα Ασφαλούς Χρήσης-Κατάχρησης Διαδικτύου** για εφήβους, στελεχωμένο από ομάδα ειδικών καθώς και **Τμήμα Συμβουλευτικής Οικογένειας**. Ήδη μέχρι σήμερα έχουν επισκεφτεί την Μ.Ε.Υ. 120 έφηβοι με αίτημα την «εξάρτηση» από το διαδίκτυο.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η χώρα μας είναι η συντονίστρια της πρώτης μεγάλης ευρωπαϊκής έρευνας με θέμα τη μελέτη συμπεριφορών εξάρτησης (EUNETADB) που γίνεται σε επτά κράτη (Γερμανία, Πολωνία, Ισλανδία, Ρουμανία, Ισπανία, Ολλανδία, Ελλάδα) στο πλαίσιο του προγράμματος SAFERINTERNET.

Συμπερασματικά, όταν ο τρόπος πλοήγησης στο διαδίκτυο δεν είναι ασφαλής οδηγούμαστε σε επικίνδυνες συμπεριφορές στα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης, τη δήθεν «κοινωνικότητα» που αναπτύσσεται στα μέσα αυτά, τα προβλήματα επικοινωνίας μέσα στην οικογένεια, την απόλυτη «μαγεία του μέσου» και τις δραστηριότητες που θυσιάζονται στο βωμό των παραπάνω.

Τα αναφερόμενα επιτάσσουν την αναγκαιότητα να αλλάξουμε την κατάσταση στη χώρα μας και αυτό θα μπορούσε να γίνει σε δυο επίπεδα:

- να ενημερώσουμε για τη χρησιμότητα του διαδικτύου στη ζωή των παιδιών, για τους κανόνες σωστής χρήσης και την αναγκαιότητα να κερδίσουν οι γονείς την εμπιστοσύνη των παιδιών τους και στο «διαδικτυακό κόσμο». Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και οι φορείς που ασχολούνται με τα συγκεκριμένα θέματα πρέπει να βοηθήσουν στην κατεύθυνση αυτή με ισόρροπη ενημέρωση χωρίς κινδυνολογία και εντυπωσιασμό.
- Οι επιστήμονες υγείας και οι εκπαιδευτικοί είναι σημαντικό να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των παιδιών σε θέματα χρήσης του διαδικτύου, ώστε τα παιδιά να μπορούν να μοιραστούν τόσο τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από φαινόμενα παρενόχλησης και εκφοβισμού όσο και τους λογούς που τα οδηγούν σε ακραίες συμπεριφορές στο συγκεκριμένο μέσο.

#### **Συνεργασία φορέων για την ασφαλή χρήση του διαδικτύου**

1. **Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ** (εφαρμογή ορίων, συμμετοχή σε άλλες δραστηριότητες κ.λπ)
2. **ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ** (εκμάθηση ασφαλούς χρήσης του διαδικτύου, ενημέρωση για τα φαινόμενα κατάχρησης, παρενόχλησης κ.λπ.
3. **ΤΑ ΜΜΕ** (ενημέρωση με αντικειμενικό τρόπο, χωρίς άρωμα reality)
4. **Η ΠΟΛΙΤΕΙΑ** (νομικό πλαίσιο για τη λειτουργία των internet café, προγράμματα πρωτογενούς και δευτερογενούς πρόληψης στα σχολεία, εκπαίδευση γονέων κ.α.)

### **Θεσμικό Πλαίσιο Αρμοδιοτήτων Συμβουλευτικής**

Αρκετοί δήμοι και κοινότητες έχουν θεσπίσει τα τελευταία χρόνια συμβουλευτικά κέντρα με σκοπό την προάσπιση και βελτίωση της ψυχικής υγείας των κατοίκων των δήμων, μέσα

από την αντιμετώπιση προβλημάτων και την παροχή ψυχολογικής στήριξή τους. Εφαρμόζουν προγράμματα πρόληψης, αξιολόγησης, κοινωνικής ένταξης μειονοτικών ομάδων, καθώς και ψυχολογικής συμβουλευτικής σε παιδιά, εφήβους, γονείς, εκπαιδευτικούς, ηλικιωμένους και άλλες ιδιαίτερες ομάδες. Μελλοντικά, η κύρια μέριμνα των δήμων και κοινοτήτων που έχουν θεσπίσει παρόμοια προγράμματα θα πρέπει να είναι η στελέχωσή τους με κατάλληλο και επαρκές επιστημονικό προσωπικό, καθώς και η ανταπόκρισή τους σε όσο το δυνατόν περισσότερα αιτήματα των δημοτών τους. Επίσης, θα πρέπει και οι υπόλοιποι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης να δρομολογήσουν τη δημιουργία παρόμοιων συμβουλευτικών κέντρων.

Αρμοδιότητες συμβουλευτικών κέντρων:

- Τηρεί το μητρώο παιδιών και συνεργάζεται με τη Δημόσια Εκπαίδευση για την ανάληψη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων για την πλήρη και ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητας των παιδιών
- Υποστηρίζει τα παιδιά για την δημιουργία θεματικών ομάδων (φωτογραφία, ανακύκλωση, γκράφιτι, θέατρο σκιών, κ.ά.) καθώς και συνεργάζεται με οργανώσεις και υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα για τη δημιουργική ενασχόληση των παιδιών
- Συνεργάζεται και δικτυώνεται με δομές του Δήμου αλλά και με φορείς σε πανευρωπαϊκό επίπεδο για θέματα προστασίας των παιδιών στο Διαδίκτυο
- Συμμετέχει σε επιμορφωτικά σεμινάρια και σεμινάρια δικτύωσης σε πανευρωπαϊκό επίπεδο με στόχο την ασφαλή πλοήγηση των παιδιών στο διαδικτύου.



## Πίνακας Περιεχομένων:

### I. Η Επιχείρηση

A. Περιγραφή της Επιχείρησης

B. Μάρκετινγκ

Γ. Ανταγωνισμός

Δ. Λειτουργικές διαδικασίες

E. Ανθρώπινο δυναμικό

ΣΤ. Επαγγελματική ασφάλιση

Z. Οικονομικά στοιχεία

### II. Οικονομικά στοιχεία

A. Αιτήσεις δανείων

B. Κατάσταση εξοπλισμών

Γ. Ισολογισμός Δ. Ανάλυση νεκρού σημείου

E. Προϋπολογιστικά Αποτελέσματα Χρήσεως

- Τριετής περίληψη
- Ανάλυση ανά μήνα για το πρώτο έτος
- Ανάλυση ανά τρίμηνο για το δεύτερο και τρίτο έτος
- Παραδοχές πάνω στις οποίες βασίστηκαν οι προβλέψεις

ΣΤ. Προϋπολογιστικά ταμειακής ροής για τρία έτη

- ίδια στοιχεία με το E.

### III. Συμπληρωματικά στοιχεία / Παραρτήματα

- Αντίγραφα φορολογικής δήλωσης των κυρίων μετόχων για τα τελευταία τρία έτη
- Στοιχεία προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης (ένα είδος προσωπικού ισολογισμού)



- Για περιπτώσεις franchising, αντίγραφο σχεδίου Σύμβασης Δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού που παρέχει ο Δικαιοπάροχος
- Αντίγραφο του (υπό διαπραγμάτευση συνήθως) μισθωτηρίου συμβολαίου ή συμβολαίου αγοράς για επαγγελματική στέγη ν Αντίγραφα αδειών (πολεοδομίας κ.λπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση
- Βιογραφικά σημειώματα των κυρίων μετόχων
- Μνημόνια προτεινόμενης συνεργασίας με προμηθευτές ή μεγάλους πελάτες
- Άλλα δικαιολογητικά

## **I. Περιγραφή της Επιχείρησης**

### **A. Ταυτότητα της Επιχείρησης:**

1. Νομική υπόσταση:
2. Είδος δραστηριότητας:
3. Προσφερόμενα Προϊόντα / Υπηρεσίες:
4. Λόγος σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου (νέα/υπό σύσταση επιχείρηση, εξαγορά, επέκταση, ένταξη σε δίκτυο franchise κ.ο.κ.)
5. Ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης / Χαρακτηριστικά που αποτελούν πρόκριμα:
6. 12μηνης ή εποχιακής λειτουργίας / Ημέρες και ώρες λειτουργίας:
7. Πληροφορίες για τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται η επιχείρησή μας από εξωτερικές πηγές (προμηθευτές, τράπεζες, δικαιοπαρόχους, επιμελητήρια, επαγγελματικούς συλλόγους, επαγγελματικό τύπο κ.λπ.):

### **B. Προϊόντα / Υπηρεσίες:**

1. Προϊόντα που πουλάμε / Υπηρεσίες που προσφέρουμε:
2. Με ποιον τρόπο ωφελείται ο πελάτης από τα προϊόντα / τις υπηρεσίες μας;
3. Ποια προϊόντα / υπηρεσίες μας έχουν την μεγαλύτερη ζήτηση;

4. Τι κάνει τα προϊόντα / τις υπηρεσίες μας να ξεχωρίζουν και να είναι ανταγωνιστικά;

#### **Γ. Τοποθεσία:**

1. Τι ανάγκες εξυπηρετεί η επιχείρηση;
2. Σε τι είδους περιοχή βρίσκεται;
3. Γιατί βρίσκεται σε αυτήν την περιοχή / σε αυτό το κτήριο;
4. Είναι εύκολα προσβάσιμη / Εξυπηρετείται από αστική συγκοινωνία;
5. Διαθέτει χώρους στάθμευσης;
6. Είναι ορατή / Υπάρχει επαρκής φωτισμός;
7. Συμβαίνουν δημογραφικές αλλαγές που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας;
8. Υπάρχουν επαρκείς χώροι για τις δραστηριότητες της επιχείρησης;

## **II. Το Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing plan)**

### **A. Ανάλυση δυνατών σημείων και αδυναμιών (S.W.O.T. Analysis)**

1. Δυνατά σημεία – Πλεονεκτήματα (Strengths):
2. Αδυναμίες (Weaknesses):
3. Ευκαιρίες (Opportunities):
4. Απειλές – Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (Threats):

### **B. Ο Ανταγωνισμός:**

1. Ποιοι είναι οι πέντε πλησιέστεροι και άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης;
2. Ποιοι είναι οι έμμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης;
3. Ποια είναι η πορεία των ανταγωνιστών της επιχείρησης – ποια είναι η τάση των πωλήσεών τους (σταθερή, αυξητική, μειωτική);
4. Ποια είναι τα δυνατά τους σημεία / οι αδυναμίες τους;

5. Σε τι διαφέρουν τα προϊόντα / οι υπηρεσίες τους από τα δικά μας;

6. Τι μπορούμε να μάθουμε από τον τρόπο λειτουργίας τους;

7. Τι μπορούμε να μάθουμε από την διαφημιστική τους τακτική;

Γ. Τιμολογιακή πολιτική – Πωλήσεις:

Στοιχεία διαμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής

1. Κόστος υλικών: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Κόστος κτήσης των προϊόντων: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Κόστος παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Κόστος προσωπικού: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Κόστος πάγιων εξόδων: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Ποια προϊόντα τιμολογούνται

α) κάτω από τον ανταγωνισμό: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

β) στο ίδιο επίπεδο με τον ανταγωνισμό: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

γ) πάνω από τον ανταγωνισμό: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Η πολιτική πολλαπλών τιμών: \_\_\_\_\_

---

#### Δ. Διαφήμιση – Δημόσιες Σχέσεις

1. Ποιο / Ποια είναι τα σλόγκαν της επιχείρησης;
2. Ποιο είναι το μήνυμα που θέλει να περάσει η διαφήμιση για την επιχείρηση;
3. Για ποια προϊόντα / υπηρεσίες, αλλαγές κ.λπ. επιθυμούμε να ενημερωθεί το κοινό;
4. Ποιο είναι το ποσό που μπορούμε να διαθέσουμε για τη διαφήμιση;
5. Ποιο μέσο (ή ποια μέσα) διαφήμισης επιλέγουμε και γιατί;
6. Ποιος θα αναλάβει τη δημιουργία του διαφημιστικού υλικού – ποια είναι τα κριτήρια επιλογής;
7. Πώς θα παρακολουθήσουμε και θα εκτιμήσουμε την αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών ενεργειών;
8. Ποιες συγκεκριμένες ενέργειές μας βοηθούν την ανάπτυξη και διατήρηση καλών δημοσίων σχέσεων (με προμηθευτές, πελάτες, την ευρύτερη κοινότητα);
9. Με ποιες ενέργειες γίνεται προσπάθεια διατήρησης των υφιστάμενων πελατών;

Ε. Άλλες ενέργειες marketing

---

---

---

---

---

---

---

### III. Το Σχέδιο Διοίκησης και Λειτουργικής Διαχείρισης (Management plan)

#### A. Σύνθεση και καθήκοντα προσωπικού

1. Ποιες είναι οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό;
  - 1α. Ποιες είναι οι θέσεις εργασίας στην επιχείρηση;
  - 1β. Ποια είναι τα καθήκοντα για την κάθε θέση εργασίας;
  - 1γ. Τι γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία πρέπει να διαθέτει το προσωπικό για την κάθε θέση εργασίας;
2. Ποιοι αποτελούν την ηγετική ομάδα της επιχείρησης;
3. Ποιοι είναι οι εξωτερικοί συνεργάτες / σύμβουλοι της επιχείρησης (λογιστές, φοροτεχνικοί, σύμβουλοι κ.λπ.);

#### B. Εκπαίδευση – Επιμόρφωση προσωπικού

1. Σε τι βοηθά την επιχείρηση η προηγούμενη απασχόληση και εμπειρία μου;
2. Ποιες είναι οι αδυναμίες μου και με ποιον τρόπο θα τις αναπληρώσω;
3. Τι είδους εκπαιδευτικές ανάγκες έχει το προσωπικό της επιχείρησης;
4. Τι ποσό μπορώ να διαθέσω για την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης;
5. Τι είδους εκπαίδευση / επιμόρφωση θα προσφέρω στο προσωπικό μου; Με ποιον στόχο;

#### Γ. Αμοιβές Προσωπικού

1. Ποιοι είναι οι μισθοί του προσωπικού ανά άτομο και θέση εργασίας;
2. Τι άλλες παροχές προσφέρονται στο προσωπικό (μπόνους, ποσοστά, προμήθειες, διακοπές κ.λπ.);

### IV. Σχέδιο Οικονομικής Διαχείρισης

#### A. Προϋπολογισμός έναρξης

1. Προκαταβολές:

2. Εγγυήσεις για ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.λπ.: \_\_\_\_\_

3. Αμοιβές συνεργείων και δαπάνες υλικών: \_\_\_\_\_

4. Ασφάλιση μέχρι να ανοίξει η επιχείρηση: \_\_\_\_\_

5. Νομικές και άλλες επαγγελματικές αμοιβές: \_\_\_\_\_

6. Άδειες λειτουργίας: \_\_\_\_\_

7. Ενοίκια και άλλες δαπάνες επαγγελματικής στέγης: \_\_\_\_\_

8. Αγορά / Ενοίκιαση εξοπλισμού: \_\_\_\_\_

9. Υλικά συσκευασίας, εφόδια, είδη γραφείου κ.λπ.: \_\_\_\_\_

10. Δαπάνες για ενέργεια, τηλέφωνα, νερό κ.λπ.: \_\_\_\_\_

11. Προβολή και διαφήμιση: \_\_\_\_\_

12. Κόστος προσωπικού (προ έναρξης): \_\_\_\_\_

**B. Προϋπολογισμός λειτουργίας:**

1. Κόστος προσωπικού (συνολικό): \_\_\_\_\_

2. Ενοίκια και δαπάνες κοινόχρηστων χώρων / Δαπάνες τοκοχρεωλυσίου: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Υλικά συσκευασίας – είδη γραφείου: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Συνδρομές, δωρεές κ.λπ.: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Δαπάνες επισκευών, συντήρησης, καθαρισμού:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Ασφάλιση πυρός, κλοπής και ζημιών προς τρίτους: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Διάφοροι τόκοι: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Αποσβέσεις: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Προβολή και διαφήμιση: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Αμοιβές λογιστών: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Αμοιβές φοροτεχνικών συμβούλων: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Αμοιβές δικηγόρων και άλλων συμβούλων: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Διάφορες και απρόβλεπτες δαπάνες: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Γ. Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως:

**Δ. Προϋπολογισμός ταμειακής ροής (cash flow):**

**Ν. Συμπληρωματικά στοιχεία / παραρτήματα (που πρέπει να επισυναφθούν):**

- Αντίγραφο φορολογικής δήλωσης των κυρίων μετόχων για τα τελευταία τρία έτη
- Στοιχεία προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης (ένα είδος προσωπικού ισολογισμού)
- Για περιπτώσεις franchising, αντίγραφο σχεδίου Σύμβασης Δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού που παρέχει ο Δικαιοπάροχος
- Αντίγραφο του (υπό διαπραγμάτευση συνήθως) μισθωτηρίου συμβολαίου ή συμβολαίου αγοράς για επαγγελματική στέγη
- Αντίγραφα αδειών (πολεοδομίας κ.λπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση
- Βιογραφικά σημειώματα των κυρίων μετόχων
- Μνημόνια προτεινόμενης συνεργασίας με προμηθευτές ή μεγάλους πελάτες
- Άλλα δικαιολογητικά.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Δημητρόπουλος, Ε. (2004), *Συμβουλευτική – Προσανατολισμός, Τόμος Β΄: Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας – Εκπαιδευτικός και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2013), Έκθεση για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, 2011-2012: Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης.

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας – ΚΕΘΙ (2003), *Επιχειρηματικό Σχέδιο για την ίδρυση και ανάπτυξη επιχείρησης – Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας*.

Κουβάτση, Α. (2014), *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*. Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Α.Τ.Ε.Ι Πειραιά. Ανακτήθηκε από

[http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2433/log\\_201400114.pdf?sequence=1](http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2433/log_201400114.pdf?sequence=1)

Σιδηροπούλου-Δημακάκου, Δ. (2000), *Επαγγελματική Συμβουλευτική & Καθοδήγηση*. ISS ΕΠΕ.

### Ξενόγλωσση

Business.gov.au,(2011), *Business Plan Guide*. Ανακτήθηκε από

<http://www.business.gov.au/business-topics/templates-and-downloads/business-plan-template-and-guide/Pages/default.aspx>

Lacroix, R. N. (2006). *Business Plan for a modern and efficient business*, 5<sup>th</sup> entrepreneurship workshop, Harokopio University. Ανακτήθηκε από

[http://sky.hua.gr/epixeirein/dihmerida5/5files/Richard%20Lacroix\\_Business%20Plan.pdf](http://sky.hua.gr/epixeirein/dihmerida5/5files/Richard%20Lacroix_Business%20Plan.pdf)

Rowland, C & Knowles J. (2010). *Consulting. A Researcher's Guide*, The University of Manchester Intellectual Property Limited (UMIP).