



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN).
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΜΕΣΩ
ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ, CASE STUDY, ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ ΣΧΟΛΗ ΧΟΡΟΥ»**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΛΕΙΒΑΔΑΡΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΥΣΑΝΘΗ

ΠΑΤΡΑ 2020

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία συνήθη πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας 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. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή της λειτουργίας της έως και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο δείχνει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος καθώς και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει κάποια ορισμένη ενδεδειγμένη μορφή ως προς την κατάρτισή του, η οποία ακολουθεί κάποιους γενικούς κανόνες μεθοδολογίας. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει μιν να έχει εύρος ώστε να καλύπτει όλα τα εξεταζόμενα αντικείμενα, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι περιεκτικό και συμπαγές ώστε να διατηρεί αμείωτο το ενδιαφέρον του εκάστοτε αποδέκτη.

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάπτυξη και την παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την δημιουργία μιας νέας σχολής χορού στην περιοχή του Αλίμου, στην Αθήνα.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου και τα βήματα υλοποίησης του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία δόμησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και οι τρόποι χρηματοδότησής του.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για τη δημιουργία μιας νέας σχολής χορού.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

ABSTRACT

A business plan has a certain appropriate form of training, which follows some general rules of methodology. Each business plan must have scope to cover all items under consideration, but at the same time it should be comprehensive to keep the reader interested.

This work aims at developing and presenting a business plan for the creation of a new dance school in the Alimos area of Athens, Greece.

The first chapter presents the concept of the business plan and its implementation steps.

The second chapter presents the basic elements of building a business plan and ways of financing.

The third chapter presents a business plan for the creation of a new dance school.

Finally, the conclusions and the bibliography used in the preparation are presented.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	9
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	9
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	10
1.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	10
1.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	12
1.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .	13
1.6 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	13
1.7 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	15
1.8 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΑ ΧΕΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	17
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	18
2.3 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	19
2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	21
2.5 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	23
2.6 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	25
2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	26
2.8 Η ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	28

2.9 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	30
2.10 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	34
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ BUSINESS PLAN	34
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
3.2 ΣΤΟΧΟΙ	35
3.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	36
3.4 ΣΥΝΟΨΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ	36
3.4.1 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	37
3.4.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	37
3.5 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	40
3.5.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	40
3.5.2 ΣΤΟΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	41
3.5.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	42
3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	43
3.6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	43
3.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	44
3.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	45
3.6.3 SWOT ANALYSIS.....	466
3.6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (PEST).	46
3.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	47
3.7.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ	48
3.7.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	48
3.7.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	51
3.7.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην καινοτομία. Εφαρμόζει τις αρχές και τις πρακτικές σχεδιασμού για να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν νέα αξία και νέες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο επίκεντρό του είναι η ενσωμάτωση της συμπάθειας πελατών, του σχεδιασμού εμπειριών και της επιχειρηματικής στρατηγικής (*Pinson, 2004*).

Η προσέγγιση του επιχειρηματικού σχεδιασμού στην καινοτομία στοχεύει να συνδυάσει την καλύτερη σχεδιαστική σκέψη και στρατηγική. Η βιώσιμη ανάπτυξη προέρχεται από την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών, αλλά η καινοτομία αυτού του είδους είναι σχεδόν αδύνατη χωρίς ένα πλαίσιο δράσης και εργαλεία δημιουργικής σκέψης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια τυπική δήλωση των επιχειρηματικών στόχων, οι λόγοι για τους οποίους είναι εφικτοί καθώς και τα σχέδια για την επίτευξή τους. Μπορεί επίσης να περιέχει πληροφορίες για τον οργανισμό ή την ομάδα που προσπαθεί να επιτύχει αυτούς τους στόχους (*Watson et al., 2018*).

Τα επιχειρηματικά σχέδια ενδέχεται να στοχεύουν σε αλλαγές στην αντίληψη και την επωνυμία από τον πελάτη, τον φορολογούμενο ή την ευρύτερη κοινότητα. Όταν η υπάρχουσα επιχείρηση πρόκειται να υποθέσει μια σημαντική αλλαγή ή όταν σχεδιάζει μια νέα επιχείρηση, απαιτείται ο επιχειρηματικός σχεδιασμός τριών έως πέντε ετών, δεδομένου ότι οι επενδυτές θα αναζητήσουν την επενδυτική τους απόδοση σε αυτό το χρονικό διάστημα (*Ali, 2018*).

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει δύο πρωταρχικούς σκοπούς. Πρώτον, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει την επιχείρηση με ένα πιο συνεκτικό όραμα. Με την πραγματική ανάλυση του σχεδίου για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την κατασκευή, το σχεδιασμό ιστοσελίδων κλπ., βελτιώνεται σημαντικά η επιτυχία της επιχείρησης.

Ο δεύτερος σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου τείνει να είναι και ο λόγος που οι περισσότεροι πελάτες ζητούν συμβουλές σχεδίου. Δηλαδή, ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ή κάποιος άλλος δανειστής δεν θα επενδύσει σε μια εταιρεία χωρίς να έχει στα χέρια του ένα ουσιαστικό πλάνο για την εξέλιξη της επιχειρηματικής της ιδέας. Οι τράπεζες θέλουν να μετριάσουν τον κίνδυνο αθέτησης των υποχρεώσεων και οι ιδιώτες επενδυτές θέλουν μια ρεαλιστική πρόβλεψη για το πότε θα αποκομίσουν κέρδη από το κεφάλαιό τους (Ali, 2018).

1.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα εξής:

- **Ενισχύει την απόκτηση χρηματοδότησης**

Οι πιθανοί επενδυτές θα έχουν πολλές ερωτήσεις σχετικά με τις δυνατότητες ή την υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα. Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο όχι μόνο παρέχει απαντήσεις, αλλά δείχνει την οργάνωση και το σύνολο των εμπορικών, νομικών, οικονομικών, και ανθρώπινων πόρων αλλά και άλλων πτυχών της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ένα λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο θα αυξήσει τις

πιθανότητες απόκτησης κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου και τραπεζικών δανείων (*Pinson, 2004*).

- **Προσδιορίζει τα προβλήματα**

Ένα λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο καλύπτει όλους τους τομείς της έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης. Καθώς διερευνούνται οι πληροφορίες που συμπεριλαμβάνονται στα επιχειρηματικά σχέδια, πραγματοποιούνται οι σχετικοί προϋπολογισμοί μάρκετινγκ, το κόστος των υλικών, οι άδειες, το κόστος εργασίας, τα ακίνητα ή οι μισθώσεις και άλλες κρίσιμες πτυχές της επιχείρησης. Τα επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς που βοηθούν στη ροή μετρητών πράγμα το οποίο είναι κρίσιμο για τη διατήρηση και την επιβίωση της επιχείρησης (*Watson et al., 2018*).

- **Παρέχει στρατηγική εξόδου**

Εκτός από την παροχή κριτηρίων για την επιτυχία της επιχείρησης, ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο θέτει ρεαλιστικά κριτήρια για τον τερματισμό της επιχείρησης για να αποφευχθεί η πιθανή αποτυχία. Μια επιχειρηματική αποτυχία μπορεί να είναι πολύ πειστική και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων συχνά δεν είναι αντικειμενικοί απέναντι σε αυτή την δύσκολη πραγματικότητα.

- **Ελαχιστοποιεί νομικά προβλήματα**

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο αντιμετωπίζει όλα τα νομικά και οικονομικά ζητήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης όπως δηλαδή την αποφυγή κυρώσεων ή προστίμων της επιχείρησης (*Ali, 2018*).

1.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Τα επιχειρηματικά σχέδια μπορεί να επικεντρώνονται εσωτερικά ή εξωτερικά. Τα εξωτερικά επικεντρωμένα σχέδια στοχεύουν σε σημαντικούς εξωτερικούς φορείς και ιδιαίτερα στους οικονομικούς παράγοντες. Έχουν συνήθως λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση ή την ομάδα που προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της. Με κερδοσκοπικές οντότητες, οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν επενδυτές και πελάτες. Οι εξωτερικοί εμπλεκόμενοι φορείς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα περιλαμβάνουν τους δωρητές και τους πελάτες των υπηρεσιών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Για κυβερνητικούς οργανισμούς, οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι φορείς περιλαμβάνουν φορολογικούς φορείς, κυβερνητικούς οργανισμούς υψηλού επιπέδου και διεθνείς οργανισμούς δανεισμού όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Παγκόσμια Τράπεζα, διάφορες οικονομικές υπηρεσίες των Ηνωμένων Εθνών και οι τράπεζες ανάπτυξης.

Τα επιχειρηματικά σχέδια προσδιορίζονται για ενδιάμεσους στόχους που απαιτούνται για την επίτευξη των εξωτερικών αναγκών. Μπορούν να καλύψουν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, μιας νέας υπηρεσίας, ενός νέου συστήματος πληροφορικής, μιας αναδιάρθρωσης των οικονομικών, την ανακαίνιση ενός εργοστασίου ή την αναδιάρθρωση του οργανισμού (Ali, 2018).

Ένα εσωτερικό επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται συχνά σε συνδυασμό με μια «ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων» ή μια λίστα κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Αυτό επιτρέπει την μέτρηση της επιτυχίας του σχεδίου χρησιμοποιώντας μη οικονομικά μέτρα. Επιχειρηματικά σχέδια που προσδιορίζουν και στοχεύουν εσωτερικούς στόχους, αλλά παρέχουν μόνο γενικές οδηγίες για το πώς θα επιτευχθούν, ονομάζονται στρατηγικά σχέδια.

Τα επιχειρησιακά σχέδια περιγράφουν τους στόχους μιας εσωτερικής οργάνωσης, μιας ομάδας εργασίας ή ενός τμήματος. Τα σχέδια έργων που είναι γνωστά ως πλαίσια έργων, περιγράφουν τους στόχους ενός συγκεκριμένου έργου. Μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν την θέση του έργου εντός των ευρύτερων στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Pinson, 2004).

1.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να ολοκληρώσει μία επιχείρηση, από την αρχή της λειτουργίας της έως και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο δείχνει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και επίσης δείχνει την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του.

1.6 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ιδιαίτερο ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου παίζουν δύο παράμετροι:

- Τι θα παράγει η επιχείρηση.
- Πόσο θα παράγει η επιχείρηση.

Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις προσωπικές εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Ως εκ τούτου οφείλει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις

εκτιμήσεις του. Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- **Εκτίμηση του κύκλου εργασιών:** Κύκλος εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε ένα έτος. Πόση ποσότητα θα αποφασίσει να παράγει μία επιχείρηση καθορίζει και την τιμή (ανά μονάδα προϊόντος) που θα χρεώσει στον καταναλωτή.
- **Ανάλυση του προϊόντος:** Η απόφαση σχετικά με το τι προϊόν θα παράγει η εταιρεία, ποιες είναι οι αναγκαίες πρώτες ύλες παραγωγής του και ποια είναι η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να λάβει την τελική του μορφή.
- **Ανάλυση των εργασιών εντός της επιχείρησης:** Τί χρειάζεται προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία, τον απαραίτητο εξοπλισμό, τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, τις ηλεκτρομηχανικές εγκαταστάσεις κτλ.
- **Επιλογή - πρόκριση παραγωγικού εξοπλισμού:** Η εταιρεία θα προμηθεύεται τον απαραίτητο εξοπλισμό με τα παρακάτω κριτήρια:
 - Αξιοπιστία
 - Ύπαρξη service και ανταλλακτικών
 - Τιμή και διακανονισμός
- **Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων:** Με βάση το τί και το πόσο θα παράγει η επιχείρηση, τη μορφή και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους. Ειδικότερα συνεκτιμώνται:
 - Τα αναγκαία αποθέματα πρώτων υλών και ο χρονισμός παραγγελίας – παραλαβής.
 - Τα αναγκαία αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων.

- Οι ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης (π.χ. ιδιαίτερες συνθήκες ψύξης, υγρασίας, εξαερισμού, κτλ).
 - Οι αναγκαίοι χώροι συσκευαστηρίου.
- **Εκτίμηση αναγκών σε οικόπεδα, κτίρια και μεταφορικά μέσα:** Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει την ανέγερση δικών της κτιριακών εγκαταστάσεων, θα πρέπει να συνυπολογίσει την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και για προβλεπόμενες ανάγκες μελλοντικής επεκτάσεως. Όσον αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις αυτό που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση είναι να εκτιμηθεί αν είναι προτιμότερο να προβεί στην ανέγερση, την αγορά ή την μίσθωση κάποιου ήδη υπάρχοντος κτιρίου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι αναγκαία προϋπόθεση το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της. Τέλος, η εκτίμηση των αναγκών για μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση της μορφής του προϊόντος (π.χ. ευπαθές ή όχι), της ποσότητας πωλούμενων προϊόντων και το αν συμφέρει να ανατεθούν οι μεταφορές σε μεταφορική εταιρεία.

Ιδρυτικά κεφάλαια: ιδρυτικά κεφάλαια μιας επιχείρησης ορίζουμε το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων (κεφάλαια που χρειάζονται για την αγορά οικοπέδων, κτιρίων και εξοπλισμού) και των κεφαλαίων κίνησης (οι χρηματικοί πόροι που χρειάζονται για την αγορά πρώτων υλών, πληρωμή μισθών, λογαριασμούς ΔΕΗ, ΟΤΕ),

1.7 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Μία επιχείρηση, εκτός από την κατάστρωση του επιχειρηματικού πλάνου για την οργάνωση της εσωτερικής της λειτουργίας, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να λειτουργήσει. Βασικό εργαλείο για να προσδιορίσει η επιχείρηση την θέση

της μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της οικονομικής αγοράς είναι η «Έρευνα Θέσεως της Εταιρείας», γνωστή ως SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η SWOT Analysis μας προσδιορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

1.8 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΑ ΧΕΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προτρέπει τον επιχειρηματία να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια. Βέβαια, είναι παράλογο να υποθεθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, οπωσδήποτε όμως βοηθά τη διοικητική μονάδα να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη απέναντι στις πιθανές ευκαιρίες ή παγίδες που θα παρουσιαστούν, επειδή υπάρχει μία καλή γνώση τόσο των δυνατοτήτων της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

Πολλές φορές η διαδικασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι χρησιμότερη και από το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο λόγος είναι προφανής: Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία «ακτινογραφία» της επιχείρησης και δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει επίγνωση στο παρόν όλων των δυνατών ενδεχομένων και κινδύνων που πρόκειται να αντιμετωπίσει μελλοντικά η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφισβήτητα ένα επιχειρηματικό σχέδιο συνδυάζει αναφορές σε αρκετές πηγές πληροφοριών, όπως επιστημονικά άρθρα και κλαδικές μελέτες. Έχει μετατραπεί σε πολύτιμο και αναπόσπαστο εργαλείο της επιχείρησης κατά την έναρξη της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Επίσης, ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της αγοράς και της επιχείρησης, ώστε να παρέχει καθοδήγηση για τις ενέργειες των στελεχών προς συγκεκριμένες στρατηγικές. Έτσι, τα βασικά γνωρίσματα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα εξής:

- Το σχέδιο των επιχειρηματικών δράσεων του χρειάζεται να είναι κατανοητό και σύντομο στην περίληψή του, ειδικά όταν πρόκειται να παρουσιαστεί σε μελλοντικούς επενδυτές.
- Μετατρέπεται σε ένα μέσο επικοινωνίας που το καθιστά απαραίτητο για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης σε έναν υποψήφιο χρηματοδότη.
- Είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου μελλοντικών δράσεων για την επιχείρηση.
- Οργανώνει και χαράζει τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Αναλύει τις ευκαιρίες, τις απειλές, τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης.
- Προσφέρει καλύτερες πιθανότητες σύναψης συνεργασιών με νέους επενδυτές για τους επιχειρηματίες.

Συμπερασματικά, ένα καλά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο για την επιχείρηση δείχνει ότι ο επιχειρηματίας θα έχει περισσότερες πιθανότητες να πείσει επερχόμενους επενδυτές του για την εγκυρότητα του σχεδίου και

σύμφωνα με αυτό να αποκτήσει νέες συνεργασίες, οι οποίες θα του εξασφαλίσουν τη μελλοντική βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Πολλές επιχειρήσεις προσφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η σύνταξη του απαιτεί προσοχή και ακρίβεια, ειδικά όταν απευθύνεται σε πιθανούς επενδυτές. Όταν πρόκειται για μια καινούργια επιχειρηματική ιδέα, η επιχείρηση αναλαμβάνει ένα επιχειρηματικό ρίσκο επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς οφείλει να πείσει τους μελλοντικούς επενδυτές για την υλοποίηση και την επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου.

Ωστόσο, τα πιο επιτυχή σχέδια είναι αυτά που δημιουργούνται με ομαδική εργασία. Η επιχείρηση θα δώσει κατευθυντήριες γραμμές για την έναρξη του επιχειρηματικού σχεδίου στους υπαλλήλους της έτσι ώστε η όλη διαδικασία να ξεκινήσει και παράλληλα να εντοπίζονται τυχόν τροποποιήσεις ώστε να εγκριθεί στο τέλος από αυτήν.

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η χάραξη στρατηγικής καθίσταται σημαντική για τη διοίκηση της επιχείρησης. Η επιλογή των στόχων οφείλει να είναι φανερή και άμεση για τους μελλοντικούς επενδυτές. Το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται επιτυχημένο όταν υπάρχει σωστός χρονοπρογραμματισμός και ο προκαθορισμός των στόχων γίνεται με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Οι επιχειρηματικοί στόχοι χρησιμοποιούνται και σαν δείκτες καθώς εξετάζουν την πορεία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έπειτα, πέραν των στόχων μελετώνται και στοιχεία όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών, η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών κ.α.

Τελικά, αρκετές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν στο εξώφυλλο του επιχειρηματικού σχεδίου τους, ή όταν παρουσιάζουν την επιχείρησή τους, μια δήλωση που αναφέρεται στον σκοπό ίδρυσης της επιχείρησης γνωστή και ως

«Mission statement». Η δήλωση αυτή αποτελείται από μια παράγραφο όπου αναφέρεται το είδος της επιχειρηματικής δράσης και όλα τα επιχειρηματικά κριτήρια των κινήσεών της.

2.3 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Πράγματι, το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και το επίπεδο ανάπτυξης της διαφέρει κάθε φορά. Επίσης, ο σκοπός κατάρτισης και εφαρμογής ενός επιχειρηματικού σχεδίου σχετίζεται πάντα με τον αναγνώστη-επενδυτή στον οποίο θα απευθύνεται. Πιο αναλυτικά, αυτό που ξεχωρίζει κάθε φορά είναι η ίδια η δομή και όχι το περιεχόμενο του business plan. Έτσι ένα περιεχόμενο επιχειρηματικού σχεδίου θα έχει τις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

- **Επιτελική Σύνοψη:** Αρχικά, δίνεται μια εισαγωγική περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου στις αρχικές σελίδες του σχεδίου. Έχει σαν βασική προϋπόθεση να ενθουσιάσει τον αναγνώστη-επενδυτή, να προσφέρει αξία στους πελάτες και να αυξήσει τα περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά-στόχος.
- **Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας:** Παρέχεται μια σχετική περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και υπάρχει διαφοροποίηση στο περιεχόμενό της κάθε φορά. Επίσης, γίνεται μία περιγραφή για το μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα την οδηγήσουν στην υλοποίηση των επιθυμητών στόχων της.
- **Προϊόντα και υπηρεσίες:** Αποτελούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Αρχικά, γίνεται σταδιακή ανάλυση των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών ώστε να γίνουν κατανοητά από τον μελλοντικό επενδυτή. Στην συνέχεια, γίνεται περιγραφή των προϊόντων με τις σχετικές παρουσιάσεις.

- **Ανάλυση αγοράς – ανταγωνισμού:** Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση εντάσσεται στην αγορά που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί και ελέγχει τις δυνατότητες βιωσιμότητας και κέρδους που προσφέρονται. Ο επενδυτής, πρέπει να είναι σίγουρος ότι ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της αγοράς και θα τις καλύψει με τον πιο επιτυχημένο τρόπο.
- **Σχεδιασμός Μάρκετινγκ:** Εδώ γίνεται η περιγραφή και ο τρόπος με τον οποίο θα φτάσει το προϊόν μέχρι τους καταναλωτές. Πραγματοποιείται αναλυτική παρουσίαση των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση και τα σημεία διανομής του προϊόντος ώστε να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Τέλος, μέσω του σχεδιασμού καθορίζεται το κατά πόσο αποτελεσματική και ανταγωνιστική θα μετατραπεί η επιχείρηση στην αγορά για να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της.
- **Οργανωσιακός Σχεδιασμός:** Αναφέρεται στην περιγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών, τα οποία αναφέρονται παρακάτω:
 - α) Τα μέλη της εταιρίας και το μορφωτικό τους επίπεδο.
 - β) Η επαγγελματική εμπειρία σχετικά με την διοίκηση μιας μονάδας.
 - γ) Η εταιρική φήμη στο κλάδο δραστηριοποίησης.
 - δ) Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των στελεχών.
- **Σχεδιασμός Λειτουργιών:** Σε αυτό το σημείο περιγράφονται όλα τα στάδια, από την παραγωγή του προϊόντος μέχρι και την εισαγωγή του στην αγορά-στόχος. Επίσης, δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, την παραγωγή, τις πρώτες ύλες και το προγραμματισμένο επενδυτικό πλάνο για τα επόμενα χρόνια.
- **Οικονομικός Σχεδιασμός:** Ο επιχειρηματίας ελέγχει τις οικονομικές προβλέψεις για όλη την χρονική περίοδο και βοήθα στην κατάρτιση του προϋπολογισμού στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

- **Εκτίμηση Κινδύνων:** Αναφέρονται οι κίνδυνοι που θα συναντήσει η επιχείρηση στη νέα επιχειρηματική της κίνηση, καθώς το επιχειρηματικό σχέδιο σχεδιάζεται με βάση την μελλοντική θέση της επιχείρησης.

- **Παράρτημα:** Αναγράφεται στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου και περιλαμβάνει: α) βιογραφικά σημειώματα των διοικητικών στελεχών, β) τεχνικές πληροφορίες που σχετίζονται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, γ) κατοχυρωμένες πατέντες ευρεσιτεχνίας.

2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Είναι ευρεως γνωστό πως η χρηματοδότηση είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την επιχείρηση καθώς εξασφαλίζει την αποδοτικότητα όλων των επιμέρους σταδίων της επιχειρηματικής δράσης και ειδικότερα στην έναρξη της. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) χρησιμοποιείται σαν πηγή άντλησης εξωτερικής χρηματοδότησης για την επιχείρηση. Είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό σχέδιο να αποτυπώνει την γνώση του επιχειρηματία ώστε να επιφέρει κέρδος μελλοντικά.

Είναι επίσης ένας τρόπος μέσω του οποίου η επιχείρηση υλοποιεί τους στόχους της και καταφέρνει να ασκήσει τη νέα επιχειρηματική της δραστηριότητα. Επιπρόσθετα, το επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργεί μια σχέση επικοινωνίας μεταξύ επενδύτη και επιχειρηματία. Στην Ελλάδα, αρκετές επιχειρήσεις δεν συμφωνούν με τα διεθνή πρότυπα για την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς δεν έχουν ενστερνιστεί ακόμη την φιλοσοφία του. Παρατηρείται λοιπόν, μια εν λόγω βραδύτητα στις ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά την οργάνωση και τη δομή της και όλα τα στάδια που τις συνθέτουν για να μπορέσουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Οι ανάγκες των επιχειρήσεων είναι συγκεκριμένες για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Η πηγή χρηματοδότησης μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική.

Εσωτερική χρηματοδότηση

- ❖ **Προσωπικά κεφάλαια:** Αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία (π.χ κτίρια, μηχανήματα, γη, κλπ) που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και είναι αναγκαία στο ξεκίνημα της νέας επιχείρησης και στην εξέλιξή της σε οποιοδήποτε τομέα στην επιχείρηση.
- ❖ **Κεφάλαια σποράς (capital seeds):** Δίνονται για την ανάπτυξη μιας ιδέας (επιχειρηματικής) και την εξέλιξη ενός προϊόντος στα πρώτα στάδια εισαγωγής του στην αγορά. Αναφέρεται ως μια μορφή χρηματοδότησης, που είναι απαραίτητη για τη στήριξη των νεοεισαχθέντων επιχειρήσεων.
- ❖ **Ιδιώτες επενδυτές (Business angels):** Είναι άτομα που επενδύουν σε επιχειρήσεις, συνήθως στα αρχικά στάδιά τους, παρέχοντας εμπειρία και συμβουλές στον επιχειρηματία.
- ❖ **Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capitals):** Τα συγκεκριμένα κεφάλαια χορηγούνται από υπάρχουσες επιχειρήσεις για την χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων. Η επιχείρηση (συνεργάτης) που προσφέρει την χρηματοδότηση βοηθάει τη διοίκηση με διάφορες στρατηγικές και μόλις επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος παίρνει το μερίδιο που της αναλογεί και αποχωρεί.

Εξωτερική χρηματοδότηση

- ❖ **Τραπεζικό δάνειο:** Οι επιχειρηματίες που σχεδιάζουν την ίδρυση μιας επιχείρησης θεωρούν τις τράπεζες ως πηγές χορήγησης επιχειρηματικών δανείων.
- ❖ **Υποθήκη:** Τα δάνεια με υποθήκη την ακίνητη περιουσία χορηγούνται σε επιχειρήσεις που έχουν ακίνητη περιουσία και χρησιμοποιείται ως εγγύηση.
- ❖ **Μίσθωση (Leasing):** Αποτελεί μια σύγχρονη τακτική μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Με αυτήν ο μισθωτής μισθώνει από μια εταιρεία ένα κινητό ή ακίνητο περιουσιακό στοιχείο για ορισμένη χρονική περίοδο και στο τέλος της περιόδου αυτής μπορεί με δήλωσή του να το αγοράσει σε προσυμφωνημένο τίμημα.
- ❖ **Επιδότηση:** Είναι η οικονομική ενίσχυση μιας βιομηχανίας ή μιας επιχείρησης ακόμα και μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων με την οικονομική ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ ΕΣΠΑ) για τις επιχειρήσεις.

2.5 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Αναμφισβήτητα, η οργάνωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποδεικνύει ότι η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να πείσει τους επενδυτές της για την φερεγγυότητα του σχεδίου ώστε να συνάψει νέες συνεργασίες. Η επιχείρηση το χρησιμοποιεί σαν πρώτο μέσο επικοινωνίας προς τρίτους και της επιτρέπει να αναζητήσει εξωτερικές και εσωτερικές συνεργασίες. Έτσι, η

αναγκαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερης βαρύτητας για τους στόχους που αφορούν την επιχείρηση και οι λόγοι είναι οι παρακάτω:

- Δυνατότητα ενός καλύτερου σχεδιασμού και προγραμματισμού της επιχείρησης.
- Καταγραφή και ανάλυση της αγοράς.
- Εργαλείο λήψης αποφάσεων.
- Ορθή κατανομή των κεφαλαίων στην επιχείρηση.
- Προσδιορισμός του χρονοπρογραμματισμού της επιχείρησης.
- Εντοπισμός των ευκαιριών και σχεδιασμός των λειτουργιών όταν προκύπτουν λάθη.
- Καθορισμός του επιχειρησιακού σκελετού της επιχείρησης.

Επίσης, **όσο σημαντικό είναι το επιχειρηματικό σχέδιο για την επιχείρηση, εξίσου σημαντικό είναι και για τους επιχειρηματίες.** Διότι το επιχειρηματικό σχέδιο συνθέτει ένα ουσιώδες πλάνο κινήσεων για τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Μεταμορφώνεται σε ένα εργαλείο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και προσαρμόζεται κάθε φορά στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και αυτές του ανταγωνισμού. Οι συνηθέστερες περιπτώσεις για τις οποίες χρειάζεται δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η έρευνα για τη δημιουργία μίας καινούριας επιχειρηματικής δραστηριότητας από μία επιχείρηση ή έναν ιδιώτη, που δεν έχει γνώση της αγοράς στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί.
- ❖ Η μελέτη των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχείρησης, με στόχο την υλοποίησή τους με την επιβολή στρατηγικών για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.
- ❖ Όταν η επιχείρηση οφείλει να εξετάζει αν είναι συμφέρουσα η επένδυση που σκέφτεται να ακολουθήσει για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η ανίχνευση πόρων, όπου οι χρηματοδότες χρειάζεται να γνωρίζουν λεπτομέρειες σχετικά με το σχεδιασμό της ακόλουθης πορείας της επιχείρησης.

- ❖ Οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι σημαντικό να αισθάνονται την σιγουριά που τους παρέχει η γνώση του επιχειρηματία για να εγκρίνουν την δάνειο-χρηματοδότηση του.
- ❖ Για τη διόρθωση λαθών και αποτυχιών εφαρμόζεται ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

2.6 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αναμφισβήτητα, κάθε επιχείρηση θέλει να αυξήσει την κερδοφορία της και επιχειρεί να ανταγωνιστεί με επιτυχία, να βρει αξιόπιστες συνεργασίες, βασισμένη πάντα στην ορθότητα των αποφάσεών της. Ο τρόπος με τον οποίο θα τα επιτύχει, αποτελείται από την εφαρμογή της στρατηγικής που απαιτείται στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πράγματι, η στρατηγική είναι μια κατεύθυνση προς το είδος και το μέγεθος των δραστηριοτήτων στην επιχείρηση που θα ακολουθήσουν μακροπρόθεσμα. Μέσω αυτής γίνεται η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η συγκέντρωση και η διαχείριση των πόρων της. Σκοπός της είναι η εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται, με σκοπό να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών της. Τα στάδια που περιέχει είναι τα εξής:

Σχεδιασμός στρατηγικής

Είναι μια διαδικασία της επιχείρησης ή ενός οργανισμού ώστε να γίνει ο καθορισμός και η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων ώστε να δοθούν κατευθύνσεις στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που την αφορούν άμεσα. Η νέα επιχείρηση χρειάζεται να ξέρει τη θέση της στην αγορά και να ελέγχει που θα βρίσκεται μελλοντικά.

Παρόλα αυτά, η στρατηγική ανάλυση υποδεικνύει μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση της επιχείρησης, αλλά η πρόβλεψή της δεν είναι ορθή σε σχέση με την αγορά και την εξέλιξη της επιχείρησης μέσα σε αυτή. Μέσω της

στρατηγικής ανάλυσης εποπτεύεται η μελλοντική πορεία της επιχείρησης και περιλαμβάνει: α) Ανάλυση της Αγοράς, β) Ανάλυση του Ανταγωνισμού, γ) Ανάλυση **SWOT**, δ) Ανάλυση **PEST**.

Εφαρμογή της στρατηγικής

Αρχικά, η διοίκηση πρέπει να συντάξει ένα πλάνο που να εφαρμόζεται στην πραγματικότητα. Έπειτα, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να έχει τις απαραίτητες ικανότητες για τη σωστή και επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων. Οι στόχοι πρέπει να καταρριφθούν μέσω ενός αποτελεσματικού και καλά διατυπωμένου επιχειρηματικού σχεδίου σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Τα συστήματα πληροφόρησης μετατρέπονται σε εργαλεία στα χέρια των διοικητικών στελεχών και αποβλέπουν σε νέες στρατηγικές ώστε να είναι επιτυχημένη η λειτουργία της επιχείρησης.

Έλεγχος αποτελεσμάτων

Ο στρατηγικός έλεγχος ορίζεται ως μια καθοριστική αξιολόγηση σχεδίων, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων δίνοντας έτσι πληροφορίες για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Τέλος, απαιτεί να ελέγχεται η εφαρμογή των στρατηγικών ώστε να επιτυγχάνονται οι περισσότεροι στόχοι που έχουν θέσει τα διοικητικά στελέχη μαζί με τους συνεργάτες της.

2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



Η Ανάλυση **SWOT** είναι ένα βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο εντάσσεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Επιπλέον, χρησιμοποιείται στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που αφορούν στόχους και

σκοπούς της επιχείρησης. Η λέξη S.W.O.T προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats** (και στα ελληνικά: Δυνατά & Αδύναμα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές). Με την ανάλυση SWOT εξετάζονται τα δυνατά (strengths) και αδύναμα (weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) που θα προκύψουν.

Έπειτα, τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. προσωπικό, διοικητικά στελέχη, χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική σταθερότητα). Ωστόσο, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ανιχνεύονται από την ίδια την επιχείρηση και αναλόγως προσαρμόζεται σε αυτές (π.χ. είσοδος νέου ανταγωνιστή, ρυθμίσεις στο νομικό πλαίσιο, κλπ.).

Εφαρμόζοντας μια SWOT Ανάλυση η επιχείρηση πρέπει να ξεπερνά τα προβλήματά της (Αδυναμίες) και να εφαρμόζει στρατηγικούς σχεδιασμούς που να εξαλείφουν τις «Απειλές» που εμφανίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, θα πρέπει να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, αξιοποιώντας τις δυνάμεις της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η SWOT ανάλυση αποτελεί μια «*αναλυτική διαδικασία*», που επιτρέπει στην επιχείρηση να οργανώνει και να ταξινομεί όλες τις πληροφορίες και τις σκέψεις της για τη μελλοντική πορεία της.

Τέλος, δημιουργεί ιδέες και προτρέπει την επιχείρηση να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης και να εξετάσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που της εμφανίζονται. Πιο συγκεκριμένα:

Δυνατά σημεία

- Τι είναι αυτό που ξέρει καλά η επιχείρηση;
- Ποιό είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;

- Τί προσφέρει η επιχείρηση και τί οι ανταγωνιστές της;
- Το δυνατό της σημείο είναι η φήμη και η θέση της στην αγορά;

Ευκαιρίες

- Η κάλυψη των κενών της αγοράς από την επιχείρηση.
- Η δημιουργία «αναγκών» (λανθάνουσες ανάγκες) για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Νέοι και πιο εξελιγμένοι τρόποι απόκτησης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. e-shop, e-bay κλπ.).
- Νέοι τρόποι δικτύωσης της νεολαίας (πχ. Facebook , Instagram, blogs).

Αδύναμα σημεία

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται σωστά;
- Ποιά είναι τα σημεία που στερείται έναντι του ανταγωνισμού;
- Τι πρέπει να αποφύγει και να βελτιώσει η επιχείρηση;
- Τι ζητάει η αγορά και δεν το έχει ακόμα προσφέρει η επιχείρηση;

Κίνδυνοι

- Η παγκόσμια οικονομική κρίση.
- Μια προσδοκώμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Είσοδος καινούργιων ανταγωνιστών-επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια επερχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

2.8 Η ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ είναι και η ανάλυση PEST που χρησιμοποιείται για να αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης,

δηλαδή όλα τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι, η ανάλυση PEST είναι απαραίτητη στο κλάδο των επιχειρήσεων για την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Καταγράφει την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς και οργανώνει τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση. Μαζί με την ανάλυση SWOT αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι επιτυχημένο όταν έχει προηγηθεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επομένως έχουμε:

Πολιτικό περιβάλλον

Η Νομοθεσία, το πολιτικό σκηνικό και η κυβέρνηση είναι παράγοντες που μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εισάγεται επίσης και το τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και περιφερειακή διοίκηση κλπ.).

Οικονομικό περιβάλλον

Σκιαγραφείται η οικονομική ζωή μίας χώρας ή μιας κοινωνίας. Οι παράγοντες που το επηρεάζουν είναι αυτοί του επιτοκίου δανεισμού, του πληθωρισμού, της οικονομικής ανάπτυξης κ.α.

Κοινωνικό περιβάλλον

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις για τα εγχώρια και τα εισαγόμενα προϊόντα, οι αντιλήψεις των πολιτών μίας κοινότητας αλλά και τα δημογραφικά κριτήρια επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτήν την κοινωνία, και γι' αυτό διερευνάται στην ανάλυση PEST.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Ο ρόλος του τεχνολογικού περιβάλλοντος, είναι βασικός για την διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια που σχετίζονται με τεχνολογικές ανακαλύψεις καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ερωτήματα και εξετάζονται σε αυτό το σημείο.

Τέλος, η συντομογραφία PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβαλλόντων (στην αγγλική γλώσσα) Political, Economic, Social, Technology. Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο μάρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροπεριβάλλον και αποτελεί ανεξάρτητο εργαλείο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε κατάσταση.



2.9 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Εδώ, η επιχείρηση τοποθετείται στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να κατανοηθεί η αγορά-στόχος και οι δυνατότητες κέρδους. Ο επενδυτής εξετάζει το τμήμα του σχεδίου ώστε να αντιληφθεί ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς για να τις καλύψει με τον πιο επιτυχημένο τρόπο.

Στην αρχή, πραγματοποιείται μια περιγραφή της αγοράς για τα χαρακτηριστικά της όπως είναι το μέγεθος, το στάδιο ανάπτυξης, η συγκέντρωση και ο ρυθμός εξέλιξης της τεχνολογίας. Έπειτα, παρουσιάζεται το ιστορικό της αγοράς, με αναφορά σε κλαδικές μελέτες και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά άρθρα. Εν συνεχεία, εντοπίζονται οι τομείς που θα εξελίξουν την αγορά και επισημαίνονται τα στοιχεία και οι προβλέψεις για την επερχόμενη ανάπτυξή της.

Για την αποσαφήνιση της επιτυχίας του νέου αυτού εγχειρήματος χρησιμοποιούνται κλαδικές μελέτες, εφημερίδες, περιοδικά διαφόρου περιεχομένου και πραγματοποιούνται ειδικευμένες μελέτες. Στην περίπτωση όμως που απαιτείται η εκπόνηση έρευνας αγοράς για να βρεθούν τα πρωτογενή στοιχεία για το προϊόν που θα αναπτύξει το νέο τμήμα στην αγορά, οι παραπάνω δευτερογενείς πηγές μπορεί να αποδεικνύονται ανεπαρκείς και ελλιπείς. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ανάλυση όλων των τμημάτων της αγοράς και οριοθετείται ο στόχος της επιχείρησης.

Αν η επιχείρηση στοχεύει να δραστηριοποιηθεί σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, οφείλει να πραγματοποιήσει μία ανάλυση για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά και να επιλέξει ποιο θα είναι το τμήμα δράσης της. Επίσης, πραγματοποιείται πρόβλεψη για κάθε τμήμα της αγοράς, του επιπέδου πωλήσεων και μεριδίου αγοράς που προσδοκά η επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση της αγοράς παρουσιάζεται σαν μια σύνθετη διαδικασία και οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα που αφορούν την αγορά επιχειρηματικής δράσης τους. Η στενότητα των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης δεν επιτρέπει στον επιχειρηματία εξονυχιστικές έρευνες για την ανάλυση της αγοράς ώστε να μπορέσουν να τοποθετήσουν με σαφήνεια τη νέα τους επιχειρηματική δράση. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να έχουν στο δυναμικό τους ειδικούς συμβούλους για τις έρευνες αυτές.

Πράγματι, ο χρόνος είναι πολύ σημαντική παράμετρος τόσο για την εισαγωγή της επιχείρησης στην αγορά αλλά και των στρατηγικών σχεδιασμών που πρέπει να εφαρμόσει για την επίτευξη των στόχων της και του

επιθυμητού κέρδους. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αντλήσουν μερίδιο στην αγορά, γι' αυτό και η φήμη της επιχείρησης βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και κυριαρχεί η δυσπιστία των πελατών της, με αποτέλεσμα να είναι αναγκαία η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.



2.10 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ξεκινά με τον έλεγχο του ανταγωνισμού της επιχείρησης, δηλαδή τον αριθμό των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών-καταναλωτών με τον ίδιο τρόπο (προϊόντα ή υπηρεσίες). Ο έλεγχος αυτός ολοκληρώνεται με τον καθορισμό των υπόλοιπων ανταγωνιστών στον κλάδο, όπου ερευνάται έτσι, η δύναμη των πελατών και των προμηθευτών. Η νέα επιχείρηση χρειάζεται να μελετήσει διεξοδικά το τμήμα της αγοράς στο οποίο θέλει να εισαχθεί, να εντοπίσει τους ανταγωνιστές του κλάδου αυτού, να ερευνήσει τα λειτουργικά τους συστήματα και τις πιθανότητες σύναψης συνεργασιών μαζί τους.

Πιο αναλυτικά, η ύπαρξη επικινδυνότητας στην εισαγωγή νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και υποκατάστατων προϊόντων καθιστά απαραίτητο ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Όλες οι δυνάμεις του ανταγωνισμού παρέχουν όλα τα στοιχεία που καταλήγουν στην αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων του ανταγωνισμού όπως το κέρδος και τα κρίσιμα

οικονομικά μεγέθη. Τελικά, η ανάλυση του ανταγωνισμού οφείλει να καταλήγει στην ανίχνευση χαρακτηριστικών και παραγόντων που διαφοροποιούν την νέα επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση του ανταγωνισμού είναι πολύ σημαντική για μία νέα επιχείρηση καθώς ο ανταγωνισμός είναι επερχόμενος έναντι μεγάλων πολυεθνικών εταιριών. Επιπλέον, είναι αρκετά δύσκολο, όχι όμως ακατόρθωτο, για μια νεοσύστατη επιχείρηση να μπορέσει να εδραιωθεί σε κλάδους που υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Έτσι, ο επιχειρηματίας πρέπει να στοχεύει σε στοιχεία που υπερισχύουν έναντι των μεγάλων εταιριών όπως είναι η ποιότητα, η καλή εξυπηρέτηση, η εξειδίκευση και η τοπική κοινότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ BUSINESS PLAN

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χορός είναι μια ιστορική παράδοση. Ο χορός είναι παρών σε κοινωνικές λειτουργίες και η εξέλιξή του αποτελεί ορόσημο των δραστηριοτήτων διασκέδασης και έκφρασης ανά τους αιώνες. Μία μορφή τέχνης που επέζησε αναλλοίωτη μέσα από δύσκολους καιρούς και βοήθησε τους ανθρώπους να ξεπεράσουν οποιοδήποτε πρόβλημα και κακουχία. Ο κλασικός χορός έχει αποδείξει ότι είναι μακράς διάρκειας στην παρουσία του στη ζωή μας. Το κλασικό μπαλέτο δε διδάσκεται συνήθως από γονέα σε παιδί έτσι οι άνθρωποι αναζητούν σχολές όπου μπορούν να μάθουν και να εξελιχθούν.

Η λογική της υπό σύστασης σχόλης χορού *“ballet liberte”* είναι αφιερωμένη στην προσφορά ποιότητας και προσιτής διδασκαλίας κλασικού και σύγχρονου χορού. Υπάρχει μια πολύ ενεργή και αφοσιωμένη κοινότητα χορού που βρίσκεται ήδη στην Αθήνα. Ωστόσο, δεν υπήρξε ποτέ ένα πραγματικό στούντιο χορού, όπου οι άνθρωποι να μπορούν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους για το χορό και να απολαμβάνουν να είναι με άλλους ανθρώπους με παρόμοια ενδιαφέροντα που σχετίζονται αποκλειστικά με το μπαλέτο τόσο σε πρακτικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο. Είναι το σχέδιό μας να ενσωματώσουμε την υπάρχουσα χορευτική κοινότητα στο στούντιο μας για να ξεκινήσουμε με μια ισχυρή βάση υποστηρικτών. Από εκεί θα μπορέσουμε να διαδώσουμε τη λογική ότι το κλασικό μπαλέτο και ο σύγχρονος χορός μπορεί να γίνει μέσο διασκέδασης αλλά και μέσο θεωρητικής αναγνώρισης και μελέτης για τα άτομα που επιθυμούν να βιώσουν την ιστορική αναδρομή του. Υπάρχουν πολλά οφέλη για τον χορό που θα προσελκύσει ανθρώπους από πολλά διαφορετικά υπόβαθρα και ενδιαφέροντα.

Η Ελευθερία Λειβαδάρου, είναι η ιδρύτρια της σχολής **“ballet liberte”**. Η ιδιοκτήτρια είναι απόφοιτη του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδος, της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αποτελεί, επίσης, απόφοιτη της Ανώτερης Επαγγελματικής Σχολής Χορού «ΑΚΤΙΝΑ» με πτυχίο αναγνωρισμένο από το Υπουργείο Πολιτισμού και ασχολείται εδώ και πολλά χρόνια με το κλασικό μπαλέτο και το σύγχρονο χορό. Έχει παρακολουθήσει σεμινάρια και workshops δίπλα σε καταξιωμένους χορευτές και δάσκαλους κλασικού χορού τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (Ολλανδία, Γερμανία), και σεμινάρια σύγχρονου χορού και αυτοσχεδιασμού στην Ελλάδα. Έχει συμμετάσχει σε παραστάσεις κλασικού και σύγχρονου χορού σε ερασιτεχνικές σχολές χορού στην Πάτρα και στην Αθήνα.

3.2 ΣΤΟΧΟΙ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι στόχοι του χορού της σχολής **“ballet liberte”** :

- Δημιουργία ενός στούντιο κλασικού χορού με ζεστή, υποστηρικτική ατμόσφαιρα, η οποία βασίζεται σε ικανοποιημένους πελάτες.
- Παροχή ενός κοινωνικού και ψυχαγωγικού φόρουμ για άτομα με διαφορετικά ενδιαφέροντα, περιβάλλοντα και ηλικίες.
- Παροχή χορευτικής κατάρτισης για μαθητές σε όλα τα επίπεδα χορού, από αρχάριους έως προχωρημένους.
- Παροχή διαρκούς κατάρτισης, οφέλη και κίνητρα για το προσωπικό, ώστε να ενθαρρύνεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση των εργαζομένων.
- Αύξηση των πωλήσεων μέχρι το τέλος του έτους 1 και ετήσια αύξηση 15%.

3.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η **“ballet liberte”** προσφέρει ένα μέρος όπου οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να χορεύουν, να γνωρίσουν νέους ανθρώπους, να διασκεδάσουν και να αισθάνονται άνετα. Προσφέρει ένα ποικίλο χορευτικό πρόγραμμα με επιλογές τιμών για όλα τα επίπεδα ενδιαφέροντος, με μεγαλύτερη έμφαση στις ομαδικές τάξεις και τις μικρές συνεδρίες πακέτων για την επίτευξη των στόχων, δεξιοτήτων κλασικού χορού. Οι εκπαιδευτές έχουν πρόσβαση σε συνεχή εκπαίδευση. Αυτό παρέχει στους μαθητές ενημερωμένα βήματα και τεχνικές για πρόσβαση στις τελευταίες τάξεις του κλασικού χορού.

Η **“ballet liberte”**, που θα βρίσκεται σύντομα στην περιοχή του Αλίμου και συγκεκριμένα επί της οδού Κυβέλης 32, θα προσφέρει στην κοινότητα ένα άνετο, φιλικό περιβάλλον για να μάθει την τέχνη του κλασικού χορού. Η **“ballet liberte”** θα προσφέρει ιδιωτικές χορευτικές διδασκαλίες και ομαδικά μαθήματα. Ο χορός, ως άθλημα, και κυρίως ως τέχνη, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα, το στούντιο μπορεί να περιμένει να προσελκύσει ένα ευρύ φάσμα πελατών από την περιοχή του Αλίμου και όχι μόνο. Απευθύνεται σε ανθρώπους όλων των ηλικιών, ικανοτήτων και υπόβαθρου, αναζητώντας μία δημιουργική και άρτια τεχνικά άσκηση, όπως και κοινωνικές ευκαιρίες μέσω του κλασικού χορού.

3.4 ΣΥΝΟΨΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ

Το κόστος εκκίνησης της σχολής **“ballet liberte”** βασίζεται στην υπόθεση ότι θα ενοικιάσει χώρο στην οδό Κυβέλης. Αυτός ο χώρος είναι έτοιμος για χρήση, αλλά θα χρειαστεί μερικές μικρές ανακαινίσεις οι οποίες περιλαμβάνουν την ανέγερση γραφείου στον κεντρικό όροφο και βοηθητικούς χώρους.

Το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει την κατάθεση 12.000 €. Τα μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν στοιχεία που θα πρέπει να αγοραστούν για την επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες επενδύουν αρχικά 50.000 €.

3.4.1 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η **“ballet liberte”** είναι μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης που διαχειρίζεται και ανήκει στην Ελευθερία Λειβαδάρου. Οι εργαζόμενοι της σχολής θα είναι δάσκαλοι χορού με την απαραίτητη εργασιακή γνώση και εμπειρία.

3.4.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η **“ballet liberte”** είναι αφιερωμένη στο να φέρνει τη διασκέδαση και την πρόκληση του χορού στον Άλιμο και τις γύρω περιοχές με προσιτό κόστος. Θα προσφέρουμε μαθήματα ιδιωτικού και ομαδικού κλασικού χορού για κοινωνικούς χορευτές σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Η **“ballet liberte”** θα παρέχει επίσης τη δυνατότητα στους χορευτές να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες που έχουν μάθει και σε θεωρητικό επίπεδο μέσω των σεμιναρίων θεωρητικού υπόβαθρου κλασικού χορού που θα παρέχονται σε όσους το επιθυμούν. Η **“ballet liberte”** θα προσφέρει στους μαθητές της μια ποικιλία εκπαιδευτικών επιλογών. Προσφέροντάς τους διάφορες επιλογές, μπορούμε να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τις ατομικές τους ανάγκες.

Τα ιδιωτικά μαθήματα προσφέρουν στους σπουδαστές μία ταχύρυθμη, πιο άμεση και ουσιαστική εκπαίδευση. Με ένα ιδιωτικό μάθημα, οι μαθητές θα δουλεύουν ένας-προς-έναν με τον εκπαιδευτή, λαμβάνοντας εξατομικευμένες οδηγίες και άμεση διόρθωση. Μέσα από τη φυσική αίσθηση της συνδεδεμένης κίνησης, ο μαθητής είναι σε θέση να αναπαράγει με σιγουριά το χορό για να λάβει μια ευχάριστη και άνετη εμπειρία. Στην

εκμάθηση των καλύτερων μεθόδων, one-on-one, τόσο οι αρχάριοι όσο και οι προχωρημένοι μαθητές θα βρουν την πρόοδο τους πιο γρήγορα και εύκολα, καθώς απολαμβάνουν την αίσθηση του χορού.

Οι Ομαδικές Τάξεις αποτελούν τόσο μια εισαγωγή στην εμπειρία του χορού με διάφορους συνεργάτες όσο και μια ευκαιρία για τους μαθητές να εξοικειωθούν με μια ποικιλία βημάτων. Οι μαθητευόμενοι θα διδαχθούν μέσα από το ομαδικό πνεύμα αλλά και τη συνεχή άσκηση στα πλαίσια μίας κοινωνικής ομάδας. Τα μαθήματα θα πραγματοποιούνται κάθε εβδομάδα, ενώ οι τάξεις θα προσφέρονται σε κάθε επίπεδο, από αρχάριο έως προχωρημένο. Επιπλέον, θα προσφέρονται μαθήματα ειδικότητας για παιδιά και εφήβους.

Τα σεμινάρια χορού θα πραγματοποιούνται μία φορά την εβδομάδα, ώστε να δοθεί στους σπουδαστές η ευκαιρία να εξασκήσουν τα βήματα και τους χορευτικούς συνδυασμούς που έχουν μάθει, σε ένα περιβάλλον όπου όλοι οι μαθητές θα παρακολουθούν την πρόδοό τους. Οι εκπαιδευτές θα κυκλοφορούν στο χώρο, βοηθώντας με ερωτήσεις ή επίδειξη βημάτων, καθώς και θα χορεύουν μαζί με τους μαθητές.

Τα θεωρητικά σεμινάρια θα είναι μια άλλη υπηρεσία που θα προσφερθεί. Η σχολή χορού **“ballet liberte”** θα παρέχει σεμινάρια θεωρητικού τύπου σε ενδιαφερόμενους που θέλουν να βιώσουν τον κλασικό χορό μέσα από θεωρητική και όχι μόνο πρακτική εφαρμογή. Εκτός από αυτούς τους βασικούς δεσμούς, η **“ballet liberte”** θα βρεθεί στην κοινότητα για να προσφέρει χορό ειδικότητας σε σχολεία, γηροκομεία και όσους επιθυμούν ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα.

Τέλος, η επιχείρηση θα διαθέτει αυτοκίνητα 9-θέσεων για την εξυπηρέτηση και μεταφορά των πελατών της στις περιπτώσεις όπου η βοήθεια στη μετακίνησή τους κρίνεται απαραίτητη.

Τιμολογιακή πολιτική	
Ιδιωτικά μαθήματα	15€/ ώρα
Ομαδικές τάξεις	55€/ μήνα
Σεμινάρια χορού	20€/ άτομο / συμμετοχή
Θεωρητικά σεμινάρια	40€/ άτομο / συμμετοχή

Στους επόμενους πινάκες παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης για τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας ανά έτος:

Πρόβλεψη μισθοδοσίας πρώτου έτους

Εργαζόμενοι	Μισθός	Άτομα	Σύνολο
Επαγγελματίες Χορευτές	746,6	3	2239,8
Γραμματειακή υποστήριξη	373,3	2	746,6
Εργαζόμενος καθαριότητας	373,3	1	373,3
Οδηγός	373,3	1	373,3
Σύνολο Κόστους	-	*12	44796

Πρόβλεψη μισθοδοσίας δεύτερου έτους

Εργαζόμενοι	Μισθός	Άτομα	Σύνολο
Επαγγελματίες Χορευτές	746,6	4	2986,4
Γραμματειακή υποστήριξη	373,3	2	746,6
Εργαζόμενος καθαριότητας	373,3	1	373,3
Οδηγός	373,3	1	373,3
Σύνολο Κόστους	-	*12	53755,2

Πρόβλεψη μισθοδοσίας τρίτου έτους

Εργαζόμενοι	Μισθός	Άτομα	Σύνολο
Επαγγελματίες Χορευτές	746,6	5	3733
Γραμματειακή υποστήριξη	373,3	2	746,6
Εργαζόμενος καθαριότητας	373,3	1	373,3
Οδηγός	373,3	1	373,3
Σύνολο Κόστους	-	*12	62714,4

3.5 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο χορός είναι μια βιομηχανία πολλών δισεκατομμυρίων ευρώ που θα συνεχίσει να αυξάνεται. Σύμφωνα με πρόσφατο δελτίο τύπου της WGBH-Television, περισσότερα από ένα εκατομμύριο άτομα εγγράφονται κάθε χρόνο σε μαθήματα χορού. Από το 1985, ο αριθμός των ερασιτεχνών χορευτών έχει αυξηθεί κατά 25% κάθε χρόνο.

Η δημοτικότητα του κλασικού χορού, σε συνδυασμό με το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τους μοντέρνους χορούς, έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας νικηφόρος συνδυασμός σε όλο τον κόσμο.

3.5.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που δημοσιεύονται από το Εμπορικό Επιμελητήριο Αθηνών, ο νότιος τομέας λεκανοπεδίου Αττικής έχει συνολικά 41.720 συνολικό πληθυσμό και εκτιμάται ότι θα αυξηθεί κατά περίπου 5% ετησίως. Η *“ballet liberte”* θεωρεί ότι οι κάτοικοι του Αλίμου, καθώς και οι γύρω περιοχές, είναι όλοι δυνητικοί πελάτες. Διαχωρίσαμε αυτούς τους πιθανούς πελάτες στις ακόλουθες ομάδες:

- Παιδιά / έφηβοι (18 ετών και κάτω): Υπάρχουν **3.696 παιδιά και έφηβοι** στην περιοχή του Αλίμου, σύμφωνα με τις πληροφορίες απογραφής του 2011. Το σχέδιό μας είναι να έχουμε ειδικά μαθήματα σχεδιασμένα ειδικά για τους νεότερους.
- Σπουδαστές / νέοι ενήλικες (20-24 ετών): Υπάρχουν **1.677 άτομα** που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία, σύμφωνα με τις πληροφορίες απογραφής του 2011.
- Ενήλικες (25-55 ετών): Οι πληροφορίες απογραφής του 2011 έδειξαν ότι σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα υπήρχαν **10.000 άτομα**.
- Οι ηλικιωμένοι / συνταξιούχοι (56+ ετών): Οι άνθρωποι αυτής της ομάδας θα είναι ένας συνδυασμός συνταξιούχων και εργαζομένων. Οι πληροφορίες απογραφής του 2011 έδειξαν **3.000 άτομα** σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα.

3.5.2 ΣΤΟΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όλοι όσοι έχουν τη δυνατότητα να περπατούν μπορούν να μάθουν να χορεύουν. Είναι δική μας δουλειά να παρουσιάσουμε τον κλασικό χορό σε αυτούς τους ανθρώπους και να κεντρίσουμε διαρκώς το ενδιαφέρον της κοινότητας για τον κλασικό χορό.

Για τα παιδιά και τους έφηβους είναι σημαντικό να δείξουμε τη διασκέδαση στον κλασικό χορό. Οι ενήλικες μεταξύ των ηλικιών 25 και 55 ήταν κατά παράδοση οι μεγαλύτεροι υποστηρικτές της κοινότητας κλασικού χορού. Αυτή η ομάδα αναζητά γενικά νέους τρόπους διασκέδασης και άσκησης. Για τους ενήλικες προσφέρουμε έναν άλλο τρόπο για να συναντήσουν άλλους ανθρώπους και να κοινωνικοποιηθούν. Θα έχουμε επίσης ειδικά γαμήλια πακέτα, τα οποία θα προσφέρουν τις νέες επιλογές ζευγαριού για την εκμάθηση του πρώτου τους κλασικού χορού. Για τα παντρεμένα ζευγάρια ο κλασικός χορός είναι κάτι νέο για να μάθουν μαζί και προσφέρει μια μεγάλη κοινωνική διέξοδο. Συνεργαζόμενοι με τους τοπικούς συλλόγους, μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι θα υπάρξουν μέρη για να

αξιοποιήσουν οι μαθητευόμενοι τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκτούν στην σχολή μας, **“ballet liberte”** και με τη σειρά τους να μεταφέρουν τον χορό περαιτέρω στην κοινότητα.

Οι συνταξιούχοι και οι ηλικιωμένοι (ηλικίας 55 ετών και άνω) αντιπροσωπεύουν ένα μικρό τμήμα της αγοράς μας. Ωστόσο, αυτοί οι άνθρωποι συνήθως μετατρέπονται σε χορευτές μακράς διάρκειας. Ο χορός είναι ένα θαυμάσιο χόμπι και μια άσκηση μικρού αντίκτυπου που ωφελεί το μυαλό, το σώμα και τις κοινωνικές πτυχές της ζωής. Οι λόγοι για τους οποίους αυτή η ηλικιακή ομάδα επιδίδεται στον χορό αφορούν συνήθως ένα ανεκπλήρωτο όνειρο ζωής καθώς και μια μορφή άσκησης για να διατηρήσουν την σωματική και ψυχική τους ευεξία.

3.5.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στην περιοχή λειτουργούν τρεις μεγάλες σχολές κλασικού χορού. Ωστόσο, υπάρχουν μερικοί ανεξάρτητοι δάσκαλοι χορού, που διδάσκουν μαθήματα στον Άλιμο. Η λογική των σχολών χορού στην περιοχή του Αλίμου δεν κινείται μόνο στο κλασικό μπαλέτο αλλά παρέχουν έναν συνδυασμό χορών όπως παραδοσιακοί, λάτιν, χιπ-χοπ και άλλους. Η ενασχόληση της **“ballet liberte”** αποκλειστικά με τον κλασικό χορό παρέχει τη δυνατότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι μεγαλύτερες σχολές σχολού στον Άλιμο είναι:

The Dance Club By Alimos: παραδοσιακοί, λάτιν, χιπ-χοπ.

Σχολή Χορού - Σπυριδούλα & Άννα Δασκάλου: κλασικό μπαλέτο, λάτιν.

Σχολή Χορού Αλεπόρου Πηνελόπη: κλασικό μπαλέτο, λάτιν.

Η διαφορά με τις συγκεκριμένες σχολές είναι ότι στη σχολή χορού **“ballet liberte”** θα παρέχονται μαθήματα κλασικού χορού αποκλειστικά, δίνοντας έτσι την εξειδίκευση στον κλασικό χορό. Οι μαθητές θα χωρίζονται σε

τμήματα ανάλογα με την ηλικία τους και ανάλογα με το επίπεδο της τεχνικής τους στον χορό που θα έχουν.

3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ της σχολής **“ballet liberte”** θα στοχεύει στους ανθρώπους που επιθυμούν να κερδίσουν περισσότερα από τον κλασικό και τον σύγχρονο χορό όσον αφορά την τεχνική τους σε αυτούς. Μια μεγάλη ποικιλία από πακέτα και προγράμματα μαθημάτων χορού θα προσφερθούν σε μια προσπάθεια να γίνει ο χορός προσιτός σε ανθρώπους ανεξαρτήτως οικονομικού υπόβαθρου. Οι δάσκαλοι θα είναι εξειδικευμένοι και επαγγελματίες. Η αίθουσα χορού θα είναι ένα κομψό μέρος όπου η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί τη μεγαλύτερη και σημαντικότερη προτεραιότητα.

3.6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η δημοσιότητα είναι η ραχοκοκαλιά οποιασδήποτε επιχείρησης, γι’αυτό το λόγο μπορούμε να συνεργαστούμε με τους συμβούλους δημοσίων σχέσεων για να μας βοηθήσουν να χαράξουμε στρατηγικές δημοσιότητας και διαφήμισης που θα μας βοηθήσουν στην προσέγγιση της αγοράς στόχου μας.

Παρακάτω είναι οι πλατφόρμες που σκοπεύουμε να αξιοποιήσουμε για να προωθήσουμε και να διαφημίσουμε τη σχολή **“ballet liberte”** :

- Διαφημίσεις τόσο σε έντυπη μορφή (εφημερίδες και περιοδικά) όσο και σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες.
- Σχετικές εκδηλώσεις / προγράμματα που βασίζονται στην κοινότητα.

- Διαδίκτυο και πλατφόρμες κοινωνικών μέσων δικτύωσης όπως Instagram, Facebook, twitter, YouTube, Google+ και άλλες, για την προώθηση της επωνυμίας μας.
- Εγκατάσταση Bill Boards σε στρατηγικές τοποθεσίες γύρω από τον Άλιμο.
- Φυλλάδια και πινακίδες μας σε περιοχές γύρω από τον Άλιμο.
- Διαφήμιση της επιχείρησης του στούντιο χορού στην επίσημη ιστοσελίδα της σχολής.

3.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το σχέδιο μάρκετινγκ μας θα είναι πολύ απλό. Ικανοποιούμε τους πελάτες μας και τους δημιουργούμε την επιθυμία να συνεχίσουν να χορεύουν. Ένας ευτυχισμένος πελάτης όχι μόνο θα συνεχίσει να χορεύει, αλλά θα μοιραστεί τις εμπειρίες του για τη σχολή και με άλλους ανθρώπους. Θα προσφέρουμε έκπτωση ως κίνητρο για τους ανθρώπους που μας παρέχουν παραπομπές σε άλλους.

Η μεγαλύτερη πρόκληση θα είναι να κεντρίσουμε το ενδιαφέρον ανθρώπων οι οποίοι δεν έχουν βρεθεί ποτέ σε ένα χορευτικό στούντιο. Πολλοί άνθρωποι δεν σκέφτηκαν ποτέ να παρακολουθήσουν μαθήματα χορού είτε λόγω προχωρημένης ηλικίας είτε λόγω προκαταλήψεων για τον κλασικό χορό. Το μάρκετινγκ θα δώσει έμφαση στην ευκαιρία να γνωρίσουν ανθρώπους, να βελτιώσουν την ποιότητα του ελεύθερου χρόνου, να αποκτήσουν οφέλη για την υγεία τους και να αποκτήσουν δια βίου ικανότητες τόσο σωματικές, όσο και ψυχικές.

3.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Μία από τις στρατηγικές μάρκετινγκ είναι η διαφήμιση ειδικών εκππτώσεων ή εισαγωγικών προσφορών. Αυτά έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύσουν τους ανθρώπους στον κλασικό και στο σύγχρονο χορό που προσφέρει το στούντιο μας. Οι εκπαιδευτές μας θα συνεργαστούν με τον πελάτη για να ανακαλύψουν τι ψάχνουν στον κλασικό και τον χορό και να δημιουργήσουν μια πορεία συμβατή με τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Ο πελάτης θα εγγραφεί για τα μαθήματα αυτά και θα δεσμευτεί σε μια σειρά ραντεβού.

Θα προσφέρουμε μια ποικιλία μαθημάτων που περιλαμβάνει συνδυασμούς ιδιωτικών, ομαδικών και θεωρητικών μαθημάτων. Τα μαθήματά μας θα ακολουθήσουν τα πρότυπα αναγνώρισης του κλασικού χορού (Ρώσικο σύστημα της Ακαδημίας Μπαλέτου Vaganova). Αν και οι εκπαιδευτές μας θα σχεδιάσουν περιγράμματα μαθημάτων ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών μας, υπάρχουν βασικά πακέτα που μπορούμε να προσφέρουμε σε αυτά τα διαφορετικά επίπεδα. Επιπλέον, η σχολή **“ballet liberte”** προσφέρει κάτι που δεν συνηθίζεται από άλλα στούντιο χορού, το οποίο αποτελεί την κάρτα μέλους. Ο διαχωρισμός των τμημάτων γίνεται ως εξής:

Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	Από 4 έως 6,5 ετών
Ομαδικές τάξεις (νεανικά - εφηβικά)	Από 7 έως 17 ετών
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	Από 18 ετών και άνω
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	Από 64 ετών και άνω

3.6.3 SWOT ANALYSIS

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ <ul style="list-style-type: none">• Αύξηση του μεριδίου αγοράς• Χαμηλότερες τιμές σε σχέση με αυτές του ανταγωνισμού	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ <ul style="list-style-type: none">• Υψηλές δαπάνες προώθησης• Περιορισμένο καταναλωτικό κοινό
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ <ul style="list-style-type: none">• Προσπάθεια αύξησης του αγοραστικού κοινού.• Διαφήμιση μέσω sites• Αναμένεται προσέλευση πλήθους	ΑΠΕΙΛΕΣ <ul style="list-style-type: none">• Είσοδος στον κλάδο παλαιών σχολών χορού• Αστάθεια στην οικονομία την χρονική περίοδο έναρξης της επιχείρησης

3.6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (PEST)

Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα σταθερό εγχώριο μακροοικονομικό περιβάλλον, με την οικονομία σε φάση ανάπτυξης, ενταγμένη στο περιβάλλον της ευρωζώνης και με προσανατολισμό την οικονομική διεύρυνση στις χώρες της νέας Ευρώπης.

Παραθέτουμε στη συνέχεια ανάλυση του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος (PEST).

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ρ)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ε)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Σταθερό περιβάλλον ελεύθερης αγοράς ❖ Πολιτική ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και αποκλιμάκωση φορολογίας κερδών ❖ Κοινοτικά προγράμματα κινήτρων και επιχορηγήσεων ❖ Ακαμψίες ρυθμίσεων αγοράς εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Φάση ανάπτυξης εθνικής οικονομίας ❖ Πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα ❖ Έντονη μεταβλητότητα κόστους πρώτων υλών ❖ Ανεργία 10% ❖ Πληθωρισμός 3 – 4% ❖ Δανειστικά επιτόκια 5 – 7%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (S)	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Τ)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Περιορισμένη δημογραφική αύξηση, με τάση αναστροφής ηλικιακής πυραμίδας ❖ Έντονη αστικοποίηση ❖ Ισχυρή επιρροή καταναλωτικών προτύπων ❖ Περιορισμένη εργασιακή κινητικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Συστήματα ποιότητας ❖ Χαμηλή εκπαιδευτική προσαρμογή

3.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Σχεδιάζουμε να χρησιμοποιήσουμε τα δικά μας κεφάλαια εκκίνησης για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Οι απαιτήσεις μας για την εκκίνηση είναι επιχειρηματικά περιουσιακά στοιχεία, διδακτικό υλικό και διαφήμιση. Θέλουμε να χρηματοδοτήσουμε την ανάπτυξη κυρίως μέσω της ταμειακής ροής.

3.7.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

Το οικονομικό σχέδιο εξαρτάται από σημαντικές παραδοχές, οι περισσότερες από τις οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα ως ετήσιες υποθέσεις. Οι μηνιαίες υποθέσεις περιλαμβάνονται στο προσάρτημα. Από την αρχή, αναγνωρίζουμε ότι η συλλογή πληρωμών για πακέτα μαθημάτων χορού είναι κρίσιμη, ωστόσο, δεν είναι ένας παράγοντας που μπορούμε να επηρεάσουμε εύκολα. Τα επιτόκια, οι φορολογικοί συντελεστές και η επιβάρυνση του προσωπικού βασίζονται σε συντηρητικές υποθέσεις. Τρεις από τις σημαντικότερες υποκείμενες υποθέσεις είναι:

1. Υποθέτουμε ότι οι άνθρωποι στην περιοχή του Αλίμου ενδιαφέρονται να μάθουν να χορεύουν και θα μας προτιμήσουν.
2. Υποθέτουμε ότι η περιοχή θα συνεχίσει να αναπτύσσεται, όπως και στο παρελθόν με προβλεπόμενο ποσοστό 5% ετησίως.
3. Υποθέτουμε ότι το κτίριο θα συνεχίσει να ενοικιάζεται.

Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, με τις πωλήσεις να αυξάνονται κατά 15% σε ετήσια βάση. Εάν είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στις προβλέψεις πωλήσεων, θα αρχίσουμε να έχουμε κέρδος σχεδόν άμεσα.

3.7.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αυτή η πρόβλεψη πωλήσεων είναι μια εκτίμηση για τον αριθμό των πελατών που αποκτάμε. Η βασική μηνιαία καταβολή υπολογίζεται κατά μέσο όρο στα 50€, αλλά αυτό μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις επιθυμίες του πελάτη. Προβλέπουμε ότι οι πωλήσεις θα αυξάνονται κατά 10% σε αναλογία κάθε έτος.

Οι τιμές της πρόβλεψης πωλήσεων προέρχονται από ανάλογα business plans επιχειρήσεων που έχουν αναρτηθεί στο διαδίκτυο.

Πρόβλεψη πωλήσεων 1^ο έτος

Ιδιωτικά μαθήματα	20 άτομα / μήνα
Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	2 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (νεανικά - εφηβικά)	2 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	1 τμήμα με 20 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	2 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Σεμινάρια χορού	3 φορές το χρόνο με 30 άτομα
Θεωρητικά σεμινάρια	4 φορές το χρόνο με 30 άτομα

Πρόβλεψη πωλήσεων 2^ο έτος

Ιδιωτικά μαθήματα	20 άτομα (4 ώρες τη βδομάδα / άτομο)
Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	3 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (νεανικά - εφηβικά)	3 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	2 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	3 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Σεμινάρια χορού	4 φορές το χρόνο με 30 άτομα
Θεωρητικά σεμινάρια	4 φορές το χρόνο με 30 άτομα

Πρόβλεψη πωλήσεων 3^ο έτος

Ιδιωτικά μαθήματα	20 άτομα (4 ώρες τη βδομάδα / άτομο)
Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	4 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (νεανικά - εφηβικά)	4 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	4 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	3 τμήματα με 15 άτομα / τμήμα
Σεμινάρια χορού	4 φορές το χρόνο με 30 άτομα
Θεωρητικά σεμινάρια	4 φορές το χρόνο με 30 άτομα

3.7.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Στοιχεία Κόστους	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Εξοπλισμός	<p>Πάτωμα: 5000 €</p> <p>Εξοπλισμός κουζίνας : 850 €</p> <p>Είδη εκγύμνασης : 4150 €</p> <p>= 10000 €</p>	<p>Ανακαίνιση χώρου / φθορές: 2000 €</p> <p>= 2000 €</p>	<p>Ανακαίνιση χώρου / φθορές: 2000 €</p> <p>= 2000 €</p>
Μισθοδοσία	<p>3 δάσκαλοι χορού</p> <p>* 746,6 *12 μήνες</p> <p>2 Γραμ. υποστήριξη</p> <p>373,3 * 2 *12 μήνες</p> <p>1 Εργαζ.Καθαριότητας</p> <p>* 373,3* 12</p> <p>1 Οδηγός</p> <p>*373,31*12</p> <p>= 44796 €</p>	<p>4 δάσκαλοι χορού</p> <p>* 746,6 *12 μήνες</p> <p>2 Γραμ. υποστήριξη</p> <p>373,3*2 *12 μήνες</p> <p>1 Εργαζ.Καθαριότητας</p> <p>* 373,3* 12</p> <p>1 Οδηγός</p> <p>*373,31*12</p> <p>=53755,2 €</p>	<p>5 δάσκαλοι χορού</p> <p>* 746,6 *12 μήνες</p> <p>2 Γραμ. υποστήριξη</p> <p>373,3*2 *12 μήνες</p> <p>1 Εργαζ.Καθαριότητας</p> <p>* 373,3* 12</p> <p>1 Οδηγός</p> <p>*373,31*12</p> <p>=62714,4 €</p>
Ενοίκιο	1250*12= 15000 €	1250*12= 15000 €	1250*12= 15000 €
Διαφήμιση	<p>Ανά έτος</p> <p>Τύπος: 500 €</p> <p>Διαδίκτυο: 1000 €</p>	<p>Ανά έτος</p> <p>Τύπος: 500 €</p> <p>Διαδίκτυο: 1000 €</p>	<p>Ανά έτος</p> <p>Τύπος: 500 €</p> <p>Διαδίκτυο :1000 €</p>

	<p>Ραδιόφωνο: 600 €</p> <p>Έντυπο διαφημιστικό υλικό : 1500 €</p> <p>Επαγγελματική φωτογράφιση χώρου/ υπηρεσιών: 500 €</p> <p>= 4100 €</p>	<p>Ραδιόφωνο: 600 €</p> <p>Έντυπο διαφημιστικό υλικό : 1500 €</p> <p>= 3600 €</p>	<p>Ραδιόφωνο :600 €</p> <p>Έντυπο διαφημιστικό υλικό : 1500 €</p> <p>= 3600 €</p>
Ασφάλεια ΤΕΒΕ	<p>170 X 12=</p> <p>= 2040 €</p>	<p>170 X 12=</p> <p>= 2040 €</p>	<p>170 X 12=</p> <p>= 2040 €</p>
Πάγια έξοδα λειτουργίας	<p>Ρεύμα: 300 €</p> <p>Υπηρεσία Ύδρευσης: 60 €</p> <p>Κοινόχρηστα έξοδα: 70 €</p> <p>430* 12=</p> <p>= 5160 €</p>	<p>Ρεύμα: 300 €</p> <p>Υπηρεσία Ύδρευσης: 60 €</p> <p>Κοινόχρηστα έξοδα: 70 €</p> <p>430* 12=</p> <p>= 5160 €</p>	<p>Ρεύμα: 300 €</p> <p>Υπηρεσία Ύδρευσης: 60 €</p> <p>Κοινόχρηστα έξοδα: 70 €</p> <p>430* 12=</p> <p>= 5160 €</p>
Μεταφορικά μέσα	<p>Έξοδα για το αυτοκίνητο μεταφοράς πελατών</p> <p>Αγορά: 8000 €</p> <p>Έξοδα Καυσίμου: 2000 €</p> <p>Συντήρηση: 500 €</p> <p>Τέλη Κυκλοφορίας:</p>	<p>Έξοδα Καυσίμου: 2000 €</p> <p>Συντήρηση: 500 €</p> <p>Τέλη Κυκλοφορίας: 250 €</p>	<p>Έξοδα Καυσίμου: 2000 €</p> <p>Συντήρηση: 500 €</p> <p>Τέλη Κυκλοφορίας: 250 €</p>

	250 € = 10750 €	= 2750 €	= 2750 €
Σύνολα	91850	84305,2	93264,4

3.7.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

ΕΣΟΔΑ (1 ^ο έτος)				ΑΝΑ ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιδιωτικά μαθήματα	20 άτομα / μήνα * 15€ / ώρα 4 ώρες την εβδομάδα / άτομο (60 ευρώ / άτομο / εβδομάδα)	240€ το άτομο / μήνα	4800€ επί 12 μήνες	57600	
Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	55€/ μήνα (2 τμήματα των 15 ατόμων)	1650€ / μήνα	1650*12	19800	
Ομαδικές τάξεις (νεανικά- εφηβικά)	55€ / μήνα (2 τμήματα των 15 ατόμων)	1650€ / μήνα	1650*12	19800	
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	55€ / μήνα (1 τμήμα των 20 ατόμων)	1100€ / μήνα	1100*12	13200	
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	55€ / μήνα (2 τμήματα των 15 ατόμων)	1650€ / μήνα	1650*12	19800	
Σεμινάρια Χορού	25€ / άτομο / συμμετοχή (3 φορές το χρόνο με 30 άτομα)	750€ / σεμινάριο	750*3	2250	
Θεωρητικά σεμινάρια	50€ / άτομο / συμμετοχή (4 φορές το χρόνο με 30 άτομα)	1500€ / σεμινάριο	1500*4	6000	
ΣΥΝΟΛΟ				138450 €	

1. Πίνακας Εσόδων για το 1^ο έτος λειτουργίας της επιχείρησης

Έσοδα (2^ο έτος)				ΑΝΑ ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Ιδιωτικά μαθήματα	20 άτομα / μήνα * 15€ / ώρα 4 ώρες την εβδομάδα / άτομο (60 ευρώ / άτομο / εβδομάδα)	240€ το άτομο / μήνα	4800€ επί 12 μήνες	57600	
Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	55€ / μήνα (3 τμήματα των 15 ατόμων)	2475€ / μήνα	2475*12	29700	
Ομαδικές τάξεις (νεανικά-εφηβικά)	55€ / μήνα (3 τμήματα των 15 ατόμων)	2475€ / μήνα	2475*12	29700	
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	55€ / μήνα (2 τμήματα των 15 ατόμων)	1650€ / μήνα	1650*12	19800	
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	55€ / μήνα (3 τμήματα των 15 ατόμων)	2475€ / μήνα	2475*12	29700	
Σεμινάρια Χορού	25€ / άτομο / συμμετοχή (4 φορές το χρόνο με 30 άτομα)	750€ / σεμινάριο	750*4	3000	
Θεωρητικά σεμινάρια	50€ / άτομο / συμμετοχή (4 φορές το χρόνο με 30 άτομα)	1500€ / σεμινάριο	1500*4	6000	
ΣΥΝΟΛΟ				175500 €	

2. Πίνακας Εσόδων για το 2^ο έτος λειτουργίας της επιχείρησης

Έσοδα (3^ο έτος)				ΑΝΑ ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟ ΛΟ
Ιδιωτικά μαθήματα	20 άτομα / μήνα * 15€ / ώρα 4 ώρες την εβδομάδα / άτομο (60 ευρώ / άτομο / εβδομάδα)	240€ το άτομο / μήνα	4800€ επί 12 μήνες	57600	
Ομαδικές τάξεις (παιδικά)	55€/ μήνα (4 τμήματα των 15 ατόμων)	3300€ / μήνα	3300*12	39600	
Ομαδικές τάξεις (νεανικά- εφηβικά)	55€ / μήνα (4 τμήματα των 15 ατόμων)	3300€ / μήνα	3300*12	39600	
Ομαδικές τάξεις (ηλικιωμένων)	55€ / μήνα (4 τμήματα των 15 ατόμων)	3300€ / μήνα	3300*12	39600	
Ομαδικές τάξεις (ενηλίκων)	55€ / μήνα (3 τμήματα των 15 ατόμων)	2475€ / μήνα	2475*12	29700	
Σεμινάρια χορού	25€ / άτομο / συμμετοχή (4 φορές το χρόνο με 30 άτομα)	750€ / σεμινάριο	750*4	3000	
Θεωρητικά σεμινάρια	50€ / άτομο / συμμετοχή (4 φορές το χρόνο με 30 άτομα)	1500€ / σεμινάριο	1500*4	6000	
ΣΥΝΟΛΟ				21510 0€	

3. Πίνακας Εσόδων για το 3^ο έτος λειτουργίας της επιχείρησης

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να προβάλει τα προϊόντα ή υπηρεσίες της σωστά και αποτελεσματικά. Ο σκοπός ενός business plan είναι να περιγράψει τους στόχους μιας επιχείρησης από την αρχική στιγμή της λειτουργίας της (ή την στιγμή την οποία συγγράφεται), να δώσει μια πρόβλεψη για την πορεία της και να προδιαγράψει τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει σε συνδυασμό με τις μεταβολές στο περιβάλλον στο οποίο κινείται. Μπορεί η δημιουργία και συγγραφή ενός ολοκληρωμένου business plan να φαντάζει κάτι δύσκολο και πολύπλοκο, όμως αυτό δεν είναι πάντα αλήθεια. Η πολυπλοκότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης.

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η αποφυγή άσκοπης σπατάλης χρόνου, κόπου και χρήματος από τον επιχειρηματία σε περίπτωση που το σχέδιο αποδειχτεί εξαιρετικά ριψοκίνδυνο ή χαμηλής αποδοτικότητας.

Η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί την γνώση των κατάλληλων αριθμοδεικτών που υποδεικνύουν τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις μιας επιχείρησης, το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας, τις ανάγκες σε εισροές και ανθρώπινο δυναμικό, τις προβλέψεις των πωλήσεων κτλ. και ταυτόχρονα απαιτεί την άριστη κατανόηση και ερμηνεία των δεικτών αυτών από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ώστε να οδηγηθούν στα σωστά συμπεράσματα και να προχωρήσουν στην χρηματοδότηση ή όχι της επιχειρηματικής ιδέας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Coupey, Eloise, (2002) To Marketing στο Internet / EloiseCoupey ; Απόδοση: Γιάννης Β. Σαμαράς, Γκιούρδας, Αθήνα

Cummings, S. and D. Angwin, 2015. Strategy Builder: How to Create and Communicate more Effective Strategies, Wiley

Hitt, M., D.R., Ireland and R.E. Hoskisson, 2013. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western Cengage Learning, 10th edition

Michael, T. (2002).Streaming Media Demystified, New York, McGraw Hill

Rowley, Jennifer. (2000). Product Search in E-Shopping: A Review and Research

Thompson, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, 2012, Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings, 18th edition, McGraw-Hill Irwin,

Zott, Christoph., Amit, Raphael., &Donlevy, Jon. (2000). Strategies for Value Creation in E-Commerce : Best Practice in Europe. EuropeanManagementJournal, 18,463-475

Βλαχοπούλου Μ., (2005), Πληροφοριακά Συστήματα – Νέες Τεχνολογίες Στο Μάρκετινγκ, εκδόσεις Rosili.

Γεωργάτος Γ.,(1995) Οι νέες μορφές συμβάσεων στις σύγχρονες οικονομικές συναλλαγές, Σταμούλης, Αθήνα

Μιλτιάδη Α., (2002) Ανώνυμες Εταιρείες, Αθήνα, εκδόσεις Πάμισος