

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΔΗΜ. ΠΑΠΑΔΟΜΑΝΩΛΑΚΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ -ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ Bsc –Msc

Ολοκληρωμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η ύπαρξη ενός σοβαρού, άρτιου και ρεαλιστικού (βιώσιμου) επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση οιασδήποτε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Από το πλάνο αυτό θα πρέπει να προκύπτει ξεκάθαρα και με ακρίβεια τόσο η κερδοφορία (μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα, π.χ. 1-3 χρήσεις) όσο και οι χρηματικές ροές της εταιρείας από την έναρξη της λειτουργίας της.

Στις επιχειρήσεις όπως και στη ζωή γενικώς ισχύει ότι κάθε πορεία με πρόγραμμα είναι ασφαλέστερη από την αντίστοιχη πορεία χωρίς πρόγραμμα ,

**“Κανένας άνεμος δεν είναι ούριος αν δεν ξέρεις που θέλεις να πάς»
(Σενέκας).**

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;

Είναι μια συνήθης πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία- ιδιοκτήτη της επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες του και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών ,που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.

Είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του.

Κάθε επιχείρηση είτε πρόκειται για μια μικρή βιοτεχνία είτε πρόκειται για μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει επιχειρηματικό σχέδιο , προκειμένου να έχει πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους της.

Θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια ένα οδικό χάρτη με τις απαραίτητες ενότητες για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου. Η ανάπτυξη του οδηγού βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό σε αντίστοιχη παρουσίαση του **Service Corps of Retired Executives** των ΗΠΑ.

«ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ»

- I. Πίνακας Περιεχομένων
- II. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου
- III. Γενική Περιγραφή της Εταιρείας
- IV. Προϊόντα και Υπηρεσίες
- V. Σχέδιο Μάρκετινγκ
- VI. Σχέδιο Λειτουργίας
- VII. Οργάνωση και Διοίκηση
- VIII. Προσωπική Οικονομική Κατάσταση
- IX. Δαπάνες Έναρξης και Απαιτούμενα Κεφάλαια
- X. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο
- XI. Παραρτήματα
- XII. Τελειοποίηση του Σχεδίου

Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Γράφουμε αυτή την ενότητα τελευταία.

Προτείνεται να είναι δύο σελίδες ή λιγότερο.

Να συμπεριλαμβάνεται ό,τι θα μπορούσε να καλυφθεί σε μια πεντάλεπτη συνέντευξη.

Εκτίθενται τα βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης: Ποιο θα είναι το προϊόν; Ποιοι θα είναι οι πελάτες μας; Ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες; Τί νομίζετε ότι επιφυλάσσει το μέλλον για την επιχείρησή μας και τον κλάδο μας;

Πρέπει να είναι πλήρης, περιεκτική, επαγγελματική και να αποπνέει ενθουσιασμό.

Αν υποβάλλεται αίτηση για δάνειο, να εξηγείται με σαφήνεια το ποσό που χρειάζεται, πώς ακριβώς θα χρησιμοποιηθεί και πώς τα χρήματα αυτά θα κάνουν την επιχείρησή μας πιο επικερδή ώστε να το αποπληρώσουμε.

Γενική Περιγραφή της Εταιρείας

Όραμα: Πολλές εταιρείες έχουν ένα σύντομο κείμενο σχετικά με το όραμά τους, συνήθως μέχρι 30 λέξεις ή και λιγότερο, στο οποίο εξηγούν το λόγο της ύπαρξής τους και τις κατευθυντήριες αρχές τους. Αν θέλουμε να φτιάξουμε ένα πρόχειρο σχέδιο, μπορούμε να το γράψουμε εδώ και ακολούθως να αναφέρονται τα εξής:

Τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας: Οι στόχοι είναι προορισμοί - πού θέλουμε να φθάσει η εταιρεία μας.

Οι σκοποί είναι σημεία προόδου καθ' οδόν προς την επιτυχία. Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να είναι μια υγιής και επιτυχημένη εταιρεία με πιστούς πελάτες που βρίσκεται μεταξύ των πρώτων στην εξυπηρέτηση πελατών.

Οι σκοποί μπορεί να είναι οι ετήσιες πωλήσεις και κάποια συγκεκριμένα μέτρα προς ικανοποίηση των πελατών.

Επιχειρηματική Φιλοσοφία: Τί είναι σημαντικό για μας στην επιχείρηση; Σε ποιους θα προωθήσουμε τα προϊόντα μας; (Εδώ μπορούμε να κάνουμε μια σύντομη περιγραφή - η πλέον ενδελεχής περιγραφή θα γίνει στην Ενότητα Σχέδιο Μάρκετινγκ.

Περιγράφουμε τον κλάδο μας. Είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος; Ποιές αλλαγές προβλέπεται ότι θα γίνουν στον κλάδο αυτό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα;

Πώς η εταιρεία μας θα είναι έτοιμη να τις εκμεταλλευτεί.

Περιγράφουμε τα πιο δυνατά σημεία της εταιρείας μας και τις βασικές της ικανότητες. Ποιοι παράγοντες θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας; Ποια πιστεύουμε ότι θα είναι τα πιο ανταγωνιστικά μας σημεία; Εμείς προσωπικά τι θα προσφέρουμε σ' αυτή τη νέα εταιρεία από την προηγούμενη εμπειρία μας, τις ικανότητές μας και τα ισχυρότερα σημεία μας;

Νομική μορφή της εταιρείας: Μοναδικός ιδιοκτήτης - Συνεταιριστική Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ); Τι μορφή επιλέγεται;

Προϊόντα και Υπηρεσίες

Περιγράφουμε λεπτομερώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας (τεχνικές προδιαγραφές, σχέδια, φωτογραφίες, έντυπα πωλήσεων και άλλα μακροσκελή θέματα.)

Ποιοι παράγοντες θα μας δώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα;

Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν το επίπεδο της ποιότητας ή μοναδικά ή ιδιοκτησιακά χαρακτηριστικά.

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

Σχέδιο Μάρκετινγκ

Όσο καλό και αν είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες μας, η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα μονάχα αν υπάρξει αποτελεσματικό marketing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ξεκινώντας με προσεκτική και συστηματική έρευνα. Είναι παρακινδυνευμένο να υποθέσει κάποιος ότι γνωρίζει εξ αρχής την αγορά που θέλει να κατακτήσει. Για επιβεβαίωση πρέπει να υπάρχει σχετική έρευνα αγοράς. Αξιοποιούμε τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού σαν μια ευκαιρία να ανακαλύψουμε νέα δεδομένα και να διερευνήσουμε πολύπλευρα το όλο επιχειρηματικό μας εγχείρημα.

Υπάρχουν δυο είδη έρευνας αγοράς: η «πρωτογενής» και η «δευτερογενής».

Στην περίπτωση της δευτερογενούς έρευνας κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει δημοσιευμένες πληροφορίες που ανευρίσκονται σε προφίλ της αγοράς, επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στατιστική υπηρεσία, στοιχεία δημογραφικής απογραφής, κλπ.

Τα στοιχεία αυτά μπορούμε να τα βρούμε σε βιβλιοθήκες, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, προμηθευτές, συνδέσμους και κυβερνητικές πηγές, το διαδίκτυο, κλπ.

Είναι εκπληκτικό το πλήθος των πληροφοριών που μπορούμε να βρούμε στο επιμελητήριο της περιοχής μας ή από εμπορικούς συνδέσμους αντίστοιχα.

Στην περίπτωση της πρωτογενούς έρευνας θα πρέπει να συλλέξουμε πληροφορίες μόνοι μας. Για παράδειγμα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον Χρυσό Οδηγό για να αναγνωρίσουμε πιθανούς ανταγωνιστές, τον Τηλεφωνικό Κατάλογο για να εντοπιστούν πιθανοί πελάτες ή ομάδες πελατών και να κάνουμε ποσοτικές ή/και ποιοτικές έρευνες για να μάθουμε τις προτιμήσεις τους.

Μία έρευνα από εξειδικευμένη εταιρεία έρευνας αγοράς θα μας κοτίσει πολύ. Όμως, υπάρχουν αρκετά βιβλία που προσφέρουν πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί ο ιδιοκτήτης μίας μικρής επιχείρησης να προβεί σε μία επιτυχημένη έρευνα αγοράς μόνος του.

Στο σχεδιασμό μάρκετινγκ που θα χρειαζόμαστε πρέπει να είμαστε όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται – να παρέχουμε στατιστικά στοιχεία, δείκτες και λοιπή πληροφόρηση μαζί με τις πηγές από όπου αυτά αντλήθηκαν.

Οικονομικοί Παράγοντες

Στοιχεία για τον κλάδο που ανήκει η εταιρεία μας:

Μέγεθος αγοράς

Επιθυμητό μερίδιο αγοράς (αυτό είναι απαραίτητο μόνο αν εκτιμηθεί ότι θα γίνουμε σημαντικοί παίκτες στην αγορά).

Παρούσα ζήτηση στην αγορά που στοχεύουμε.

Τάσεις της αγοράς- στόχος αναφορικά με: ανάπτυξη, προτιμήσεις καταναλωτή, και εξέλιξης προϊόντος.

Προοπτική ανάπτυξης και ευκαιρία για επιχείρηση του μεγέθους μας.

Εμπόδια εισόδου της εταιρείας μας στην αγορά.

Πχ Υψηλό κεφάλαιο/ κόστος κεφαλαίου - Υψηλό κόστος παραγωγής.

Υψηλό κόστος marketing-Αποδοχή καταναλωτή και αναγνώριση μάρκας.

Εκπαίδευση και δεξιότητες.

Ειδική τεχνολογία και πατέντες.

Μεταφορικά έξοδα.

Δασμοί, τέλη, κλπ.

Βεβαίως θα πρέπει να αναφερθούμε και στο πως θα ξεπεράσουμε τα εμπόδια αυτά.

Περιβαλλοντικές αλλαγές που ίσως επηρεάσουν την εταιρεία μας όπως:

Αλλαγή Τεχνολογίας

Νομοθετικές Αλλαγές

Οικονομικές Αλλαγές

Αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία μας.

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

Προϊόν/Υπηρεσία

Χαρακτηριστικά και Οφέλη

Καταρτίζεται λίστα των βασικότερων προϊόντων και υπηρεσιών που θα παρέχονται.

Για κάθε προϊόν ή υπηρεσία:

- Περιγράφονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά του. Τι το ιδιαίτερο διαθέτει;
- Περιγράφονται τα οφέλη του. Τι προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στον πελάτη;

Σημειώνεται η διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικού και ωφέλειας.

Πχ ένα σπίτι δίνει στέγη σε κάποια άτομα, διαρκεί πολλά χρόνια, και κατασκευάζεται από συγκεκριμένα υλικά σύμφωνα με ένα σχέδιο. **Αυτά είναι παραδείγματα χαρακτηριστικών του προϊόντος «σπίτι».**

Τα οφέλη που παρέχει το προϊόν αυτό στον πελάτη περιλαμβάνουν κοινωνικό status, εξασφαλισμένη στέγαση για την οικογένεια, επένδυση με καλή προοπτική, ικανοποίηση για το ότι είναι ιδιοκτήτης ακινήτου, κλπ. Με άλλα λόγια, μπαίνει μια σειρά από χαρακτηριστικά και δυνατότητες στα προϊόντα/υπηρεσίες μας προκειμένου να πουληθούν τα οφέλη.

Τι υπηρεσίες θα παρέχονται μετά την πώληση? Κάποια παραδείγματα είναι: εγγύηση, παράδοση στον πελάτη, τεχνική υποστήριξη, σέρβις και πολιτική επιστροφής χρημάτων.

Πελάτες

Γίνεται αναγνώριση της πελατείας στην οποία απευθυνόμαστε, των χαρακτηριστικών της και της κοινωνικο-οικονομικής τους κατανομής (δηλ. δημογραφικά στοιχεία).

Η περιγραφή διαφέρει ανάλογα αν πρόκειται να πωλήσουμε σε άλλες επιχειρήσεις ή κατευθείαν στον καταναλωτή. Εάν θα πωληθεί ένα καταναλωτικό προϊόν μέσω εμπόρων χονδρικής ή λιανικής, πρέπει να αναλυθεί λεπτομερώς τόσο ο τελικός καταναλωτής όσο και οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις που παρεμβάλλονται.

Ίσως να απευθυνόμαστε σε περισσότερες από μια ομάδα καταναλωτών. Προσδιορίζουμε τις ομάδες που θεωρούμε πιο σημαντικές. Στη συνέχεια, για κάθε ομάδα καταναλωτών σημειώνουμε αυτό που αποκαλούμε δημογραφικό προφίλ:

- Ηλικία
- Φύλλο
- Τόπος/Γεωγραφία
- Οικονομική κατάσταση
- Κοινωνική τάξη και απασχόληση
- Εκπαίδευση
- Άλλο σχετικό με το προϊόν/αγορά

Για πελάτες επιχειρήσεις, οι δημογραφικοί παράγοντες μπορεί να είναι:

- Είδος επιχείρησης (η κλάδος)
- Περιοχή
- Μέγεθος επιχείρησης
- Προτίμηση για ποιότητα, τεχνολογία και τιμή
- Άλλο σχετικό με το προϊόν/κλάδο

Ανταγωνισμός

- Τι προϊόντα/υπηρεσίες και εταιρείες θα μας ανταγωνιστούν;
- Αναφέρονται οι βασικοί ανταγωνιστές.
- Θα είναι ανταγωνιστικοί σε όλα τα επίπεδα ή επιλεκτικά σε κάποια προϊόντα, πελάτες ή περιοχές;
- Θα έχουμε σημαντικούς έμμεσους ανταγωνιστές; (πχ ένα video club ανταγωνίζεται με τους κινηματογράφους, αν και είναι διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις).
- Πως θα συγκρίνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά;

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Εδώ δίνονται τα βασικά σημεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουμε.

- Προώθηση
- Πως θα επικοινωνήσετε με τους πελάτες;
- Διαφήμιση: Ποια διαφημιστικά μέσα θα χρησιμοποιήσουμε, γιατί, και με τι συχνότητα. Γιατί αυτά και όχι άλλα;
- Έχουμε βρει μεθόδους με χαμηλό κόστος που θα αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα;
- Θα χρησιμοποιήσουμε και άλλες μεθόδους εκτός από την πληρωμένη διαφήμιση όπως ένταξη σε καταλόγους, συμμετοχή σε εκθέσεις, δικτύωση με φίλους ή άλλους επαγγελματίες, δημοσιότητα, το διαδίκτυο, κλπ.
- Ποια είναι η εικόνα που θέλουμε να επικοινωνήσουμε; Ποια εικόνα θέλετε να έχουν οι πελάτες για εμάς;
- Εκτός από τη διαφήμιση, τι άλλα σχέδια έχουμε για τον σχεδιασμό του λογοτύπου μας, των επισκεπτηρίων, επιστολόχαρτων, για τις μπροσούρες, για την εσωτερική διαρρύθμιση των γραφείων η καταστήματος, κλπ.;
- Έχει γίνει προετοιμασία για ένα σύστημα αναγνώρισης των πιστών πελατών ώστε να έχετε συστηματική επαφή μαζί τους ;

Προϋπολογισμός Προώθησης

Τι ποσά θα ξοδευτούν στα προηγούμενα σχέδιά μας;

Πριν την έναρξη λειτουργίας;

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας;

(Τα νούμερα αυτά θα συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό επιχειρησιακού σχεδίου).

Τιμολόγηση

Εξηγούμε τη μέθοδο ή τις μεθόδους βάσει των οποίων καθορίζουμε τις τιμές. Για την πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων, η τακτική των πολύ χαμηλών τιμών δεν αποτελεί σωστή πολιτική. Στερεί από την εταιρεία το απαραίτητο περιθώριο κέρδους, οι πελάτες πιθανότατα να μην ενδιαφέρονται τόσο για την τιμή όσο νομίζουμε, και οι μεγάλοι ανταγωνιστές μπορούν πάντα να πωλήσουν ακόμα πιο χαμηλά. Συνήθως καλύτερα είναι να ανταγωνιζόμαστε στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση καθώς και να έχετε τιμές σε μέτρια επίπεδα.

Η τιμολογιακή στρατηγική σας ταιριάζει με την ανταγωνιστική ανάλυση;

Συγκρίνουμε τις τιμές μας με εκείνες του ανταγωνισμού. Είναι υψηλότερες, χαμηλότερες, ίδιες και γιατί; Πόσο σημαντικός ανταγωνιστικός παράγοντας είναι η τιμή; Οι πελάτες στους οποίους στοχεύουμε αγοράζουν όντως βάσει τιμής; Ποια θα είναι η πολιτική μας στην εξυπηρέτηση του καταναλωτή καθώς και ποια η πιστωτική μας πολιτική;

Προτεινόμενη Τοποθεσία της Επιχείρησης

Ίσως δεν έχουμε ακόμα την ακριβή τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης. Τώρα είναι η στιγμή να σκεφθούμε τι θέλουμε και χρειαζόμαστε σαν θέση. Κάποιες δουλειές γίνονται και από το σπίτι στην αρχή (ιδίως από start-ups).

Περιγραφή των κριτηρίων της θέσης από όπου θα λειτουργεί η επιχείρηση μας, όπως αυτό επηρεάζει την πελατεία.

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

Θα μας επισκέπτονται οι πελάτες;

Είναι κατάλληλη; Εσωτερικοί χώροι; Στάθμευση ; Εντός αγοράς;

Είναι «συμβατή» με την εικόνα μας;

Που βρίσκεται ο ανταγωνισμός; Είναι καλύτερα να είστε κοντά τους ή μακριά τους;

Κανάλια Διανομής

Πως θα πουλάμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας;

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

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Οι προβλέψεις μας πρέπει να γίνουν βάσει των ιστορικών πωλήσεων (αν υπάρχουν) , τις στρατηγικές μάρκετινγκ , την έρευνα αγοράς που έχουμε κάνει και τα στοιχεία της αγοράς σας που ίσως διαθέτουμε.

Αποτελεί βέλτιστη πρακτική να γίνονται δυο προβλέψεις :

- 1) «Καλύτερη εκτίμηση», δηλαδή τι περιμένουμε ρεαλιστικά
- 2) «Χειρότερη περίπτωση», δηλ μια χαμηλή εκτίμηση την οποία είμαστε σίγουροι ότι θα πετύχουμε, άσχετα του τι μπορεί να συμβεί.

Υπενθυμίζεται ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η έρευνα και οι υποθέσεις που κάναμε καθώς θα διαμορφώνονται οι προβλεπόμενες πωλήσεις, καθώς και τις υπόλοιπες οικονομικές καταστάσεις που απαιτούνται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν σκοπεύουμε να παρουσιάσουμε το σχέδιό μας σε πηγές χρηματοδότησης.

Σχέδιο Λειτουργίας

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

Παραγωγή

Πώς και πού παράγονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μας;

Περιγράφουμε τις μεθόδους μας σχετικά με:

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

Επαγγελματικός χώρος

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του χώρου που χρειαζόμαστε;

Περιγράφουμε τον τύπο του επαγγελματικού χώρου που θα έχουμε.

Απαιτούμενα φυσικά χαρακτηριστικά:

- I. Χώρος
- II. Τύπος κτιρίου
- III. Πολεοδομική ζώνη
- IV. Ηλεκτρικό και άλλες παροχές

Πρόσβαση:

Είναι σημαντικό οι εγκαταστάσεις μας να είναι εύκολα προσβάσιμες όσον αφορά στη συγκοινωνία ή στους προμηθευτές;

Χρειαζόμαστε εύκολη πρόσβαση με τα πόδια;

Ποιες είναι οι απαιτήσεις μας σχετικά με τους χώρους στάθμευσης και τη γειτνίαση με την εθνική οδό, τα αεροδρόμια, τους σιδηροδρομικούς σταθμούς και τα ναυτιλιακά κέντρα;

Συμπεριλαμβάνουμε ένα σχέδιο ή κάτοψη των προτεινόμενων εγκαταστάσεων, αν είναι σημαντικό, όπως θα χρησίμευε σε ένα κατασκευαστή.

Κατασκευή: Οι περισσότερες νέες εταιρείες δεν θα πρέπει να δεσμεύσουν κεφάλαια σε μια κατασκευή, αλλά αν σχεδιάζεται κατασκευή θα πρέπει να συμπεριλάβουμε στο επιχειρηματικό μας σχέδιο τα κόστη και τις προδιαγραφές.

Κόστος: Υπολογίζουμε τα έξοδα του χώρου μας, συμπεριλαμβανομένου και του ενοικίου καθώς επίσης και των εξόδων συντήρησης, των παροχών (ηλεκτρικό, τηλεπικοινωνίες, κλπ.), της ασφάλισης και τα αρχικά έξοδα διαμόρφωσης του χώρου για να εξυπηρετεί τις ανάγκες μας. Αυτά τα νούμερα θα πρέπει να περιληφθούν στο χρηματοοικονομικό μας σχέδιο.

Ποιο θα είναι το ωράριο εργασίας;

Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις

Περιγράφουμε τι ισχύει για την περίπτωσή μας για τα ακόλουθα και πως σχεδιάζουμε να τα αντιμετωπίσουμε:

- Απαιτήσεις αντιπροσώπευσης η συνεργασίας με τρίτους
- Άδεια λειτουργίας
- Κανονισμοί υγείας, εργασιακού χώρου και περιβάλλοντος
- Ειδικοί κανονισμοί που καλύπτουν τον κλάδο ή το επάγγελμά μας
- Απαιτήσεις σχετικά με τις πολεοδομικές ζώνες και τους όρους δόμησης
- Ασφαλιστική κάλυψη
- Εμπορικά σήματα, πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνίες (που εκκρεμούν, υπάρχουν ή έχουν αγοραστεί)
- Προσωπικό
- Αριθμός υπαλλήλων
- Είδος εργασίας (ειδικευμένοι, ανειδίκευτοι και επαγγελματίες)
- Πού και πώς θα βρούμε το κατάλληλο προσωπικό;
- Ποιότητα του υπάρχοντος προσωπικού
- Μισθολογική δομή
- Μέθοδοι επιμόρφωσης και απαιτήσεις εκπαίδευσης
- Ποιος κάνει τι;
- Υπάρχουν έτοιμες διαδικασίες λειτουργίας;
- Έχει γίνει περιγραφή θέσεων εργασίας για το προσωπικό; Αν όχι, χρειάζεται να ετοιμαστούν κάποιες. Βοηθούν πολύ την εσωτερική επικοινωνία με το προσωπικό.
- Για ορισμένες εργασίες θα χρησιμοποιηθεί προσωπικό με σύμβαση πλέον του μόνιμου προσωπικού;

Αποθέματα

- Τι αποθέματα θα τηρούνται: πρώτες ύλες, προμήθειες, έτοιμα προϊόντα;
- Μέση αξία αποθεμάτων (δηλ. ποια είναι η επένδυσή μας σε αποθέματα);
- Δείκτης κύκλου εργασιών και πώς συγκρίνεται με τις μέσες τιμές του κλάδου;
- Εποχικές αιχμές;
- Χρονικές ανοχές για λήψη παραγγελθέντων προϊόντων.
- Προμηθευτές.
- Εντοπίζουμε τους βασικούς προμηθευτές μας.
- Ονόματα και διευθύνσεις.
- Τύπος και ποσότητα αποθεμάτων που θα μας προμηθεύσουν.
- Πολιτική αναφορικά με προμήθειες με πίστωση και την παράδοση των προϊόντων.
- Ιστορικό και αξιοπιστία προμηθευτών.
- Θα πρέπει να έχουμε περισσότερους από έναν προμηθευτή για τα πλέον αναγκαία είδη (σαν εφεδρεία);
- Αναμένονται ελλείψεις ή προβλήματα για βραχυπρόθεσμες παραδόσεις;
- Τα κόστη προμηθειών είναι σταθερά ή κυμαινόμενα; Αν είναι κυμαινόμενα, πώς θα αντιμετωπίσουμε αυτές τις αλλαγές;

Πιστωτική Πολιτική

Σχεδιάζεται η πώληση με πίστωση;

- I. Χρειάζεται πραγματικά να πουλάμε με πίστωση; Είναι συνήθης πρακτική στον τομέα μας και είναι κάτι που το περιμένουν οι πελάτες μας;
- II. Αν ναι, ποια θα είναι η πολιτική μας για το ποιος θα τυγχάνει πίστωσης και το ύψος αυτής;
- III. Πώς θα ελέγχουμε τη φερεγγυότητα αυτών που θα ζητούν πίστωση για πρώτη φορά;
- IV. Τί όρους θα προσφέρουμε στους πελάτες μας, δηλ. πόση πίστωση θα τους προσφέρουμε και πότε θα καταβάλουν την οφειλή;
- V. Θα προσφέρουμε έκπτωση για έγκαιρη πληρωμή; (Συμβουλή: Αυτό να το κάνετε μόνο αν είναι συνήθης πρακτική στον κλάδο σας)
- VI. Ξέρουμε τί θα σας κοστίζει να προσφέρουμε πίστωση; Έχουμε συμπεριλάβει το κόστος στις τιμές μας;

Διοίκηση και Οργάνωση

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

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

Συμπεριλαμβάνουμε τις περιγραφές θέσεων για τους υπαλλήλους σε θέσεις-κλειδιά. Αν ψάχνουμε για δάνεια ή επενδυτές, συμπεριλαμβάνουμε τα βιογραφικά σημειώματα των ιδιοκτητών και των υπαλλήλων σε θέσεις- κλειδιά.

Επαγγελματική και Συμβουλευτική Υποστήριξη

Αναφερόμαστε στα ακόλουθα:

Διοικητικό Συμβούλιο .

Σύμβουλοι Διοίκησης (αν υπάρχουν).

Δικηγόρος.

Λογιστής.

Ασφαλιστικός πράκτορας.

Τράπεζα.

Σύμβουλο ή συμβούλους (consultants).

Μέντορες και εμπειρογνώμονες (advisors).

Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο αποτελείται από τα εξής: τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση, τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή βάση (προαιρετικό), τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές, τον προβλεπόμενο ισολογισμό και τον υπολογισμό του νεκρού σημείου (break-even calculation).

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν μια λογική εκτίμηση του οικονομικού μέλλοντος της εταιρείας μας. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι μελετώντας το χρηματοοικονομικό μας σχέδιο θα καταλάβουμε καλλίτερα τα οικονομικά της επιχείρησής μας.

Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε 12-μηνιαία Βάση

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν αυτό το στοιχείο, δηλ. τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση, ως τον ακρογωνιαίο λίθο του σχεδίου τους. Στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνονται τα πάντα σε αριθμούς και εμείς θα έχουμε μια ιδέα για το τι θα χρειασθεί για να είναι η επιχείρηση επικερδής και επιτυχημένη.

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις θα προκύψουν από την πρόγνωση των πωλήσεων στην οποία θα προβλέπονται οι πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, οι δαπάνες και το μηνιαίο κέρδος για ένα έτος.

Τα προβλεπόμενα κέρδη θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα κείμενο στο οποίο θα περιγράφονται οι κυριότερες παραδοχές που χρησιμοποιήσαμε για να εκτιμήσουμε τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας.

Σημειώσεις: Πρέπει να κρατάμε προσεκτικές σημειώσεις σχετικά με την έρευνα και τις παραδοχές μας ώστε να είμαστε σε θέση αργότερα να τις εξηγήσουμε και επίσης για να ανατρέχουμε στις πηγές μας όταν είναι καιρός να αναθεωρήσουμε το σχέδιό σας.

Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές

Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών είναι μια εκ των προτέρων ματιά του λογαριασμού όψεως.

Για κάθε σημείο πρέπει να προσδιορίσουμε πότε αναμένεται να εισπραχθούν μετρητά (για πωλήσεις) ή πότε θα πρέπει να εκδώσουμε επιταγή (για έξοδα).

Θα πρέπει να παρακολουθούμε τα σημαντικά λειτουργικά στοιχεία τα οποία δεν αποτελούν απαραίτητα μέρος των ταμειακών ροών αλλά μας επιτρέπουν να παρακολουθούμε τα στοιχεία που έχουν μεγάλη επίπτωση στις ταμειακές ροές, όπως για παράδειγμα πωλήσεις και αγορές αποθεμάτων.

Θα πρέπει επίσης να παρακολουθούμε τις πληρωμές σε μετρητά πριν από την έναρξη τα οποία θα καταγράφονται στη στήλη 'προ-έναρξης'. Λογικά θα πρέπει να έχουμε ήδη κάνει την έρευνά μας σχετικά με αυτά για το σχέδιο δαπανών έναρξης.

Οι ταμειακές ροές θα μας δείξουν αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Με απλά λόγια, αν το προβλεπόμενο ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο θα χρειαστούμε μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης. Με αυτό το σχέδιο θα προβλέψουμε επίσης πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστούμε.

Υπολογισμός Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου (break-even point) προβλέπει τον όγκο των πωλήσεων, σε κάποια δεδομένη τιμή, που απαιτείται για να καλυφθούν όλα τα κόστη. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο των πωλήσεων κάτω του οποίου η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και άνω του οποίου είναι κερδοφόρα.

Η παρακάτω μαθηματική φόρμουλα υπολογίζει το νεκρό σημείο:

Πωλήσεις νεκρού σημείου = Σταθερά κόστη / (1- Μεταβλητά κόστη)

(Όπου: τα σταθερά κόστη εκφράζονται σε ευρώ, ενώ τα μεταβλητά κόστη εκφράζονται σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.)

Συμπεριλαμβάνονται όλες οι παραδοχές βάσει των οποίων έγινε ο υπολογισμός του νεκρού σημείου.

Παραρτήματα

Συμπεριλαμβάνονται λεπτομέρειες και μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν στο επιχειρησιακό μας σχέδιο, για παράδειγμα:

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

Για την Εξεύρεση Κεφαλαίων

Για τις τράπεζες

Οι τράπεζες θέλουν διαβεβαιώσεις για την τακτική αποπληρωμή του δανείου. Αν σκοπεύουμε να χρησιμοποιήσουμε το σχέδιο σε δανειστές, πρέπει να συμπεριλάβουμε:

- Το ποσό του δανείου
- Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα
- Τι θα πετύχουμε - πώς θα κάνει την επιχείρηση ισχυρότερη;
- Τους αιτούμενους όρους αποπληρωμής (τα έτη αποπληρωμής).

Πιθανώς δεν θα έχουμε μεγάλα περιθώρια διαπραγμάτευσης του επιτοκίου αλλά μπορεί να είναι δυνατό να διαπραγματευθούμε μεγαλύτερο χρόνο αποπληρωμής, πράγμα που θα βοηθήσει τις ταμειακές ροές.

Το περιουσιακό στοιχείο που προσφέρεται ως εγγύηση και κατάλογο με τα υπάρχοντα εμπράγματα βάρη του περιουσιακού στοιχείου που προσφέρεται ως εγγύηση.

Δεν ξεχνάμε:

1. Ο σχεδιασμός στον χώρο των επιχειρήσεων είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας.
2. Είναι μια διαδικασία δυναμική που σημαίνει ότι περιλαμβάνει το στοιχείο της συνεχούς αναθεώρησης και της προσαρμογής στα δεδομένα της αγοράς που αλλάζουν με ταχύτητα συνεχώς.
3. Ο σωστός σχεδιασμός έχει καταλυτική σημασία στην επιτυχία του εγχειρήματος. Είναι απαραίτητος για τους πιθανούς χρηματοδότες στο επιχειρηματικό μας σχέδιο.
4. Η διαδικασία του σχεδιασμού αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Θεωρώ επιτακτικό ΕΜΕΙΣ-ΕΣΕΙΣ οι νέοι οικονομολόγοι να προσφέρουμε στο κτίσιμο αυτής της φιλοσοφίας.

