



# HOW TO DRAW UP A *BUSINESS PLAN*

## ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο οδηγός αυτός αποσκοπεί στο να βοηθήσει τον ωφελούμενο να καταγράψει και να αναλύσει όλα τα στοιχεία που θα συνθέσουν μια συνταγή επιτυχίας, αλλά θα αναδείξουν τυχόν δυσκολίες ή τους επιχειρηματικούς κινδύνους της ιδέας που επιθυμεί να υλοποιήσει. Αποτελείται από επιμέρους ενότητες όπου περιλαμβάνονται πληροφορίες για τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους & τεχνικές, καθώς και υποδείγματα συμπλήρωσης των σχετικών πινάκων. Στο τέλος, αποτυπώνεται η μεθοδολογία εκπόνησης του οδηγού, περιγράφονται αναλυτικά οδηγίες για την καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων του επιχειρηματικού σχεδίου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Σκοπιμότητα, βασικά χαρακτηριστικά και δομή του επιχειρηματικού σχεδίου.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Μεθοδολογία εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου.....</b>	<b>6</b>
2.1. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	6
2.2. Γενικά Στοιχεία για την προβλεπόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα και τον φορέα υλοποίησης της .....	7
2.3. Αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.....	9
2.4. Οργάνωση, Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	10
2.5. Προϊόντα/ Υπηρεσίες & τρόπος παραγωγής/ παροχής τους .....	12
2.6. Ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....	17
2.6.1. <i>Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων.....</i>	18
2.6.2. <i>Κίνδυνος Υποκατάστασης των Προϊόντων .....</i>	18
2.6.3. <i>Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών .....</i>	18
2.6.4. <i>Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών – Αγοραστών .....</i>	18
2.6.5. <i>Οι κινήσεις των ανταγωνιστών.....</i>	19
2.7. Προσδιορισμός Δυνατών & Αδύνατων Σημείων της επιχείρησης καθώς και των διαγραφόμενων ευκαιριών και απειλών στο Επιχειρησιακό της περιβάλλον.....	24
2.8. Στόχοι & Στρατηγική.....	25
2.9. Περιεχόμενο, τρόπος και χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.....	27
2.10. Οικονομικά στοιχεία, Προϋπολογισμός, Αξιολόγηση.....	29
2.11. Συμπεράσματα Επιχειρησιακού Σχεδίου.....	44

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Ο Οδηγός Εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελεί μία φυσική συνέχεια του Οδηγού Προαξιολόγησης της Επιχειρηματικής Ιδέας του υποψήφιου νέου ή νέας επιχειρηματία.

Πιο συγκεκριμένα, ο Οδηγός Προαξιολόγησης προβλέπει την αρχική αξιολόγηση σημαντικών στοιχείων για την προσωπικότητα, τη γνωστική υποδομή και εμπειρία του υποστηριζόμενου νέου επιχειρηματία, τους στόχους, το αντικείμενο και την προβλεπόμενη μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής του ιδέας, την αγορά που απευθύνονται τα σχεδιαζόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά και βασικών οικονομικών στοιχείων.

Στο Επιχειρηματικό Σχέδιο τα παραπάνω θέματα εξετάζονται σε μεγαλύτερη ανάλυση, προκειμένου να διερευνηθούν περαιτέρω οι προβλεπόμενοι επιχειρηματικοί στόχοι, να εξειδικευτεί η στρατηγική επίτευξής τους, να αναλυθούν τα υπό ανάπτυξη προϊόντα ή οι υπηρεσίες και ο τρόπος παραγωγής/παροχής τους σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της αγοράς που απευθύνονται, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ή τα τυχόν εμπόδια ή αδυναμίες που αφορούν στον επιχειρηματία ή στην επιθυμητή δραστηριότητα, στα οικονομικά αποτελέσματα από την άσκηση της δραστηριότητας, κλπ.

Η σύνταξη ενός εμπειριστατωμένου Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι μία αναγκαία άσκηση καλού προγραμματισμού καθώς το Επιχειρηματικό Σχέδιο βοηθά στην πειθαρχημένη σκέψη, στην οργάνωση των ζητημάτων και στην αναγνώριση των δυσκολιών (αλλά και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων) που τυχόν θα προκύψουν κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο Οδηγός αυτός φιλοδοξεί να βοηθήσει τον υποστηριζόμενο επιχειρηματία να σκεφτεί, να καταγράψει και να αναλύσει όλα τα στοιχεία που θα συνθέσουν μία συνταγή επιτυχίας αλλά και θα αναδεικνύουν τις τυχόν δυσκολίες και επιχειρηματικούς κινδύνους της προτεινόμενης δραστηριότητας.

Επίσης, αποσκοπεί να βοηθήσει τον υποστηριζόμενο στους υπολογισμούς και στις προβλέψεις του για την εξέλιξη της αγοράς και την κατάσταση του ανταγωνισμού, στον ακριβή προσδιορισμό των προϊόντων/ υπηρεσιών που θα αναπτυχθούν και του τρόπου παραγωγής/ παροχής τους, στον υπολογισμό της απαιτούμενης επένδυσης και στον καθορισμό των πηγών χρηματοδότησης της, στην αποτύπωση των ιδεών και προτάσεων για τις δυνατότητες πώλησης και προώθησης των προϊόντων/ υπηρεσιών καθώς και γενικότερα στην ανάλυση της εξέλιξης της επιθυμητής δραστηριότητας σε όλους τους τομείς.

Ο Οδηγός αποτελείται από επιμέρους ενότητες χωρισμένες σε τμήματα που σκοπό έχουν την εξέταση συγκεκριμένων θεμάτων που αφορούν τόσο στον ίδιο τον υποστηριζόμενο και τυχόν συνεργάτες του όσο και στη σχεδιαζόμενη επιχειρηματική του δράση.

Περιλαμβάνει αναφορές στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους ή τεχνικές, οδηγίες καθώς και υποδείγματα (όπου κρίνεται αναγκαίο) συμπλήρωσης των πινάκων του Πρότυπου Επιχειρηματικού Σχεδίου που περιλαμβάνονται στο αντίστοιχο παραδοτέο.

1

## ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ, ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το Κεφάλαιο αυτό αποσκοπεί να βοηθήσει τον υποστηριζόμενο να κατανοήσει την σκοπιμότητα σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου και να ενημερωθεί για τη δομή του (δηλαδή τι θα πρέπει να περιλαμβάνει). Σε γενικές γραμμές ένα Επιχειρηματικό σχέδιο έχει σαν αντικειμενικούς σκοπούς:

- α) Να βοηθήσει τον επιχειρηματία να εξετάσει όλα τα στοιχεία της σκοπιμότητας και εφικτότητας της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής του δραστηριότητας και έτσι να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας.
- β) Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα αποτελέσει την βάση συζητήσεων του με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς) που θα υποστηρίξουν ή θα επενδύσουν στην δραστηριότητα αυτή.
- γ) Να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα επιτρέπει την συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα με σκοπό την παρακολούθηση, έλεγχο και αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τη φάση της υλοποίησης.

Με βάση τους παραπάνω σκοπούς το Επιχειρηματικό Σχέδιο:

- \* Είναι μία αναλυτική απεικόνιση και αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού,
- \* Υποχρεώνει τους υποστηριζόμενους να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο,
- \* Δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μίας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της,
- \* Εντοπίζει τυχόν κενά σε απαιτούμενες γνώσεις ή πληροφορίες με σκοπό την κάλυψή τους,
- \* Παρέχει τα μέσα αλλά και την απαραίτητη καθοδήγηση για την εξέταση από τον υποστηριζόμενο όλων των πτυχών της νέας επιχειρηματικής δράσης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό,
- \* Επιβάλλει την λήψη αποφάσεων και άρα, την υιοθέτηση μίας “εστιασμένης” προσέγγισης,
- \* Είναι «άσκηση καλού σχεδιασμού» καθώς δίνει την δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γίνονταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν,
- \* Αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες / καταναλωτές, την αγορά-στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχειρηματική δραστηριότητα να είναι βιώσιμη,
- \* Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά θα πρέπει να αποκτηθούν,
- \* Αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεργατών και την βάση για την υλοποίηση μίας επιχειρηματικής πρότασης.

Η δομή ενός πρότυπου Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει:

- \* Περίληψη Επιχειρηματικού Σχεδίου (Executive Summary)
- \* Γενικά Στοιχεία για την Δραστηριότητα & τον Φορέα Υλοποίησης της

- \* Αντικείμενο της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας
- \* Οργάνωση, Διοίκηση & Ανθρώπινο Δυναμικό
- \* Το Προϊόν και ο Τρόπος Παραγωγής του
- \* Ανάλυση του Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος
- \* Προσδιορισμός των Δυνατών/ Αδύνατων Σημείων & των Ευκαιριών/ Απειλών
- \* Στόχοι & Στρατηγική
- \* Περιεχόμενο, Τρόπος & Χρονοπρογραμματισμός Υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου
- \* Οικονομικά Στοιχεία - Προϋπολογισμός - Αξιολόγηση
- \* Συμπεράσματα

Στο Κεφάλαιο 2, που ακολουθεί περιγράφεται ο τρόπος εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου και περιλαμβάνει αναφορές σε ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους ή τεχνικές καθώς και υποδείγματα συμπλήρωσης των πινάκων του σχεδίου, όπου κρίνεται απαραίτητο.

Σημειώνεται ότι οι παραπάνω πίνακες για την καταγραφή και ανάλυση των απαιτούμενων ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων του Επιχειρηματικού Σχεδίου έχουν αναπτυχθεί και περιλαμβάνονται στο παραδοτέο «Πρότυπο Επιχειρηματικό Σχέδιο» που αποτελεί ένα από τα εργαλεία Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο εμπεριέχει ποσοτικά αλλά και ποιοτικά στοιχεία όπου οι αριθμοί είναι απαραίτητοι, αλλά και οι ιδέες και το γραπτό κείμενο έχουν τη σημασία τους. Όσον αφορά στο προϊόν ή την υπηρεσία που θα αναπτυχθεί στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα πρέπει να παρουσιάζεται με απλό τρόπο που να υπογραμμίζει τα πρωτότυπα στοιχεία του, να καταδεικνύει τις ελλείψεις της υπάρχουσας αγοράς και να εξηγεί τα πιθανά οφέλη προς τον πελάτη-καταναλωτή.

Η χρήση και η αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, η αξιοποίηση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών και η παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων θεωρούνται σημαντικά στοιχεία στην εκπόνηση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου όπως και η καινοτομικότητα της επιχειρηματικής ιδέας, ανεξάρτητα αν αναφέρεται σε παραδοσιακή ή νέα οικονομική δραστηριότητα.

Τα οικονομικά στοιχεία είναι επίσης σημαντικά. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να εμπεριέχει τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να απαντάει σε ερωτήσεις που αφορούν στις άμεσες ανάγκες εξοπλισμού και υποδομών για την άσκηση της δραστηριότητας, στις δαπάνες λειτουργίας της, στα έσοδα και πιθανά κέρδη καθώς και στις βασικές υποθέσεις που οδήγησαν σε αυτές τις προβλέψεις.

Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά οδηγίες και υποδείξεις για την καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων στα διάφορα τμήματα του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

### 2.1. Περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου

Στον παρακάτω **Πίνακα 1.1** καταγράφονται συνοπτικά τα κύρια σημεία του Επιχειρηματικού Σχεδίου με βάση τα όσα περιγράφονται και αναλύονται στα επιμέρους τμήματά του.

Η σωστή συμπλήρωση του Πίνακα αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς αποτελεί την πρώτη επαφή του αναγνώστη με τους στόχους, τη στρατηγική, το αντικείμενο, το τρόπο υλοποίησης και τα αποτελέσματα της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τα στοιχεία του πίνακα θα πρέπει να κεντρίζουν το ενδιαφέρον του αναγνώστη για την εξέταση του σχεδίου, χωρίς περιττές λεπτομέρειες ή επαναλήψεις.

Ας μην ξεχνάμε ότι μία καλή περίληψη καταδεικνύει την ικανότητα του επιχειρηματία να ιεραρχεί και να επικεντρώνεται στα κρίσιμα σημεία της επιχειρηματικής προσπάθειας και ταυτόχρονα τον σεβασμό του στον διαθέσιμο χρόνο του αναγνώστη που μπορεί να είναι κάποιο στέλεχος μίας τράπεζας ή άλλου χρηματοδοτικού φορέα.

#### Πίνακας 1.1: Επιχειρηματικό Σχέδιο (περιγραφή)

Το αντικείμενο της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δημιουργία ενός Εργαστηρίου με σκοπό την επεξεργασία και τυποποίηση μπαχαρικών, αρωματικών φυτών και βοτάνων σε πρωτοποριακές και καλαίσθητες συσκευασίες όπως επίσης και συνθέσεις που θα περιλαμβάνουν συνδυασμούς των παραπάνω με άλλα παραδοσιακά Ελληνικά προϊόντα, (π.χ. ούζο, κρασί, ελαιόλαδο).

Με την προτεινόμενη δραστηριότητα πρόκειται να αξιοποιηθούν υψηλής ποιότητας πρώτες γεωργικές ύλες (μπαχαρικά, αρωματικά φυτά, βότανα) που παράγονται σήμερα στην Ελλάδα και αποτελούν τη βάση της περίφημης Μεσογειακής Δίαιτας που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον την προτίμηση ενός ολοένα αυξανόμενου αριθμού καταναλωτών στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό λόγω των θετικών επιπτώσεων στην υγεία.

Οι στόχοι του τριετούς Επιχειρηματικού Σχεδίου, με βάση την σχετική ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, περιλαμβάνουν εκτός από την ανάπτυξη των παραπάνω προϊόντων, την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων της εταιρείας στην Ελλάδα, μηχανισμού πωλήσεων των προϊόντων στο εξωτερικό μέσω του Internet, αξιοποίηση παραδοσιακών μηχανισμών προβολής των προϊόντων και προβολή των προϊόντων μέσω του Internet. Για την επίτευξη των στόχων της η επιχείρηση θα προχωρήσει:

- \* Στην αγορά σύγχρονου παραγωγικού εξοπλισμού που θα υποστηρίζει την επεξεργασία και τυποποίηση μίας ευρείας γκάμας προϊόντων διατηρώντας τα φυσικά χαρακτηριστικά και τις θεραπευτικές τους ιδιότητες,
- \* Στην προμήθεια εξοπλισμού και εφαρμογών Πληροφορικής για την υποστήριξη της λειτουργίας της, ειδικότερα στους τομείς της οικονομικής διαχείρισης και των πωλήσεων.
- \* Στη δημιουργία ενός δικτύου αντιπροσώπων για την υποστήριξη των πωλήσεων στην Ελλάδα.
- \* Στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Ηλεκτρονικού Εμπορίου για τη διάθεση των προϊόντων της στο εξωτερικό ενώ προοδευτικά προβλέπεται η δημιουργία δικτύου αντιπροσώπων στις διεθνείς αγορές όπου παρουσιάζεται η μεγαλύτερη ζήτηση των προϊόντων.
- \* Στην προβολή των προϊόντων της μέσω της συμμετοχής της σε εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό και της λειτουργίας ενός δικτυακού τόπου (web site).
- \* Στην διαμόρφωση κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής που θα παρέχει την καλύτερη δυνατή σχέση κόστους/ οφέλους στον τελικό καταναλωτή.

Η προτεινόμενη οργανωτική δομή, ο τρόπος διοίκησης της εταιρείας, ο τρόπος παραγωγής των προϊόντων καθώς και τα οικονομικά στοιχεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας περιγράφονται στα αντίστοιχα τμήματα του Επιχειρηματικού Σχεδίου και καταδεικνύουν την σκοπιμότητα και οικονομική βιωσιμότητα της δραστηριότητας.

Τέλος σημαντικά οφέλη θα προκύψουν και για τους Έλληνες παραγωγούς από την προβολή και διάθεση του προϊόντων τους στην Ελληνική αγορά και στις αγορές του εξωτερικού.

## 2.2. Γενικά στοιχεία για την προβλεπόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα & τον φορέα υλοποίησης της

- Στον **Πίνακα 2.1** καταγράφονται τα γενικά στοιχεία που αφορούν στην «ταυτότητα» της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

**Πίνακας 2.1: Ταυτότητα της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (περιγραφή)**

Νομική μορφή	
Επωνυμία & διακριτικός τίτλος	
Διεύθυνση άσκησης της δραστηριότητας	
Τηλέφωνο	
E-mail	
Κλάδος δραστηριότητας	

Σχεδιαζόμενα προϊόντα/  
υπηρεσίες

**Σημειώσεις:**

- 1) Εάν η νομική μορφή της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας έχει καθοριστεί (Ατομική Επιχείρηση, Ο.Ε., Ε.Π.Ε. κλπ.) συμπληρώνονται τα σχετικά στοιχεία
  - 2) Στην περίπτωση που έχει αποφασιστεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της επιχείρησης συμπληρώνονται τα αντίστοιχα στοιχεία.
  - 3) Εφόσον έχει προσδιοριστεί ο χώρος άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας συμπληρώνονται τα αντίστοιχα στοιχεία
  - 4) Συμπληρώνεται ο κλάδος ή οι κλάδοι που αφορούν στην σχεδιαζόμενη δραστηριότητα
  - 5) Καταγράφονται επιγραμματικά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα αποτελέσουν αντικείμενο της δραστηριότητας
- Στον **Πίνακα 2.2** καταγράφονται συνοπτικά τα στοιχεία του υποστηριζόμενου υποψήφιου επιχειρηματία και των γνώσεων ή της επαγγελματικής εμπειρίας που διαθέτει, ιδιαίτερα αυτών που σχετίζονται με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πλήρες βιογραφικό σημείωμα σύμφωνα με συνημμένο υπόδειγμα του **Παραρτήματος Α** του παρόντος Οδηγού, περιλαμβάνεται στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

**Πίνακας 2.2: Στοιχεία Υποψήφιου Επιχειρηματία**

Όνοματεπώνυμο	
Διεύθυνση	
Τηλέφωνο	
E-mail	
Ακαδημαϊκές σπουδές – επαγγελματικά προσόντα	
Προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία	

**Σημειώσεις:**

- 1) Στις Ακαδημαϊκές Γνώσεις - Επαγγελματικά Προσόντα καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τις ακαδημαϊκές σπουδές του υποστηριζόμενου, πτυχία επαγγελματικής κατάρτισης, γνώσεις Πληροφορικής, συμμετοχές σε ημερίδες & συνέδρια, ξένες γλώσσες, κλπ.
  - 2) Στα στοιχεία Επαγγελματικής Εμπειρίας περιλαμβάνονται στοιχεία της επαγγελματικής απασχόλησης του υποστηριζόμενου μέχρι σήμερα (φορέας απασχόλησης, χρονική διάρκεια, αντικείμενο εργασίας)
- Στον **Πίνακα 2.3** συμπληρώνονται τα στοιχεία που αφορούν σε άλλα φυσικά πρόσωπα που τυχόν θα συμμετέχουν στον φορέα υλοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας (όταν έχει τη μορφή επιχείρησης). Πλήρες βιογραφικό σημείωμα για κάθε συμμετέχοντα, σύμφωνα με συνημμένο υπόδειγμα του Παραρτήματος Α του παρόντος Οδηγού, περιλαμβάνεται στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

**Πίνακας 2.3: Συμμετέχοντες στην επιχείρηση που θα ασκεί την επιχειρηματική δραστηριότητα**

Όνοματεπώνυμο εταίρου	
Ποσό(€) & % συμμετοχής	



Θέση στην επιχείρηση	
Ακαδημαϊκές Γνώσεις, Επαγγελματικά Προσόντα	
Εμπειρία	

**Σημειώσεις:**

- 1) Στη στήλη Θέση στην Επιχείρηση καταγράφεται η θέση που θα κατέχει ο κάθε εταίρος π.χ. Διευθυντής Παραγωγής
- 2) Στις Ακαδημαϊκές Γνώσεις - Επαγγελματικά Προσόντα καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τις ακαδημαϊκές σπουδές του κάθε εταίρου, πτυχία επαγγελματικής κατάρτισης, γνώσεις Πληροφορικής, συμμετοχές σε ημερίδες & συνέδρια, ξένες γλώσσες, κλπ.
- 3) Στα στοιχεία Επαγγελματικής Εμπειρίας περιλαμβάνονται στοιχεία της επαγγελματικής απασχόλησης του κάθε εταίρου μέχρι σήμερα (φορέας απασχόλησης, χρονική διάρκεια, αντικείμενο εργασίας)

**2.3 Αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας**

Στον **Πίνακα 3.1** περιγράφει συνοπτικά αλλά με σαφήνεια το αντικείμενο της προτεινόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. με αναφορά στους παράγοντες εκείνους που θεωρείται ότι παρέχουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα (π.χ. κάποια δεξιότητα ή εξειδικευμένη γνώση του υποστηριζόμενου, κάποια διαθέσιμη υλικοτεχνική υποδομή, η πρόσβαση σε πόρους που κρίνονται σημαντικοί για την επιτυχία της επιχειρηματικής προσπάθειας, κλπ.) ή συνιστούν κάποια αδυναμία για την επιτυχή της υλοποίηση.

**Πίνακας 3.1: Αντικείμενο της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (περιγραφή)**

Το αντικείμενο της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δημιουργία ενός Εργαστηρίου με σκοπό την επεξεργασία και τυποποίηση μπαχαρικών, αρωματικών φυτών και βοτάνων σε πρωτοποριακές και καλαίσθητες συσκευασίες όπως επίσης και συνθέσεις που θα περιλαμβάνουν συνδυασμούς των παραπάνω με άλλα παραδοσιακά Ελληνικά προϊόντα, (π.χ. ούζο, κρασί, ελαιόλαδο).

Με την προτεινόμενη δραστηριότητα πρόκειται να αξιοποιηθούν οι υψηλής ποιότητας πρώτες γεωργικές ύλες (μπαχαρικά, αρωματικά φυτά, βότανα) που παράγονται σήμερα στην Ελλάδα και να καλυφθούν ανάγκες των καταναλωτών που δείχνουν μία ολοένα αυξανόμενη προτίμηση σε φυσικά και υγιεινά προϊόντα.

**Σχόλια:**

## 2.4 Οργάνωση, διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό

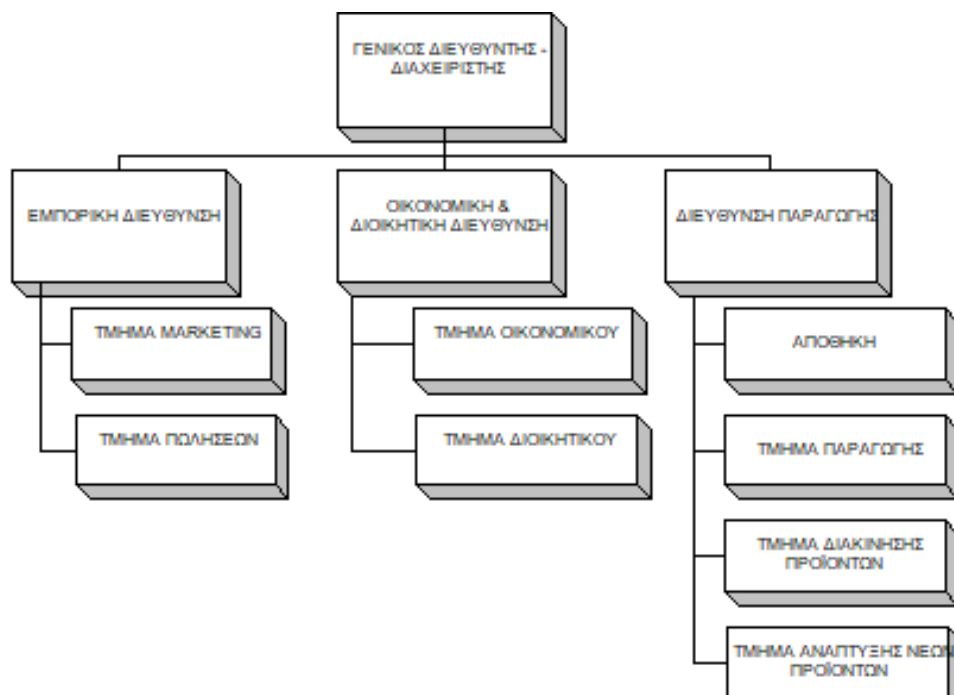
### α) Οργανωτική Δομή

Στον **Πίνακα 4.1** παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του φορέα άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το οργανόγραμμα αυτό αποτυπώνει, ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος του φορέα, ένα ιεραρχικό μοντέλο που θα πρέπει να εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργικές του ανάγκες και να επιτρέπει την αποτελεσματική κάθετη και οριζόντια επικοινωνία των στελεχών του, με σκοπό την ταχεία λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο λειτουργίας του και την αποφυγή επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων των στελεχών του.

Συνήθως για πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, το οργανόγραμμα περιλαμβάνει τη γενική διοίκηση/ διαχείριση της επιχείρησης καθώς και τις επιμέρους διευθύνσεις ή τμήματα που θα ασκούν τις διάφορες βασικές της λειτουργίες, όπως π.χ. την παραγωγή, την οικονομική διαχείριση, το marketing και τις πωλήσεις, κλπ.

Αποτελεί συνηθισμένη πρακτική σε μία πολύ μικρή ή μικρή επιχείρηση, η ανάληψη πολλαπλών αρμοδιοτήτων από τον επιχειρηματία. Για παράδειγμα ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι συγχρόνως ο Διαχειριστής και Εμπορικός Διευθυντής ή Διευθυντής Παραγωγής της επιχείρησης.

**Πίνακας 4.1: Οργανόγραμμα του φορέα άσκησης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (παράδειγμα)**



## β) Διοίκηση

Στον **Πίνακα 4.2** περιγράφονται συνοπτικά οι βασικές αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή-Διαχειριστή και των προϊσταμένων των διευθύνσεων/ τμημάτων της επιχείρησης.

Πίνακας 4.2: Τρόπος Διοίκησης της Επιχείρησης (περιγραφή)	
Θέση στην επιχείρηση	Αρμοδιότητες
<b>Γενικός Διευθυντής - Διαχειριστής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Εκπροσώπηση της επιχείρησης</li> <li>* Συντονισμό, παρακολούθηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων της σε συνεργασία με τους αρμόδιους Διευθυντές</li> <li>* Επιχειρησιακό σχεδιασμό, παρακολούθηση και έλεγχο της υλοποίησης του</li> </ul>
<b>Εμπορικός Διευθυντής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Σχεδιασμό και υλοποίηση της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης με τη δημιουργία και αποστολή ενημερωτικών εντύπων και τη διαχείριση του δικτυακού τόπου (website) για την προβολή της εταιρείας και των προϊόντων της.</li> <li>* Συντονισμό και παρακολούθηση των επαφών με τους πελάτες και της λήψης των παραγγελιών.</li> <li>* Συνεργασία με τη Διεύθυνση Παραγωγής και την Οικονομική - Διοικητική Διεύθυνση για θέματα που αφορούν αντίστοιχα στην παραγωγή και διακίνηση των παραγγελθέντων προϊόντων (όταν δεν υπάρχουν ανάλογα αποθέματα) και στην τιμολόγηση των πελατών και είσπραξη των οφειλών.</li> <li>* Αντιμετώπιση όλων των θεμάτων ή την επίλυση τυχόν προβλημάτων που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη από τη φάση της παραγγελίας μέχρι την παράδοση των προϊόντων (customer support).</li> </ul>
<b>Οικονομικός &amp; Διοικητικός Διευθυντής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Πραγματοποίηση των αγορών των πρώτων υλών από τους προμηθευτές με βάση τους όρους και προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ αυτών και της Διεύθυνσης Παραγωγής.</li> <li>* Πληρωμή των προμηθευτών,</li> <li>* Έλεγχο πίστωσης των πελατών,</li> <li>* Διεκπεραίωση των παραγγελιών των πελατών,</li> <li>* Τιμολόγηση των πελατών και προγραμματισμός και πραγματοποίηση των εισπράξεων της εταιρείας,</li> <li>* Κατάρτιση των προϋπολογισμών,</li> <li>* Διαμόρφωση της εταιρικής οικονομικής πολιτικής,</li> <li>* Χρηματοοικονομικό προγραμματισμό,</li> <li>* Χειρισμό διαπραγματεύσεων οικονομικού περιεχομένου,</li> <li>* Πρόσληψη, μισθοδοσία και ασφάλιση του προσωπικού,</li> <li>* Τακτοποίηση όλων των θεμάτων που αφορούν στις σχέσεις της επιχείρησης με τις φορολογικές, ασφαλιστικές, κλπ. αρχές,</li> <li>* Τήρηση της λογιστικής αποθήκης πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων</li> </ul>
<b>Διευθυντής Παράγωγης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Σωστή οργάνωση και λειτουργία όλων των διαδικασιών της παραγωγής με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος</li> <li>* Βελτίωση των μεθόδων επεξεργασίας των πρώτων υλών και την καλύτερη αξιοποίηση των υποπροϊόντων</li> </ul>

- \* Την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και την εισήγηση για την τεχνολογική προσαρμογή της παραγωγής (όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο)
- \* Την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και την εισήγηση για την τεχνολογική προσαρμογή της παραγωγής (όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο)
- \* Τη σωστή τοποθέτηση των παραγομένων προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους ώστε:
  - α) Να είναι δυνατή η εύκολη και σωστή απογραφή τους κατά είδος, έτος παραγωγής, ποιότητα, ποσότητα, κλπ.
  - β) Να αποφεύγεται η οποιαδήποτε φθορά ή υποβάθμιση τους και
  - γ) Να αποφεύγονται τα σφάλματα κατά τη διακίνηση τους.

### γ) Ανθρώπινο Δυναμικό

Στον **Πίνακα 4.3** καταγράφονται οι εκτιμήσεις του υποψηφίου επιχειρηματία την επόμενη τριετία για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρησιμοποιηθεί για την άσκηση της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας. Στο δυναμικό αυτό περιλαμβάνονται ο υποστηριζόμενος και τυχόν συνεταίροι του.

**Πίνακας 4.3: Ανθρώπινο Δυναμικό**

Κατηγορία Απασχολούμενων	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
Απόφοιτοι ΑΕΙ			
Απόφοιτοι ΤΕΙ/ΤΕΕ			
Απόφοιτοι Β' βάθμιας εκπαίδευσης:			
Απόφοιτοι Α' βάθμιας εκπαίδευσης			
Λοιποί			
<b>Σύνολο</b>			

#### Σημείωση:

Σε περίπτωση εποχιακής ή προσωρινής, ή μερικής απασχόλησης εργαζομένων θα υπολογίζεται το αντιστοιχούν κλάσμα πλήρους ετήσιας απασχόλησης

### 2.5 Προϊόντα / υπηρεσίες & τρόπος παραγωγής / παροχής τους

Στους παρακάτω πίνακες περιγράφονται συνοπτικά τα προϊόντα/ υπηρεσίες που θα προκύψουν στα πλαίσια της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας, τυχόν καινοτομικά στοιχεία, στοιχεία πρώτων και βοηθητικών υλών, ο απαιτούμενος εξοπλισμός καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των πρώτων υλών έως την ολοκλήρωση του τελικού προϊόντος.

**Πίνακας 5.1: Περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας**

Τα παραγόμενα προϊόντα θα περιλαμβάνουν:

- α) Καλαίσθητες συσκευασίες διαφόρων μορφών (ατομικές, επαγγελματικές, δώρου) που θα περιέχουν μπαχαρικά, αρωματικά – φαρμακευτικά φυτά και βότανα όπως μαντζουράνα,

φασκόμηλο, δίκταμο, χαμόμηλο, δάφνη, δενδρολίβανο, τίλιο, θυμάρι, μέντα, ρίγανη, βασιλικό, κλπ. από διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

β) Συνθέσεις που θα περιλαμβάνουν τα παραπάνω σε συνδυασμούς με Ελληνικά παραδοσιακά προϊόντα όπως ελιές, ελαιόλαδο, ξύδι, κρασί, ούζο, κλπ.

Οι παραπάνω γεωργικές ύλες και προϊόντα αποτελούν τη βάση της περίφημης Μεσογειακής Δίαιτας που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και την προτίμηση ενός ολοένα αυξανόμενου αριθμού καταναλωτών στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό λόγω των θετικών επιπτώσεων στην υγεία.

---

**Σχόλια:**

**Πίνακας 5.2: Καινοτομικά Στοιχεία των Προϊόντων / Υπηρεσιών και των Διαδικασιών Παραγωγής / Παροχής τους (περιγραφή)**

Ένα από τα κύρια ισχυρά σημεία της επιχείρησης θα αποτελεί η καινοτομική σχεδίαση της συσκευασίας των προϊόντων της, γεγονός που αναμένεται να τύχει ιδιαίτερης θετικής ανταπόκρισης από τους πελάτες της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ουσιαστικά, τα μπαχαρικά, αρωματικά φυτά και τα λοιπά παραδοσιακά προϊόντα που θα διαθέτει στην αγορά η εταιρεία, πέρα από την υψηλή ποιότητα που θα τα χαρακτηρίζει, σαν αποτέλεσμα του ιδανικού οικοσυστήματος διαφόρων περιοχών της χώρας και της εμμονής της εταιρείας στη συνεργασία με επιλεγμένους παραγωγούς, θα αναδεικνύονται μέσα από τις καλαίσθητες συσκευασίες και συνθέσεις τις οποίες προβλέπεται να κατοχυρώσει η εταιρεία στον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (Ο.Β.Ι).

Σε ότι αφορά στην παραγωγή οι σύγχρονες τεχνολογίες που θα ενσωματώνονται στον προβλεπόμενο εξοπλισμό που θα προμηθευτεί η επιχείρηση αναμένεται να έχουν σαν αποτέλεσμα την μεγάλη ευελιξία στην παραγωγή αλλά και την υψηλή ποιότητα των παραγομένων προϊόντων.

Για την προβολή και διάθεση των προϊόντων προβλέπεται η αξιοποίηση σύγχρονων εφαρμογών Ηλεκτρονικού Εμπορίου για πωλήσεις μέσω Internet καθώς και η δημιουργία και λειτουργία ενός δικτυακού τόπου (*web site*) για την προβολή της επιχείρησης και των προϊόντων της.

---

**Σχόλια:**

### α) Πρώτες & Βοηθητικές Ύλες

**Πίνακας 5.3: Προέλευση, Χαρακτηριστικά & Δυνατότητα Διασφάλισης Πρώτων & Βοηθητικών Υλών (περιγραφή)**

Ενδεικτικές πρώτες γεωργικές ύλες που θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων της, περιλαμβάνουν: μαντζουράνα, φασκόμηλο, δίκταμο, χαμόμηλο, δάφνη, δενδρολίβανο, τίλιο, θυμάρι, μέντα, ρίγανη, βασιλικό, ζαφορά, θρούμπη, κάρδαμο, πιπερόριζα, γαρύφαλλο, κανέλα, κόλιανδρο, άνηθο, εστραγκόν, μαστίχα, βανιλίνη, λουίζα, τομάτα (αφυδατωμένη), κλπ.

Η προμήθεια των πρώτων υλών θα πραγματοποιείται κυρίως από την Ελλάδα, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομική ανάπτυξη των Ελλήνων παραγωγών.

Στην Ελλάδα ευδοκούν περισσότερα από 200 θεραπευτικά φυτά, ενώ τα πιο πολλά από αυτά τα συναντάμε στη χαράδρα του Βίκου στην Ήπειρο, στην Δυτική Ελλάδα και στην Κρήτη. Γενικότερα, το πολύ καλό οικοσύστημα όλης της Ελλάδας ευνοεί την καλλιέργεια φαρμακευτικών φυτών.

Οι πρώτες και οι βοηθητικές ύλες (καλάθια, λινάτσες, κλπ.) διατίθενται στην Ελληνική αγορά και ως εκ τούτου δεν εκτιμάται ότι θα υπάρχει δυσκολία στην προμήθεια τους.

#### Σχόλια:

### β) Απαιτούμενος Μηχανολογικός & Λοιπός Εξοπλισμός

**Πίνακας 5.4.α) Περιγραφή Εξοπλισμού Παραγωγής Προϊόντων/Παροχής Υπηρεσιών**

α/α	Περιγραφή (είδος, τύπος, τεχνικά χαρ/κα, κατασκευαστής, προμηθευτής)	Ποσότητα (τμχ)	Αξία (ευρώ)
Σύνολο προτεινόμενου εξοπλισμού			

<b>Πίνακας 5.4.β) Περιγραφή του Απαιτούμενου Μηχανολογικού &amp; Λοιπού Εξοπλισμού Ποιοτικού Ελέγχου</b>			
<b>α/α</b>	<b>Περιγραφή (είδος, τύπος, τεχνικά χαρ/κα, κατασκευαστής, προμηθευτής)</b>	<b>Ποσότητα (τεμάχια)</b>	<b>Αξία (ευρώ)</b>
<b>Σύνολο προτεινόμενου εξοπλισμού</b>			

<b>Πίνακας 5.4.γ) Περιγραφή του Απαιτούμενου Μηχανολογικού &amp; Λοιπού Εξοπλισμού Γραφείου</b>			
<b>α/α</b>	<b>Περιγραφή (είδος, τύπος, τεχνικά χαρ/κα, κατασκευαστής, προμηθευτής)</b>	<b>Ποσότητα (τεμάχια)</b>	<b>Αξία (ευρώ)</b>
<b>Σύνολο προτεινόμενου εξοπλισμού</b>			

<b>Πίνακας 5.4.δ) Περιγραφή του Απαιτούμενου Μηχανολογικού &amp; Λοιπού Εξοπλισμού Μεταφορικών Μέσων</b>			
<b>α/α</b>	<b>Περιγραφή (είδος, τύπος, τεχνικά χαρ/κα, κατασκευαστής, προμηθευτής)</b>	<b>Ποσότητα (τεμάχια)</b>	<b>Αξία (ευρώ)</b>

<b>Σύνολο μεταφορικών μέσων</b>		
<b>Γενικό σύνολο προτεινόμενου Εξοπλισμού &amp; μεταφορικών μέσων</b>		

**γ) Υλικοτεχνική Υποδομή (Χώροι Παραγωγής, Βοηθητικοί Χώροι, Χώροι Γραφείων, κλπ.)**

**Πίνακας 5.5.α) Περιγραφή της Απαιτούμενης Υλικοτεχνικής Υποδομής – Διαμόρφωση Χώρων**

Χώρος	Συνοπτική περιγραφή (είδος, τύπος, τεχνικά χαρ/κα, κατασκευαστής, προμηθευτής, απαιτούμενη επιφάνεια σε τ.μ.)
Παραγωγής	
Αποθήκης	
Γραφείων	
Εκθετήριο	
Άλλοι Χώροι	
Συνολική επιφάνεια	

**Πίνακας 5.5.β) Περιγραφή της Απαιτούμενης Υλικοτεχνικής Υποδομής των Εγκαταστάσεων**

Ηλεκτρική	
Υδραυλική	
Πυρασφάλεια	
Κλιματισμού - Εξαερισμού	
Ασφάλειας	
Δικτύων Τηλεπ/κών – Η/Υ	
Καθαρισμού Αποβλήτων	
Άλλες	



## δ) Οργάνωση της Παραγωγικής Διαδικασίας

### Πίνακας 5.6: Οργάνωση της Παραγωγικής Διαδικασίας (περιγραφή)

Η διαδικασία παραγωγής θα περιλαμβάνει τη μεταποίηση και συσκευασία αρωματικών φυτών και βοτάνων και αναλύεται στα παρακάτω οκτώ στάδια:

Στάδιο 1: Οι πρώτες ύλες θα παραλαμβάνονται σε κουτιά ή σάκους και θα αποθηκεύονται σε χώρο με ειδικές συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας για την αποφυγή ανάπτυξης μικροοργανισμών, ενώ τα υλικά συσκευασίας θα αποθηκεύονται σε κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο.

Στάδιο 2: Εκκαθάριση της πρώτης ύλης από τυχόν ξένες ουσίες (φύλλα, ξυλαράκια κ.τ.λ.), με την βοήθεια ειδικών εργαλείων (κνισάρες).

Στάδιο 3: Εισάγεται η πρώτη ύλη σε PLC μηχάνημα, το οποίο διοχετεύει το αγαθό σε ειδικά σακουλάκια διαφόρων μεγεθών και ποικίλου βάρους από 10 gr. έως κάποιο αριθμό κιλών και τοποθετείται αυτοκόλλητη ετικέτα με την περιγραφή της πρώτης ύλης. Τα φάκελα πολυτελείας (λινάτσας) παρασκευάζονται χειρονακτικά και κλείνονται ερμητικά από θερμαντική μηχανή, η οποία θερμαίνει το ανοικτό άκρο και αφαιρεί την απαιτούμενη ποσότητα αέρα ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή διατήρηση του προϊόντος. Για την συσκευασία σε βαζάκια, η πρώτη ύλη εισάγεται σε βαζάκι (ειδικά αποθηκευμένο για την αποφυγή υγρασίας) και κλείνεται ερμητικά με πώμα ειδικά σχεδιασμένο για την σφράγιση του βάζου και διακοσμείται με ειδική κορδέλα.

Στάδιο 4: Τυποποίηση των ειδών σε ειδικές συσκευασίες μέσα από μία τεράστια ποικιλία καλαθιών, καρτών, σουπλά και σουβέρ. Η τοποθέτηση γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό για να δημιουργηθούν τελικά ποικιλόμορφες καλαίσθητες συνθέσεις.

Στάδιο 5: Στις συσκευασίες επικολλάται ετικέτα, που εκτυπώνεται από το εκτυπωτικό μηχάνημα, στην οποία αναγράφονται στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα η περιγραφή του προϊόντος, η ημερομηνία λήξης, ο αριθμός της παρτίδας, πληροφορίες για την χρήση και συντήρηση μετά το άνοιγμα της συσκευασίας, κλπ.

Στάδιο 6: Οι έτοιμες σύνθετες συνθέσεις εισάγονται σε συσκευαστικό μηχάνημα, όπου σφραγίζονται αεροστεγώς.

Στάδιο 7: Τα έτοιμα προϊόντα τοποθετούνται σε χαρτοκιβώτια που περιέχουν αφρώδες υλικό για την ασφαλή μεταφορά του περιεχομένου.

## ε) Διαδικασίες Ποιοτικού Ελέγχου

### Πίνακας 5.7: Διαδικασίες Ποιοτικού Ελέγχου (περιγραφή)

Αρχικά θα προβλεφθούν συχνοί δειγματοληπτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ενώ στο μέλλον θα επιδιωχθεί η μελέτη, εγκατάσταση και λειτουργία πιστοποιημένου συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας με βάση το πρότυπο ISO 9001/2015.

## 2.6 Ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Η βάση για ένα σωστό επιχειρηματικό σχεδιασμό είναι η «σύνδεση» της επιχείρησης με το λειτουργικό της περιβάλλον που περιλαμβάνει τόσο τις ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές δυνάμεις που επιδρούν και διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του όσο και τις δυνάμεις που ασκούνται στον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης από τους προμηθευτές, τους πελάτες τους ανταγωνιστές, κλπ.

Στην παρακάτω ανάλυση δίνεται έμφαση στην καταγραφή των κυριότερων χαρακτηριστικών και τάσεων του κλάδου και στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μίας επιχείρησης με βάση το γνωστό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο του καθ. Michael E. Porter “Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industry & Competitors” που αναλύει το περιβάλλον ενός κλάδου με τη βοήθεια των παρακάτω 5 παραμέτρων:

- \* Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά,
- \* Ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα,
- \* Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
- \* Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης,
- \* Οι κινήσεις των ανταγωνιστών,

### **2.6.1 Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά συνοδεύεται από αύξηση της παραγωγικής υποδομής, την επιθυμία τους να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς και συχνά τη διάθεση σημαντικών υλικοτεχνικών και ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των σκοπών τους.

Ο κίνδυνος νέων ανταγωνιστών είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν τα «εμπόδια για την είσοδό τους στην αγορά» (*barriers to entry*) μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και η αναμενόμενη αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις θεωρείται μικρή.

Νέοι ανταγωνιστές μπορεί να είναι σημαντικοί παραγωγοί πρώτων υλών που θα διακρίνουν καλές προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς και ως εκ τούτου θα προχωρήσουν στην μεταποίηση τους και στη διάθεση των δικών τους προϊόντων στην αγορά.

Εμπόδια που δυσχεραίνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε μία αγορά είναι π.χ. η απαίτηση για μεγάλες επενδύσεις στην παραγωγή, η ύπαρξη επωνύμων προϊόντων που χαρακτηρίζονται από σημαντική πίστη των καταναλωτών (*brand loyalty*) καθώς επίσης και η αδυναμία ελέγχου των καναλιών διανομής.

### **2.6.2. Κίνδυνος Υποκατάστασης των Προϊόντων**

Ο κίνδυνος από την παρουσία υποκατάστατων στην αγορά θεωρείται σημαντικός για την κατηγορία των προϊόντων μίας επιχείρησης όταν υπάρχουν άλλα προϊόντα που να μπορούν τα αντικαταστήσουν.

### **2.6.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές πρώτων υλών μπορούν να εξασκήσουν σημαντική πίεση στις επιχειρήσεις ενός κλάδου με την αύξηση των τιμών ή τη μείωση της ποιότητάς τους.

### **2.6.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών - Αγοραστών**

Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών - αγοραστών τόσο πιο πιθανό είναι οι τιμές των προϊόντων να είναι χαμηλές ή το κόστος υψηλό με αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων να είναι μικρά.

Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν ο βαθμός “συγκέντρωσης” των αγοραστών (μεγάλος αριθμός αγορών από συγκεκριμένο αγοραστή) και ο όγκος των αγορών (σε σχέση με τις πωλήσεις του προμηθευτή) είναι μεγάλος, υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού του προϊόντος, οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή ή έχουν πλήρη

πληροφόρηση των συνθηκών ζήτησης, των πραγματικών τιμών αγοράς, και του κόστους παραγωγής, κλπ.

### 2.6.5 Οι κινήσεις των ανταγωνιστών

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αποσκοπεί στην εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης και υφίσταται λόγω του ότι οι επιχειρήσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και οι κινήσεις της μίας έχουν άμεσο αντίκτυπο στην άλλη.

Η παρουσία έντονου ανταγωνισμού είναι το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης παραγόντων όπως μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος του προϊόντος, χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης σε άλλο προμηθευτή, ύπαρξη πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη καθώς και παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου από την αγορά.

Οι πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την αύξηση του μεριδίου αγοράς είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των αγοραστών, οι διαφημιστικές καμπάνιες, οι εγγυήσεις κ.λπ.

Η ανάλυση των γενικότερων χαρακτηριστικών του κλάδου και η επίδραση των παραπάνω παραγόντων στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης περιγράφεται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες.

#### **Πίνακας 6.1: Ανάλυση των Χαρακτηριστικών & Τάσεων του Κλάδου (περιγραφή)**

Γενικά Στοιχεία – Παράγοντες που επηρεάζουν τη Ζήτηση

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής περικλείει μεγάλο άγχος και ελάχιστο χρόνο για προσωπική φροντίδα. Ο άνθρωπος τρέφεται με ανθυγιεινές τροφές και αντιμετωπίζει συνεχώς νέες ασθένειες και μικρόβια. Η συνεχής χρήση των φαρμάκων δεν λύνει το πρόβλημα αλλά το επιδεινώνει. Έτσι παρατηρείται μια μεταστροφή του ανθρώπου προς τη φύση και τα προϊόντα της. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει στην δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού καταστημάτων υγιεινής διατροφής. Τα καταστήματα αυτά στην πλειοψηφία τους προτείνουν την αντικατάσταση των φαρμάκων με βότανα τα οποία έχουν θεραπευτικές ιδιότητες και δεν επιβαρύνουν τον ανθρώπινο οργανισμό.

Σύμφωνα με μελέτη του τμήματος Φαρμακευτικής του Πανεπιστημίου Πατρών, το 35% των σημερινών φαρμακευτικών σκευασμάτων είναι φυσικά προϊόντα ή προέρχονται από αυτά.

Επίσης, πολλά από τα πιο σημαντικά φάρμακα που κυκλοφορούν σήμερα παρασκευάζονται αποκλειστικά από φυτικά προϊόντα, χωρίς καμία πρόσμιξη χημικών.

Η εξέλιξη της έρευνας και της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα ώστε τα θεραπευτικά φυτά και βότανα να χρησιμοποιούνται όχι μόνον στην αρχική τους μορφή, ως ροφήματα, σκόνες κ.α., αλλά ως πρώτες ύλες για τα φάρμακα. Ο κλάδος λοιπόν αναπτύσσεται συνεχώς και αποτελεί την καθοριστικότερη πηγή προώθησης των βοτάνων – αρωματικών φυτών. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση των μπαχαρικών και των αρωματικών φυτών – βοτάνων. Τα μπαχαρικά είναι είδος που μπορεί να συνοδέψει οποιοδήποτε φαγητό ή αφέψημα και η ζήτησή του επηρεάζεται από οποιαδήποτε είδους επιχείρηση τροφίμων αναπτύσσεται.

Τα τελευταία χρόνια η αύξηση του αριθμού των εστιατορίων και επιχειρήσεων ετοιμού φαγητού έχει οδηγήσει στην συνεχή αύξηση της ζήτησης κατά 14% κάθε έτος κατά μέσο όρο. Σήμερα, ωστόσο, το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί στο 10% περίπου λόγω της μείωσης του αριθμού των οικογενειών που ασχολούνται με την μαγειρική.

- **Κλαδική Διάρθρωση & Οικονομικά Αποτελέσματα Επιχειρήσεων του Κλάδου**

Ο κλάδος των μπαχαρικών περιλαμβάνει όλων των ειδών τα μπαχαρικά και τα αρωματικά φυτά που χρησιμοποιούνται στην μαγειρική, ενώ ο κλάδος των αρωματικών φυτών περιλαμβάνει όλων των ειδών τα φυτά τα οποία εμφανίζουν θεραπευτικές ιδιότητες. Πρέπει να επισημανθεί ότι οι περισσότερες εταιρίες ανήκουν και αναφέρονται και στους δύο κλάδους. Για το λόγο αυτό, στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται ο κύκλος εργασιών και η κερδοφορία των κυριότερων επιχειρήσεων την διετία 2001 – 2002 στον τομέα της επεξεργασίας τόσο των μπαχαρικών όσο και των αρωματικών φυτών.

**Κύκλος εργασιών και καθαρά κέρδη των υφιστάμενων μονάδων του κλάδου στην Ελλάδα**

Εταιρία	Κύκλος εργασιών		Καθαρά κέρδη	
	2001	2002	2001	2002
ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	5.125,24	5.006,24	737,33	718,49
ΗΛΙΟΣ Α.Β.Ε.	5.079,35	4.957,51	1.226,66	1.113,66
ΤΡΟΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	3.598,88	4.102,75	234,36	174,57
ΑΛΚΟ Α.Ε.Β.Ε.	3.234,29	3.387,23	190,71	161,21
ΑΝΑΤΟΛΗ Α.Β.Ε.Ε.	1.913,19	2.141,76	433,76	412,05
ΒΙΟΤΡΕΚ Α.Β.Ε.Ε.	2.089,14	2.060,01	62,26	37,67
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	-	2.047,23	-	108,75

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το σύνολο των πωλήσεων των κυριότερων επιχειρήσεων επεξεργασίας μπαχαρικών κατά το έτος 2002 ανήλθε στο ποσό των 23.702,74 €, ενώ το έτος 2001 ανήλθε σε 21.040,10 € (τελευταία διαθέσιμα στοιχεία), παρουσιάζοντας αύξηση κατά 12,6%.

Ωστόσο, πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν είναι διαθέσιμα τα στοιχεία του κύκλου εργασιών και των καθαρών κερδών της εταιρίας «ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.» κατά το έτος 2001. Οι τέσσερις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδους με πωλήσεις είναι κατά φθίνουσα σειρά οι : α) «ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.», β) «ΗΛΙΟΣ Α.Β.Ε.», γ) «ΤΡΟΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.» και δ) «ΑΛΚΟ Α.Ε.Β.Ε.». από την συνολική αγορά διακίνησης μπαχαρικών και αρωματικών φυτών, τα μεγαλύτερα μερίδια παραγωγής και εμπορίας κατέχουν οι τέσσερις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις παραπάνω, τα μερίδια που κατέχουν οι εταιρίες ΑΝΑΤΟΛΗ Α.Β.Ε.Ε. (8%) και οι λοιπές επιχειρήσεις (29%) του κλάδου.

- **Εισαγωγές & Εξαγωγές**

Η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να χαρακτηριστεί άκρως ικανοποιητική, αφού κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα σε σχέση με το μέγεθος της παραγωγής. Υπολογίζεται ότι οι εξαγωγές κατά μέσο όρο αντιπροσωπεύουν το 20% της παραγωγής. Οι εξαγωγές όλων των τύπων μπαχαρικών και αρωματικών φυτών – για το έτος 2001 – ήταν 214.903 κιλά, συνολικής αξίας 4.119.591.45€. Από την άλλη πλευρά, οι εισαγωγές μπαχαρικών, κυρίως, και αρωματικών φυτών κυμαίνονται σε υψηλότερα ποσοτικά επίπεδα (1.191.159 κιλά) αλλά πολύ χαμηλότερα επίπεδα αξίας (714.572.28€).

Με άλλα λόγια, οι εισαγόμενες και εξαγόμενες ποσότητες των προϊόντων αυτών έχουν ένα σημαντικό στατιστικό ανισοζύγιο και παρουσιάζουν ένα παράδοξο, που εξηγείται μόνο μέσα από μια ποιοτική ανάλυση της αγοράς. Η διαφορά σ' αυτή την κατηγορία εισαγωγών – εξαγωγών είναι ότι οι εισαγωγές είναι περισσότερες κατά 976.256 κιλά προϊόντος σε βάρος, σε σύγκριση με τις εξαγωγές, αλλά κοστίζουν πέντε φορές λιγότερο σε αξία.

Ουσιαστικά, τα εξαγόμενα ελληνικά προϊόντα επιτυγχάνουν μεγαλύτερες τιμές ανά μονάδα πωλούμενου προϊόντος, αφού αποτελεί κοινή διαπίστωση παγκοσμίως ότι η Ελλάδα παράγει μερικά από τα πλέον εξαιρετικά μπαχαρικά, βότανα και αρωματικά φυτά στον κόσμο. Οι μεγαλύτερες εξαγωγικές αγορές για τα ελληνικά μπαχαρικά και αρωματικά φυτά είναι η Ισπανία, η Ιταλία και η Γαλλία, ενώ οι χώρες προέλευσης των αντίστοιχων προϊόντων είναι η Γερμανία, οι Κάτω Χώρες, η Τουρκία και η Ινδία.

#### **Όγκος και αξία εισαγωγών & εξαγωγών μπαχαρικών και αρωματικών φυτών το έτος 2000**

Εισαγωγές			Εξαγωγές		
Χωρά	Τόνοι	Αξία (€)	Χώρα	Τόνοι	Αξία (€)
Γερμανία	432	240,32	Ισπανία	6,5	1.647,18
Κάτω Χώρες	44,5	79,37	Ιταλία	1,3	663,24
Τουρκία	64,4	73,05	Γαλλία	0,5	284,12
Ινδία	66,4	71,80	Κύπρος	20,5	231,16
Γαλλία	2,4	54.66	Βουλγαρία	49,4	221,10
Ην. Βασίλειο	10	36.87	Κάτω Χώρες	0,25	186,25
Άλλες	576,5	1.590,00	Άλλες	136,5	886,53
<b>Σύνολο</b>	<b>1.191</b>	<b>714,57</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>214,1</b>	<b>4.119,59</b>

- **Προβλήματα και Προοπτικές του Κλάδου**

Οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου των μπαχαρικών και ιδιαίτερα των αρωματικών φυτών και βοτάνων αναμένονται μεγάλες τα επόμενα χρόνια. Το θέμα της σωστής διατροφής και η μεταστροφή του ανθρώπου προς τη φύση με τα προϊόντα της απασχολούν πλέον ιδιαίτερα τόσο τους Έλληνες όσο και τους ξένους καταναλωτές, καθώς τα δεδομένα της υγείας τους ακολουθούν φθίνουσα πορεία.

Το γεγονός αυτό οδήγησε τους Αμερικανούς όχι μόνο να ακολουθήσουν το ελληνικό – μεσογειακό μοντέλο διατροφής αλλά και να το διδάξουν ως μάθημα στα σχολεία. Την ίδια στιγμή και οι βορειοευρωπαίοι εγκατέλειψαν τις βλαβερές διατροφικές τους συνήθειες και υιοθέτησαν την ελληνική διατροφή. Δεδομένου ότι τα ελληνικά μπαχαρικά και αρωματικά φυτά – βότανα είναι από τα πλέον εξαιρετικά στον κόσμο και δεδομένου ότι αποτελούν την βάση της περίφημης Μεσογειακής Δίαιτας, οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης.

Ωστόσο, για την εδραίωση και περαιτέρω ανάπτυξη των ελληνικών εταιριών του κλάδου, δεν θα πρέπει να υπάρξει εφησυχασμός αλλά, αντίθετα, μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των θετικών προοπτικών. Αυτό θα επιτευχθεί στο βαθμό που θα εξακολουθήσουν αλλά και θα διερευνηθούν οι μέθοδοι και οι στρατηγικές που μέχρι σήμερα εφαρμόστηκαν.

Επίσης, οι εταιρείες, δεδομένης της υψηλής κατανάλωσης που αναμένεται σε υγιεινά προϊόντα, πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στη παραγωγή νέων αλλά και καινοτόμων προϊόντων, όπως βιολογικά προϊόντα, προϊόντα υψηλής ποιότητας, με βιταμίνες και άλλα στοιχεία ενίσχυσης του οργανισμού κ.τ.λ., ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή.

Ακόμα, με την μελέτη των συνδυασμένων φαρμακολογικών – διαθρεπτικών ιδιοτήτων των αρωματικών φυτών και βοτάνων θα μπορέσουν να περιορίσουν παράγοντες προδιάθεσης για

διάφορες σημαντικές ασθένειες.

Ωστόσο, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο είναι η αδυναμία που παρουσιάζουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω, χωρίς την βοήθεια του κράτους.

Τα επενδυτικά σχέδια, όπως οι μελέτες έρευνας και ανάπτυξης των συνδυασμένων φαρμακολογικών – διαθρεπτικών ιδιοτήτων που έχουν τα αρωματικά φυτά και βότανα, η τυποποίηση και συσκευασία των τελικών προϊόντων, η βελτίωση των δικτύων διανομής τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό κ.τ.λ., που κρίνονται σήμερα απαραίτητα για την προσαρμογή στις νέες οικονομικές συνθήκες απαιτούν υψηλά κονδύλια που οι επιχειρήσεις αδυνατούν να παρέχουν μόνες τους.

Για το λόγο αυτό, τα κρατικά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του τρίτου κοινοτικού πλαισίου στήριξης αναμένεται να αποτελέσουν την καλύτερη λύση στο πρόβλημα της ανεύρεσης κεφαλαίων για την χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Στον κλάδο των μπαχαρικών οι πρώτες ύλες περιλαμβάνουν προϊόντα όπως κανέλα, γαρύφαλλο, πιπέρι και άλλα μπαχαρικά, ενώ στο κλάδο των αρωματικών φυτών – βοτάνων περιλαμβάνονται προϊόντα όπως χέννα, μαντζουράνα, αγριάδα κ.α. Υπάρχουν βότανα για κάθε πάθηση, για τη γρίπη, τον πονοκέφαλο το στομαχόπονο, την πίεση, το διαβήτη, το άσθμα και πολλά ακόμα.

Στη χώρα μας ευδοκιμούν περισσότερα από 200 θεραπευτικά φυτά, ενώ τα πιο πολλά από αυτά τα συναντάμε στη χαράδρα του Βίκου στην Ήπειρο, στην Δυτική Ελλάδα και στην Κρήτη. Γενικότερα, το πολύ καλό οικοσύστημα όλης της Ελλάδας ευνοεί την καλλιέργεια φαρμακευτικών φυτών και ήδη πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας αναπτύσσουν πειραματικές καλλιέργειες.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, η συνολική ελληνική παραγωγή μπαχαρικών τη χρονική περίοδο 2001 - 2002 παρουσιάζει μικρή άνοδο της τάξεως του 0,16%. Ειδικότερα, η παραγωγή κανέλλας, ρίγανης και πιπεριού σημείωσε αύξηση κατά 5,24%, 14,6% και 2,4% αντίστοιχα.

Αντίθετα, η παραγωγή των λοιπών μπαχαρικών σημείωσε πτώση της τάξεως του 9,2%, αντισταθμίζοντας έτσι την αύξηση του 7,5% κατά μέσο όρο που παρουσίασαν τα παραπάνω μπαχαρικά.

Ο παρακάτω Πίνακας παρουσιάζει το μέγεθος της ελληνικής παραγωγής μπαχαρικών την περίοδο 2001 – 2002

<b>Συνολική Παραγωγή Μπαχαρικών την Περίοδο 2001 - 2002</b>		
<b>Μπαχαρικό</b>	<b>Ποσότητα Παραγωγής (σε κιλά)</b>	
	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Κανέλλα	97.379	102.477
Ρίγανη	257.310	294.831
Πιπέρι	393.341	402.703
Λοιπά Μπαχαρικά	555.822	505.023
<b>Σύνολο</b>	<b>1.303.852</b>	<b>1.305.034</b>

## **Πίνακας 6.2.α) Ανάλυση Παραγόντων που επηρεάζουν την Ανταγωνιστική Θέση της Επιχείρησης (Μοντέλο Porter) (περιγραφή)**

### **α) Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων**

Νέοι ανταγωνιστές μπορεί να είναι σημαντικοί παραγωγοί πρώτων υλών που θα διακρίνουν καλές προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς και ως εκ τούτου θα προχωρήσουν στην μεταποίηση τους και στη διάθεση των δικών τους προϊόντων στην αγορά.

Για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά η επιχείρηση σχεδιάζει να προχωρήσει στην κατοχύρωση πολλών διαφορετικών συσκευασιών των προϊόντων της και στην ανάπτυξη ενός οργανωμένου δικτύου πωλήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

### **β) Κίνδυνος Υποκατάστασης των Προϊόντων**

Ο κίνδυνος από την παρουσία υποκατάστατων στην αγορά δεν θεωρείται σημαντικός για τους κλάδους των μπαχαρικών και αρωματικών φυτών καθώς είναι εμφανής η προτίμηση των καταναλωτών προς υγιεινά, φυσικά προϊόντα ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

### **γ) Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών**

Η επιχείρηση σχεδιάζει να προμηθεύεται σχεδόν το σύνολο των πρώτων υλών για τα προϊόντα της από Έλληνες παραγωγούς. Δεν θα χρησιμοποιεί κατά κανόνα εισαγόμενες πρώτες ύλες που είναι σημαντικά φθηνότερες αλλά ταυτόχρονα και αισθητά χαμηλότερης ποιότητας.

Παρά το γεγονός ότι οι προμηθευόμενες πρώτες ύλες παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος, η εταιρεία θεωρεί ότι θα έχει τη δυνατότητα άσκησης ενός σημαντικού ελέγχου στους προμηθευτές της που μέσω της συνεργασίας τους με την εταιρεία θα βλέπουν τα είδη τους να διακινούνται σε ολόκληρη την Ελλάδα και στο εξωτερικό.

### **δ) Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών – Αγοραστών**

Η διάθεση των μπαχαρικών και των αρωματικών φυτών πραγματοποιείται μέσω τριών διαφορετικών καναλιών.

- \* Από τους παραγωγούς και τους εισαγωγείς μπαχαρικών και αρωματικών φυτών στους βιοτέχνες. Οι βιοτέχνες είναι επιχειρήσεις που αγοράζουν χύμα ποσότητες των μπαχαρικών και των βοτάνων τις οποίες στη συνέχεια επεξεργάζονται και συσκευάζουν.
- \* Από τους παραγωγούς και τους εισαγωγείς εμπόρους. Οι έμποροι περιλαμβάνουν τους χονδρέμπορους και τα καταστήματα (αλυσίδες καταστημάτων και μεμονωμένα καταστήματα).
- \* Από τους εμπόρους και τους βιοτέχνες στους τελικούς χρήστες.

Η αγορά των μπαχαρικών και των αρωματικών φυτών ανερχόταν το 1997 (τελευταία διαθέσιμα στοιχεία) σε 1.760.821,72 € περίπου. Οι αγοραστές είναι μέσης εισοδηματικής τάξης, ηλικίας 20 έως 80 ετών που επιζητούν ένα διαφορετικό και πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Οι περισσότεροι δίνουν σημασία κυρίως σε βότανα τα οποία μπορούν να αντικατασταθούν τα φάρμακα. Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης στην συσκευασία του προϊόντος τόσο για την διάρκεια ζωής του όσο και την διακόσμηση του σπιτιού. Τέλος ο μεγαλύτερος αριθμός προϊόντων καταναλώνεται σε αλυσίδες εστιατορίων και καταστημάτων υγιεινής διατροφής.

### Πίνακας 6.2.β) Ανάλυση Παραγόντων που επηρεάζουν την Ανταγωνιστική Θέση της Επιχείρησης (Μοντέλο Porter) (περιγραφή)

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να αποβεί ένας σημαντικός κίνδυνος καθώς παρατηρείται μία γιγάντωση των supermarkets με αντίστοιχη συσσώρευση εξουσίας στον έλεγχο των λιανικών πωλήσεων.

Ένα χαμηλό περιθώριο κέρδους κατά την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης από τα τελευταία, σε συνδυασμό με την παρουσία εναλλακτικών προμηθευτών που έχουν δημιουργήσει προϋποθέσεις για την προτίμηση των δικών τους προϊόντων (*brand loyalty*) διευκολύνουν την μετακίνηση του supermarket σε άλλο προμηθευτή που προσφέρει χαμηλότερες τιμές, καλύτερους όρους πληρωμής, κλπ.

#### ε) Οι κινήσεις των ανταγωνιστών

Στον τομέα της συγκομιδής, επεξεργασίας, τυποποίησης και εμπορίας των μπαχαρικών δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα 22. Αντίστοιχα, στον τομέα μεταποίησης των αρωματικών φυτών δραστηριοποιούνται 18 επιχειρήσεις και στον τομέα της εμπορίας αυτών 38 επιχειρήσεις σε ολόκληρη την χώρα.

Εξετάζοντας τους κύριους ανταγωνιστές της επιχείρησης, προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων μεταποιητικών μονάδων του κλάδου σε ολόκληρη την χώρα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα:

- \* Διαθέτουν διοικητική οργάνωση προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της αγοράς,
- \* Ειδικεύονται στη επεξεργασία μπαχαρικών,
- \* Στον τομέα παραγωγής διαθέτουν μηχανές που μειώνουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος,
- \* Το μεγαλύτερο κομμάτι των πελατών τους είναι Super Markets και καταστήματα τροφίμων σε όλη την Ελλάδα και
- \* Διαθέτουν αρκετά υψηλή ποιότητα προϊόντων.

### 2.7 Προσδιορισμός δυνατών & αδύνατων σημείων της επιχείρησης καθώς και των διαγραφόμενων ευκαιριών και απειλών στο επιχειρησιακό της περιβάλλον

Σημαντικό στοιχείο ενός καλού Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελεί η αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων μίας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον. Η αποτύπωση αυτή είναι ευρέως γνωστή σαν ανάλυση SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis*).

- **Δυνατά σημεία (*strengths*)** θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης τους.
- **Αδύνατα σημεία** θεωρούνται εκείνα για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης τους.
- Σαν **Ευκαιρίες** θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη της αποστολής της.
- Τέλος σαν **Απειλές ή Κίνδυνοι** θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ανησυχήσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από την αποστολή της, αν δεν ενεργοποιηθούν μηχανισμοί για την λήψη μέτρων αντιμετώπισής τους.



Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι η σύνθεση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές αξιοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και των ευκαιριών και αντιμετώπισης των αδυναμιών και απειλών. Τα αποτελέσματα της SWOT ανάλυσης παρουσιάζονται με την μορφή πίνακα (Πίνακας 7.1).

<b>Πίνακας 7.1: Αποτελέσματα Ανάλυσης SWOT (περιγραφή)</b>	
<b>Δυνατά σημεία</b>	<b>Αδύνατα σημεία</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Μικρό μέγεθος (ευελιξία, γρήγορη λήψη αποφάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, κλπ.)</li> <li>* Καινοτομική σχεδίαση των διαφόρων συσκευασιών των προϊόντων</li> <li>* Ευρεία γκάμα και η υψηλή ποιότητα των πρώτων υλών που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των προϊόντων</li> <li>* Συνδυασμός βοτάνων και μπαχαρικών με άλλα παραδοσιακά Ελληνικά προϊόντα που είναι ευρέως γνωστά στην Ελλάδα και το εξωτερικό.</li> <li>* Σύγχρονοι τρόποι προβολής και προώθησης των προϊόντων με την αξιοποίηση τεχνολογιών Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Μικρό μέγεθος που περιορίζει τους διαθέσιμους ανθρώπινους και υλικούς πόρους για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την ταχεία περαιτέρω εξάπλωσή της στην Ελλάδα στις διεθνείς αγορές</li> <li>* Συσσώρευση θεμάτων προς επίλυση στον επιχειρηματία περιορίζοντας έτσι τον χρόνο του για την χάραξη της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας.</li> <li>* Μεγάλος βαθμός χειρονακτικής εργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγική διαδικασία, καθώς η διατήρηση των φυσικών ιδιοτήτων των αρωματικών φυτών δεν είναι εφικτή σε μία πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής</li> </ul>
<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Προτίμηση των καταναλωτών για φυσικά και υγιεινά προϊόντα</li> <li>* Δυνατότητα κατοχύρωσης των συσκευασιών</li> <li>* Υψηλή ποιότητα των Α υλών λόγω των κλιματολογικών συνθηκών της Ελλάδος</li> <li>* Υψηλές τιμές των Ελληνικών μπαχαρικών και αρωματικών φυτών στις αγορές του εξωτερικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Εισαγωγές από το εξωτερικό (χαμηλή ποιότητα αλλά και μικρότερο κόστος)</li> <li>* Καθετοποίηση των παραγωγών (επεξεργασία, τυποποίηση και διάθεση των δικών τους προϊόντων)</li> <li>* Μείωση της κατανάλωσης στα νοικοκυριά λόγω περιορισμένης ενασχόλησης με τη μαγειρική</li> </ul>

#### **Σημείωση:**

*Σε ορισμένες περιπτώσεις ένα χαρακτηριστικό της επιχείρησης (π.χ. το μικρό μέγεθος) μπορεί να αποτελεί παράγοντα συγκριτικού πλεονεκτήματος (ευελιξία, γρήγορη λήψη αποφάσεων, κλπ.) ή μειονεκτήματος (περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, ολιγάριθμο προσωπικό, κλπ.)*

## **2.8 Στόχοι & στρατηγική**

Στον **Πίνακα 8.1** καταγράφονται οι στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς και η αντίστοιχη στρατηγική επίτευξης του κάθε τιθέμενου στόχου. Στη συνέχεια στον **Πίνακα 8.2** αναλύονται οι επιμέρους στρατηγικές που αφορούν στα παραγόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες με έμφαση στα σημεία διαφοροποίησής τους από τον ανταγωνισμό, στο δίκτυο διανομής και πωλήσεων, στον καθορισμό των τιμών, στην προβολή των προϊόντων/ υπηρεσιών, κλπ.

<b>Πίνακας 8.1: Στόχοι και Στρατηγική (περιγραφή)</b>	
<b>Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου</b>	<b>Στρατηγική επίτευξης του στόχου</b>
<b>α) Σχεδιασμός &amp; ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων</b> * Σχεδιασμός και ανάπτυξη καινοτομικών συσκευασιών με μπαχαρικά, βότανα και αρωματικά φυτά * Δημιουργία συνθέσεων των παραπάνω με παραδοσιακά Ελληνικά προϊόντα	→ Ανάπτυξη της απαιτούμενης παραγωγικής υποδομής (διαμόρφωση χώρων/ υποδομών, αγορά, εγκατάσταση και λειτουργία σύγχρονων μηχανημάτων συσκευασίας και λοιπού εξοπλισμού).
<b>β) Δημιουργία δικτύου πωλήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό</b> * Ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων της εταιρείας στην Ελλάδα * Ανάπτυξη μηχανισμού πωλήσεων των προϊόντων στο εξωτερικό μέσω του Internet.	→ Οργάνωση δικτύου πώλησης των προϊόντων στην Ελλάδα → Σύνδεση με μηχανισμούς ηλεκτρονικών αγορών (marketplaces)
<b>γ) Προβολή &amp; προώθηση των προϊόντων</b> * Αξιοποίηση παραδοσιακών μηχανισμών προβολής των προϊόντων * Προβολή των προϊόντων μέσω του Internet	→ Συμμετοχή σε εκθέσεις του κλάδου, → Δημιουργία και λειτουργία δικτυακού τόπου (web site) για την ολοκληρωμένη προβολή των προϊόντων.

<b>Πίνακας 8.2: Ανάλυση Στρατηγικής (περιγραφή)</b>
<p>Η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη και διάθεση στην Ελληνική αγορά και στις αγορές του εξωτερικού προϊόντων που θα διακρίνονται από:</p> <p>α) Την φυσική τους προέλευση            β) Την υψηλή τους ποιότητα            β) Την πρωτοποριακή καλαίσθητη συσκευασία τους            γ) Τον παραδοσιακό τους χαρακτήρα            δ) Την ευρεία γκάμα τους            ε) Την αναμφισβήτητη συμβολή τους στη βελτίωση της υγείας των καταναλωτών</p> <p>Στοιχεία που διαφοροποιούν την σχεδιαζόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα από τον ανταγωνισμό αποτελούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Η σημαντικά μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων από τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των μπαχαρικών</li> <li>* Η διατήρηση των φυσικών χαρακτηριστικών και θεραπευτικών ιδιοτήτων των αρωματικών φυτών σαν αποτέλεσμα της χειρονακτικής επεξεργασίας σε αντίθεση με τις περισσότερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που κατεργάζονται τα φυτά.</li> </ul> <p>Για την επίτευξη των στόχων της η επιχείρηση θα προχωρήσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Στην αγορά σύγχρονου παραγωγικού εξοπλισμού που θα υποστηρίζει την επεξεργασία και τυποποίηση μίας ευρείας γκάμας προϊόντων διατηρώντας τα φυσικά χαρακτηριστικά και τις θεραπευτικές τους ιδιότητες,</li> </ul>

- \* Στην προμήθεια εξοπλισμού και εφαρμογών Πληροφορικής για την υποστήριξη της λειτουργίας της, ειδικότερα στους τομείς της οικονομικής διαχείρισης και των πωλήσεων
- \* Στη δημιουργία ενός δικτύου αντιπροσώπων για την υποστήριξη των πωλήσεων στην Ελλάδα
- \* Στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Ηλεκτρονικού Εμπορίου για τη διάθεση των προϊόντων της στο εξωτερικό ενώ προοδευτικά προβλέπεται η δημιουργία δικτύου αντιπροσώπων στις διεθνείς αγορές όπου παρουσιάζεται η μεγαλύτερη ζήτηση των προϊόντων
- \* Στην προβολή των προϊόντων της μέσω της συμμετοχής της σε εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό και της λειτουργίας ενός δικτυακού τόπου (*web site*)
- \* Στην διαμόρφωση κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής που θα παρέχει την καλύτερη δυνατή σχέση κόστους/ οφέλους στον τελικό καταναλωτή.

## **2.9 Περιεχόμενο, τρόπος & χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου**

Στο τμήμα αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου περιγράφονται οι προγραμματιζόμενες δράσεις και οι αντίστοιχες ενέργειες ανά τομέα παρέμβασης και αποτελούν τα Σχέδια Δράσης για την υλοποίησή του. Για κάθε δράση περιλαμβάνεται στον αντίστοιχο πίνακα ο προϋπολογισμός της, η χρονική διάρκεια υλοποίησης, η ημερομηνία έναρξης και λήξης, η αναλυτική περιγραφή των ενεργειών υλοποίησης, η μεθοδολογία υλοποίησης καθώς και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου με σκοπό τον έγκαιρο προσδιορισμό τυχόν αποκλίσεων μεταξύ των προγραμματισμένων και των υλοποιηθέντων και τη λήψη όπου απαιτείται διορθωτικών ενεργειών.

Ακολουθεί υπόδειγμα συμπληρωμένου πίνακα (**Πίνακας 9.1**) για την δράση που αφορά στην προμήθεια και εγκατάσταση του απαιτούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού. Ανάλογα συμπληρώνονται τα στοιχεία των άλλων δράσεων που περιλαμβάνονται στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

**Πίνακας 9.1: Ανάλυση των Δράσεων του Επιχειρηματικού Σχεδίου (περιγραφή)**

Δράση:	Δημιουργία παραγωγικής υποδομής με την αγορά, εγκατάσταση και λειτουργία νέων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού		
Ημερ. Έναρξης:	01/01/04	Ημερ. Λήξης:	30/06/04
Προϋπολογισμός (€):	127.000,00	Διάρκεια υλοποίησης:	6 μήνες

Συνοπτική περιγραφή της δράσης:

Η Δράση αυτή αφορά στην προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία του απαιτούμενου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού για την επεξεργασία και τυποποίηση μπαχαρικών αρωματικών φυτών και βοτάνων.

Ο υπό προμήθεια εξοπλισμός περιλαμβάνει:

- \* 1 Αυτόματη Συσκευαστική Μηχανή
- \* 1 Συρρικνωτικό Θερμοκολλητικό Μηχάνημα
- \* 1 Τριβείο – Σπαστήρας
- \* 1 Αεροσυμπιεστής
- \* 1 Απορροφητήρας
- \* 1 Μηχάνημα Καρφωτικό
- \* 1 Μηχάνημα Αυτόματης Ζύγισης
- \* 1 Χειροκίνητο Παλετοφόρο
- \* 1 Μικρό Φορτηγό

**Μεθοδολογία υλοποίησης (απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίηση της δράσης):**

Στα πλαίσια της παραπάνω ενέργειας θα πραγματοποιηθούν οι παρακάτω εργασίες.

- \* Επαφές με τους προμηθευτές για την αποστολή λεπτομερών τεχνικών προδιαγραφών και οικονομικών στοιχείων όλων των υπό προμήθεια μηχανημάτων
- \* Αξιολόγηση των προσφορών των προμηθευτών
- \* Τοποθέτηση της παραγγελίας στον προμηθευτή (ή τον αντιπρόσωπό του στην Ελλάδα) ο οποίος θα αναλάβει:
  - την διεκπεραίωση της παραγγελίας στους κατασκευαστές των μηχανημάτων,
  - την μεταφορά των μηχανημάτων από το εξωτερικό,
  - τις απαιτούμενες διατυπώσεις για την εισαγωγή του εξοπλισμού,
  - την μεταφορά του εξοπλισμού στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης
  - την εγκατάσταση και ρύθμιση των μηχανημάτων με τεχνικούς του
  - την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης
  - τη δοκιμή των μηχανημάτων πριν την τελική παράδοσή τους
  - τη συντήρηση και επισκευή των μηχανημάτων (όποτε απαιτηθεί)

<b>Αποτέλεσμα της δράσης:</b>	Παράδοση σε λειτουργία του απαιτούμενου εξοπλισμού
-------------------------------	--

**Σημείωση:**

Ο Πίνακας αυτός συμπληρώνεται για κάθε Δράση του Επιχειρηματικού Σχεδίου

**Πίνακας 9.2: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου (περιγραφή)**

Δράση/ ενέργεια	Έναρξη (μήνας/ έτος)	Λήξη (μήνας/ έτος)	Διάρκεια (μήνες)	Παρατηρήσεις
Σύσταση του Νομικού Σχήματος & Έναρξης του Επιτηδεύματος				
Διαμόρφωση χώρων και ανάπτυξη υποδομών				
Πρόσληψη προσωπικού				
Αγορά παραγωγικού & λοιπού εξοπλισμού				
Οργάνωση δικτύου πώλησης των προϊόντων στην Ελλάδα				
Σύνδεση με μηχανισμούς ηλεκτρονικών αγορών (marketplaces) για πωλήσεις στο εξωτερικό				
Συμμετοχή σε εκθέσεις του κλάδου				
Δημιουργία και λειτουργία δικτυακού τόπου (web site)				

### **Σημειώσεις:**

Για κάθε Δράση του Επιχειρηματικού Σχεδίου συμπληρώνονται τα παρακάτω στοιχεία:

- Η ημερομηνία της προβλεπόμενης έναρξης της δράσης π.χ. 01/2004
- Η ημερομηνία της προβλεπόμενης λήξης της δράσης π.χ. 03/2004
- Η προβλεπόμενη διάρκεια της δράσης σε ημερολογιακούς μήνες π.χ. 3
- Τυχόν παρατηρήσεις που αφορούν στις προϋποθέσεις υλοποίησης της δράσης π.χ. η πρόσληψη προσωπικού προϋποθέτει την σύσταση της επιχείρησης και την ολοκλήρωση των διαδικασιών έναρξης επιτηδεύματος.

## **2.10 Οικονομικά στοιχεία - προϋπολογισμός - αξιολόγηση**

Το τμήμα αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου περιλαμβάνει την ανάλυση των οικονομικών δεδομένων του σχεδίου με τη βοήθεια κατάλληλων πινάκων για τα 3 πρώτα έτη από την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

- **Πωλήσεις.** Αρχικά αναλύονται τα προβλεπόμενα έσοδα από τις πωλήσεις των προβλεπόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, που αποτελούν αντικείμενο της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας (**Πίνακας 10.1**).
- **Προϋπολογισμός της απαιτούμενης επένδυσης και πηγές χρηματοδότησης.** Στη συνέχεια αναλύονται οι απαιτούμενες επενδυτικές δαπάνες για την προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία του απαιτούμενου εξοπλισμού, τη δημιουργία των υποδομών καθώς και τυχόν άλλες επενδύσεις που κρίνονται αναγκαίες για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας (**Πίνακας 10.2**). Στον ίδιο πίνακα καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης.
- **Ανάλυση κόστους πρώτων & βοηθητικών υλών.** Ακολουθεί η ανάλυση του κόστους αγοράς πρώτων και βοηθητικών υλών που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών (**Πίνακας 10.3**).
- **Ποσοτικά στοιχεία προϊόντων/ υπηρεσιών.** Στον **Πίνακα 10.4** συμπληρώνονται τα ποσοτικά στοιχεία των διαφόρων κατηγοριών προϊόντων/ υπηρεσιών καθώς και οι κύριες αγορές διάθεσης τους.
- **Ανάλυση κόστους παραγωγής/ παροχής των προϊόντων/ υπηρεσιών.** Στον **Πίνακα 10.5** παρουσιάζονται οι σχετικές δαπάνες που αφορούν στην παραγωγή των προβλεπόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις.** Στον **Πίνακα 10.6** συμπληρώνονται τα στοιχεία που αφορούν στην Ανάλυση του Λογαριασμού Χρήσης και Διάθεσης των Αποτελεσμάτων από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στον **Πίνακα 10.7** παρουσιάζονται οι προβλεπόμενοι Ισολογισμοί της επιχείρησης με την συμπλήρωση των στοιχείων που αφορούν στις χρήσεις των πόρων (Ενεργητικό) και στις πηγές των πόρων της (Παθητικό).
- **Ταμειακός προγραμματισμός.** Στον **Πίνακα 10.8** συμπληρώνονται τα στοιχεία των προβλεπόμενων εσόδων και δαπανών που επιτρέπουν τον ταμειακό προγραμματισμό.
- **Αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Στον **Πίνακα 10.9** περιλαμβάνονται μία σειρά από αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Τέλος στον **Πίνακα 10.10** υπολογίζεται το Νεκρό Σημείο του Κύκλου Εργασιών (δηλαδή το ύψος των πωλήσεων στο οποίο η επιχείρηση δεν παρουσιάζει κέρδη ούτε ζημίες) καθώς και ο Βαθμός Ασφάλειας σε περίπτωση μείωσης των δραστηριοτήτων. Για τον υπολογισμό του Νεκρού Σημείου απαιτείται ο διαχωρισμός των δαπανών σε σταθερές (που δεν μεταβάλλονται ανάλογα με τις πωλήσεις) και σε μεταβλητές.

Πίνακας 10.1: Ανάλυση των Προβλεπόμενων Εσόδων												
Προϊόν - υπηρεσία	Ποσότητα/ έτος				Τιμή μονάδας € /έτος			Σύνολο πωλήσεων (καθαρή αξία σε ευρώ)				% συμμετοχής στον συν/κό Κ.Ε. της Ζετίας
	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	Σύνολο	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	Σύνολο	
<b>A) Πωλήσεις στην Ελλάδα</b>												
<b>Σύνολο A</b>												
<b>B) Πωλήσεις στο εξωτερικό (εξαγωγές)</b>												
<b>Σύνολο B</b>												
<b>Γ) Λοιπά έσοδα</b>												
<b>Γενικό σύνολο</b>												

**Σημειώσεις:**

- 1) Στις στήλες που αφορούν στην ΠΟΣΟΤΗΤΑ συμπληρώνεται ο αντίστοιχος αριθμός ανά έτος καθώς και η μονάδα μέτρησης (π.χ. τεμάχια, κιλά, κλπ.)
- 2) Στις στήλες που αφορούν στην ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ συμπληρώνεται το ποσό σε Ευρώ που αντιστοιχεί στην καθαρή αξία (χωρίς ΦΠΑ)
- 3) Τα ποσά στις στήλες που αφορούν στο ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ προκύπτουν από τον πολλαπλασιασμό της ποσότητας επί της τιμής μονάδας.
- 4) Το ποσοστό συμμετοχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας υπολογίζεται στις συνολικές πωλήσεις της αντίστοιχης κατηγορίας (πωλήσεις εσωτερικού ή εξωτερικού αντίστοιχα)
- 5) Στα ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ συμπληρώνονται τα στοιχεία από τυχόν άλλες δραστηριότητες (π.χ. εκμίσθωση ακινήτων, κλπ.)

**Πίνακας 10.2.α) Ανάλυση των Προβλεπόμενων Εσόδων - Απαιτούμενες επενδύσεις για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας**

Κατηγορία Δαπανών	Περιγραφή της Δαπάνης	Π/Υ (€)	% στον συν/κό Π/Υ	Προβλεπόμενη Χρηματοδότηση		
				Ίδια κεφάλαια	Δάνεια	Επιχ/ση
Διαμόρφωση Χώρων & Ανάπτυξη Υποδομών	Διαμόρφωση χώρων παραγωγής, βοηθητικών και γραφείων. Ανάπτυξη υποδομών (ηλεκτρικές/υδραυλικές εγκαταστάσεις, πτρασφάλεια, κλπ.)					
Παραγωγικός εξοπλισμός	Μηχανολογικός & λοιπός εξοπλισμός παραγωγής (μηχανήματα, αυτοματισμοί, Η/Υ και άμεσα συνδεδεμένα με την παραγωγή, κλπ.)					
	Εξοπλισμός ποιοτικού ελέγχου					
	Λοιπός εξοπλισμός (έπιπλα, Η/Υ, λογισμικό, μηχανές γραφείου, κλπ.)					
	Μεταφορικά μέσα					
	Λοιπός εξοπλισμός					
<b>Σύνολο</b>						

Πίνακας 10.2.β) Ανάλυση Επενδυτικών Δαπανών & Πηγών Χρηματοδότησης - Απαιτούμενες επενδύσεις για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας						
Κατηγορία Δαπανών	Περιγραφή της Δαπάνης	Π/Υ (€)	% στον συν/κό Π/Υ	Προβλεπόμενη Χρηματοδότηση		
				Ίδια κεφάλαια	Δάνεια	Επιχ/ση
Άυλες επενδύσεις	Δαπάνες σύστασης και οργάνωσης της επιχείρησης (νομικού, οικονομικού, φοροτεχνικού και τεχνικού περιεχομένου)					
	Μελέτες - Μεταφορά τεχνογνωσίας					
	Δαπάνες προβολής και προώθησης					
	Συνδέσεις και συνδρομές σε μέσα παροχής πληροφόρησης					
	Άλλες δαπάνες					
<b>Σύνολο</b>						
<b>Γεν. Σύνολο</b>						



Πίνακας 10.3: Ανάλυση του Κόστους Αγορών Πρώτων & Βοηθητικών Υλών												
Προϊόν - υπηρεσία	Ποσότητα/ έτος				Τιμή μονάδας € /έτος			Σύνολο Αγορών (καθαρή αξία σε ευρώ)				% συμμετοχής στον συν/κό Κ.Ε. της 3ετίας
	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	Σύνολο	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	Σύνολο	
<b>A) Αγορές στην Ελλάδα</b>												
<b>Σύνολο Α</b>												
<b>B) Αγορές στο εξωτερικό (εισαγωγές)</b>												
<b>Σύνολο Β</b>												
<b>Γ) Λοιπά έσοδα</b>												
<b>Γενικό σύνολο</b>												

**Σημειώσεις:**

- 1) Στις στήλες που αφορούν στην ΠΟΣΟΤΗΤΑ συμπληρώνεται ο αντίστοιχος αριθμός ανά έτος καθώς και η μονάδα μέτρησης (π.χ. τεμάχια, κιλά, κλπ.)
- 2) Στις στήλες που αφορούν στην ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ συμπληρώνεται το ποσό σε Ευρώ που αντιστοιχεί στην καθαρή αξία (χωρίς ΦΠΑ)
- 3) Τα ποσά στις στήλες που αφορούν στο ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ προκύπτουν από τον πολλαπλασιασμό της ποσότητας επί της τιμής μονάδας.
- 4) Το ποσοστό συμμετοχής της πρώτης ή βοηθητικής ύλης υπολογίζεται στις συνολικές αγορές της αντίστοιχης κατηγορίας (αγορές εσωτερικού ή εξωτερικού αντίστοιχα)

Πίνακας 10.4: Ανάλυση Παραγωγής Προϊόντων / Παροχής Υπηρεσιών					
Κατηγορία προϊόντος/ υπηρεσίας	Ποσότητα ανά έτος				Κύριες αγορές πώλησης/ διάθεσης
	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	Σύνολο 3ετίας	
<b>A) Προϊόντα</b>					
<b>Σύνολο A</b>					
<b>B) Υπηρεσίες</b>					
<b>Σύνολο B</b>					

**Σημειώσεις:**

- 1) Στις στήλες που αφορούν στην ΠΟΣΟΤΗΤΑ συμπληρώνεται ο αντίστοιχος αριθμός ανά έτος καθώς και η μονάδα μέτρησης (π.χ. τεμάχια, κιλά, κλπ.)
- 2) Στη στήλη “ΚΥΡΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ” συμπληρώνονται στοιχεία για τις κύριες αγορές στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.

**Πίνακας 10.5: Ανάλυση Κόστους Παραγωγής - Πώλησης Προϊόντων / Υπηρεσιών**

Κατηγορία Δαπανών	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	% συμμετοχής στο κόστος πωληθέντων
Πρώτες ύλες (Πίν. 10.3)				
Βοηθητικές ύλες (Πίν. 10.3)				
Υλικά συσκευασίας (Πίν. 10.3)				
Αμοιβές προσωπικού παραγωγής με το σύνολο των επιβαρύνσεων τους				
Επεξεργασίες ΦΑΣΟΝ (υπεργολαβικές εργασίες)				
Λοιπές αμοιβές και έξοδα τρίτων παραγωγής				
Ηλεκτρική ενέργεια παραγωγής				
Καύσιμα παραγωγής (Πετρέλαιο, Φωταέριο, κλπ)				
Λοιπές παροχές τρίτων παραγωγής				
Έξοδα συντήρησης και επισκευών παραγωγής				
Ανταλλακτικά παγίων παραγωγής				
Λοιπά αναλώσιμα παραγωγής				
Λοιπές δαπάνες παραγωγής				
Αποσβέσεις παγίων παραγωγής				
<b>Συνολικό κόστος παραχθέντων προϊόντων/ υπηρεσιών</b>				
Μεταβολές αποθεμάτων πλην εμπορευμάτων (+ ή -)				
<b>Συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων/ υπηρεσιών</b>				
Κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων				
<b>Συνολικό κόστος πωληθέντων προϊόντων και εμπορευμάτων</b>				

<b>Πίνακας 10.6: Προβλεπόμενοι Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης &amp; Διάθεσης Αποτελεσμάτων</b>		1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	Σύνολο 3ετίας
<b>Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)</b>					
Μείον :	Κόστος πωληθέντων (Πίνακας 10.5)				
<b>Μικτό κέρδος εκμετάλ/σης</b>					
Πλέον :	Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης				
<b>Σύνολο</b>					
Μείον :	Έξοδα διοικητικής λειτουργίας				
	Έξοδα λειτουργίας - διαθέσεως				
	Έξοδα ερευνών - ανάπτυξης				
<b>Λειτουργικό αποτέλεσμα</b>					
Πλέον :	Έσοδα συμμετοχών				
	Έσοδα χρεογράφων				
	Πιστωτικοί Τόκοι				
Μείον :	Λοιπές δαπάνες				
Πλέον :	Έκτακτα & ανόργανα έσοδα και κέρδη				
Μείον:	Έκτακτα & ανόργανα έξοδα και ζημιές				
<b>Αποτέλεσμα προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων</b>					
Μείον :	Χρεωστικοί τόκοι				
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων και αποσβέσεων</b>					
Μείον:	Αποσβέσεις				
<b>Καθαρά αποτελέσματα χρήσης (προ φόρων)</b>					
Πλέον/ Μείον :	Υπόλοιπο κερδών/ ζημιών προηγούμενων χρήσεων				
Μείον:	Φόρος εισοδήματος				
<b>Αποτέλεσμα προς διάθεση</b>					
<b>Διάθεση αποτελέσματος</b>					
Τακτικό και λοιπά αποθεματικά					
Αμοιβές & ποσοστά μελών Δ.Σ					
Μερίσματα πληρωτέα					
Υπόλοιπο κερδών/ ζημιών εις νέο					

<b>Πίνακας 10.7.α) Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Χρήσης</b>				
	<b>1<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Σύνολο 3ετίας</b>
<b>Ενεργητικό</b>				
Έξοδα εγκατάστασης				
Έξοδα εγκατάστασης*				
Μείον : αποσβέσεις				
<b>Αναπόσβεστη αξία Εξόδων Εγκατάστασης (1)</b>				
<b>Πάγιο ενεργητικό</b>				
<b>Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις</b>				
Γήπεδα				
Κτίρια-Τεχνικά έργα				
Μηχανήματα-Εγκαταστάσεις				
Έπιπλα και σκεύη				
Μεταφορικά μέσα				
Προκαταβολές παγίων				
Λοιπά				
<b>Σύνολο Ενσώματων Ακινήτοποιήσεων</b>				
Μείον: Αποσβέσεις				
<b>Αναπόσβεστη αξία Ενσώμ, Ακινήτοποιήσεων (α)</b>				
<b>Συμμετοχές &amp; Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις</b>				
Συμμετοχές (π.χ. σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις)				
Απαιτήσεις από μετόχους				
Λοιπές απαιτήσεις				
<b>Σύνολο συμμετοχών &amp; μακροπρόθεσμων απαιτήσεων (β)</b>				
<b>Ασώματες Ακινήτοποιήσεις</b>				
Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, φήμη κ.λ.π				
Μείον : Αποσβέσεις				
<b>Αναπόσβεστη αξία ασώματων ακινήτοποιήσεων (γ)</b>				
<b>Σύνολο παγίου ενεργητικού (2=α+β+γ)</b>				

<b>Πίνακας 10.7.β) Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Χρήσης</b>				
	<b>1<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>2<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>3<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Σύνολο 3ετίας</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>				
<b>Αποθέματα</b>				
Πρώτες ύλες και λοιπά υλικά				
Ημιέτοιμα προϊόντα				
Έτοιμα προϊόντα				
Εμπορεύματα				
Προκαταβολές για αγορά υλών & υλικών				
Λοιπά				
<b>Σύνολο αποθεμάτων (δ)</b>				
<b>Απαιτήσεις</b>				
Πελάτες				
Επισφαλείς Πελάτες				
Απαιτήσεις από συγγενείς εταιρείες, κοινοπραξίες, κλπ.				
Γραμμάτια στο χαρτοφυλάκιο				
Γραμμάτια προεξοφληθέντα				
Γραμμάτια σε Τράπεζες				
Γραμμάτια σε καθυστέρηση				
Γραμμάτια συγγενών εταιρειών				
Χρεωστικοί λογαριασμοί προμηθευτών				
Χρεωστικοί λογαριασμοί εταίρων ή μετόχων				
Χρεόγραφα				
Λοιποί χρεωστικοί λογαριασμοί				
<b>Σύνολο απαιτήσεων (ε)</b>				
<b>Διαθέσιμα</b>				
Ταμείο				
Τράπεζες (καταθέσεις όψεως)				
<b>Σύνολο διαθεσίμων (στ)</b>				
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (3=δ+ε+στ)</b>				
<b>Μεταβατικοί λογ/σμοι ενεργητικού (4)</b>				
<b>Σύνολο ενεργητικού (1+2+3+4)</b>				

<b>Λογαριασμοί τάξεως ενεργητικού</b>				
Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και εμπράγματων ασφαλειών				

**Πίνακας 10.7.γ) Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Χρήσης**

	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	Σύνολο 3ετίας
<b>Παθητικό</b>				
Ίδια Κεφάλαια				
Κεφάλαιο Καταβεβλημένο				
Διαφορά Από Έκδοση Μετοχών Υπέρ Το Άρτιο				
Διαφορές Αναπροσαρμογής				
Αποθεματικά				
Επιχορήγηση Δημοσίου				
Αποτελέσματα Εις Νέο				
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (1)</b>				
<b>Υποχρεώσεις</b>				
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>				
Δάνεια Τραπεζών				
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
<b>Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων (α)</b>				
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>				
Τράπεζες				
Δόσεις μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων				
Προμηθευτές				
Προκαταβολές έργων				
Γραμμάτια πληρωτέα : -Εσωτερικού				
Επιταγές πληρωτέες				
Οφειλές προς το Δημόσιο				
Οφειλές προς ασφαλιστικούς Οργανισμούς				
Μερίσματα πληρωτέα				
Πιστωτικοί λογαριασμοί μετόχων & εταίρων				
Λοιποί πιστωτικοί λογαριασμοί				
Υποχρεώσεις προς συγγενείς επιχειρήσεις				
<b>Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (β)</b>				

<b>Σύνολο υποχρεώσεων (2=α+β)</b>				
<b>Προβλέψεις για κίνδυνους και έξοδα (3)</b>				
<b>Μεταβατικοί λογ/σμοί παθητικού (4)</b>				
<b>Σύνολο παθητικού (1+2+3+4)</b>				
<b>Λογαριασμοί τάξεως παθητικού</b>				
Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και εμπράγματων ασφαλειών				

**Πίνακας 10.8: Ταμειακός Προγραμματισμός**

	Περίοδος επένδυσης	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	Σύνολο Ζετίας
<b>A) Εισροές</b>					
1. Κέρδη προ αποσβέσεων					
2. Εισφορά μετοχικού κεφαλαίου					
3. Δάνεια μακροπρόθεσμα					
4. Ενίσχυση Δημοσίου					
5. Πιστώσεις προμηθευτών παγίων					
6. Πώληση παγίων					
7. Λοιπές πηγές					
<b>Σύνολο (A)</b>					
<b>B) Εκροές</b>					
1. Δαπάνες επένδυσης					
2. Προλειτουργικές δαπάνες					
3. Τόκοι κατασκευαστικής περιόδου					
4. Συνήθειες ετήσιες επενδύσεις					
5. Χρεωλύσια μακρο/θεσμων δανείων					
6. Χρεωλύσια νέων επενδυτικών δανείων					
7. Εξυπηρέτηση πιστώσεων προμηθευτών					
8. Φόροι εισοδήματος					



9. Μερίσματα					
10. Λοιπές εκροές					
<b>Σύνολο (B)</b>					
<b>Μεταβολή κεφαλαίου κίνησης διάφορα (A-B)</b>					

**Πίνακας 10.9.α) Προβλεπόμενοι Αριθμοδείκτες Αξιολόγησης Επιχειρηματικής Δραστηριότητας**

Δείκτης	Εξεταζόμενο Μέγεθος	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	Μ.Ο. 3ετίας
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
1. Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη x100 Πωλήσεις				
2. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη x100 Πωλήσεις				
3. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη x100 Ίδια Κεφάλαια				
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
4. Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφ. Ενεργητικό Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
5. Πραγματική Ρευστότητα	(Κυκλ. Ενεργ. – Αποθέματα) Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
6. Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
7. Κεφάλαιο Κίνησης	(Κυκλ. Ενεργητικό + Διαθέσιμα) – Βραχ. Υποχρεώσεις				

Πίνακας 10.9.β) Προβλεπόμενοι Αριθμοδείκτες Αξιολόγησης Επιχειρηματικής Δραστηριότητας					
Δείκτης	Εξεταζόμενο Μέγεθος	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	Μ.Ο. 3ετίας
<b>Δείκτες αποτελεσματικότητας</b>					
8. Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	Αποθέματα x 365 Πωλήσεις				
9. Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων	Απαιτήσεις x 365 Πωλήσεις				
10. Κυκλοφορίας Ενεργητικού	Πωλήσεις Σύνολο Ενεργητικού				
<b>Δείκτες επιβάρυνσης</b>					
11. Δανειακής Επιβάρυνσης	Χρεωστικοί Τόκοι Σύνολο Πωλήσεων				
12. Δανείων προς Ίδια Κεφάλαια	Σύνολο Δανείων Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων				
13. Γενικής Επιβάρυνσης	Σύνολο Υποχρεώσεων Σύνολο Παθητικού				
14. Κάλυψης Τόκων	(Καθαρά Αποτελ. + Χρεωστ. Τόκοι) / Χρεωστ.				
15. Χρηματοδότησης Ακινήτοποιήσεων	Ίδια Κεφάλαια Πάγιο Ενεργητικό				
<b>Δείκτης Ανάπτυξης Εργασιών</b>					
16. Ανάπτυξης Εργασιών*	$(K.E_t / K.E_{t-1}) - 1$ x 100				

\* K.Et : Τρέχον Έτος

K.Et-1: Προηγούμενο Έτος

Πίνακας 10.10: Υπολογισμός Νεκρού Σημείου Κύκλου Εργασιών &amp; Βαθμού Ασφάλειας

	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος
Κύκλος εργασιών			
Σταθερές δαπάνες			
<b>Σύνολο σταθερών δαπανών</b>			
<b>Μεταβλητές δαπάνες</b>			
<b>Σύνολο μεταβλητών δαπανών</b>			
<b>Νεκρό σημείο κύκλου εργασιών</b>			
Σε ευρώ			
Επί % κύκλου εργασιών			
<b>Βαθμός ασφαλείας (%)</b>			

**Σημειώσεις:**

Ο υπολογισμός του Νεκρού Σημείου και του Βαθμού Ασφάλειας σε περίπτωση μείωσης του Κύκλου Εργασιών υπολογίζονται από τους παρακάτω τύπους:

$$N.S \text{ Νεκρό Σημείο} = (KE \times \Sigma\Delta) / (KE - M\Delta)$$

$$\alpha(\%) \text{ Βαθμός ασφαλείας} = (KE - N\Sigma) / KE$$

όπου: KE = Κύκλος Εργασιών, ΣΔ = Σταθερές Δαπάνες, ΜΔ = Μεταβλητές Δαπάνες

---

## **2.11 Συμπεράσματα επιχειρηματικά σχεδίου**

**Πίνακας 11: Συμπεράσματα σχετικά με την Ωριμότητα, Σκοπιμότητα & Οικονομική Βιωσιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ**

**1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b>Επώνυμο:</b>	
<b>Όνομα:</b>	
<b>Πατρώνυμο:</b>	
<b>Ημ. Γεννήσεως:</b>	
<b>Τόπος γεννήσεως:</b>	
<b>Δ/ση κατοικίας:</b>	
<b>Τηλέφωνο οικίας:</b>	
<b>E-mail:</b>	

**2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

<b>Χρονική διάρκεια Από - έως</b>	<b>Ίδρυμα &amp; Σχολή</b>	<b>Τίτλος σπουδών &amp; βαθμός</b>

**3. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**

<b>Χρονική διάρκεια Από - έως</b>	<b>Θέμα σεμιναρίου</b>	<b>Φορέας υλοποίησης</b>

**4. ΣΥΝΕΔΡΙΑ**

Χρονική διάρκεια Από - έως	Τίτλος συνεδρίου	Φορέας υλοποίησης

**5. ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

Χρονική διάρκεια Από - έως	Φορέας απασχόλησης	Θέση & καθήκοντα

**6. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ**

Γλώσσα	Πιστοποιητικό σπουδών & βαθμός	Ημερομηνία απονομής

## 7. ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Αντικείμενο εκπαίδευσης	Φορέας εκπαίδευσης, πιστοποιητικό σπουδών & βαθμός	Ημερομηνία απονομής

## 8. ΥΠΟΤΡΟΦΙΕΣ

Χρονική διάρκεια Από - έως	Φορέας χορήγησης της υποτροφίας	Αντικείμενο της υποτροφίας

## 9. ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Αναφέρατε)

## 10. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ - EUROPASS**



Βιογραφικό Σημείωμα

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ



Φύλο

Ημερομηνία γέννησης

Εθνικότητα

ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Ημερομηνίες

Επιχείρηση ή κλάδος

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Ημερομηνίες

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μητρική(-ές) γλώσσα(-ες)

ΑΛΛΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ /  
ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κοινό Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για Γλώσσες

Επίπεδα: A1/2: Βασικός Χρήστης-B1/2: Ανεξάρτητος χρήστης-C1/2: Έμπειρος Χρήστης



ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ - Προφορική

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ - Ανάγνωση

ΟΜΙΛΙΑ - Επικοινωνία

ΟΜΙΛΙΑ - Προφορική έκφραση

ΓΡΑΦΗ

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ

Επικοινωνιακές δεξιότητες

manager

Οργανωτικές / διαχειριστικές

δεξιότητες coach

Επαγγελματικές δεξιότητες

staff

Δεξιότητες πληροφορικής /

Αυτοαξιολόγηση

Επίπεδα: Βασικός χρήστης - Ανεξάρτητος χρήστης – Προχωρημένος χρήστης

Δεξιότητες πληροφορικής -

επεξεργασία πληροφοριών

Δεξιότητες πληροφορικής -

επικοινωνία

Δεξιότητες πληροφορικής -

δημιουργία περιεχομένου

Δεξιότητες πληροφορικής -

ασφάλεια

Δεξιότητες πληροφορικής -

επίλυση προβλημάτων

Τίτλος πιστοποιητικού

πληροφορικής

Άλλες δεξιότητες

#### ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

---

Δημοσιεύσεις

Παρουσιάσεις

Προγράμματα

Συνέδρια

Σεμινάρια

Τιμητικές διακρίσεις και βραβεία

Συνδρομές

Αναφορές

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

---