



HOW TO DRAW UP A BUSINESS PLAN

ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο οδηγός αυτός αποσκοπεί στην υποστήριξη του ωφελούμενου κατά την αρχική φάση της ιδέας και περιλαμβάνει τέσσερις (4) ενότητες που θα τον βοηθήσουν να κατανοήσει πλήρως θέματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα. Αρχικά, παρουσιάζεται το προφίλ του πετυχημένου επιχειρηματία, στη συνέχεια, αποτυπώνονται τα πρώτα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει, μέσω μιας διαδικασίας, η οποία έχει σχεδιαστεί ειδικά για αυτό το σκοπό. Επιπλέον, αναφέρονται οι διάφορες μορφές επιχειρήσεων, που ισχύουν στην ελληνική επικράτεια, με παραπομπή στο νομοθετικό πλαίσιο που ανήκουν με μια συνοπτική περιγραφή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1. Προφίλ επιτυχημένου επιχειρηματία	6
1.1. Καταλαβαίνοντας τους επιχειρηματίες.....	6
1.2. Οι Επτά Τύποι Προσωπικότητας	7
1.3. Η Επιχειρηματική Ιδέα.....	9
1.4. Επιχειρηματικό Κουίζ.....	13
1.5. Τα εννέα (9) Δομικά Στοιχεία.....	15
1.6. Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος.....	19
1.7. Απλουστευμένη Επιχείρηση.....	20
2. Τα πρώτα 10 βήματα της επιχείρησης	21
<u>Βήμα 1^ο</u> : Προσδιορίστε το προσωπικό σας όραμα - όνειρο.....	21
<i>Άσκηση 1^η: Προσδιορίστε τις προσωπικές σας αξίες.....</i>	21
<i>Άσκηση 2^η: Χρησιμοποιήστε ελεύθερα το μυαλό σας</i>	22
<i>Άσκηση 3^η: Διαλέξτε και καταγράψτε κάποια τις ιδέες σας</i>	22
<u>Βήμα 2^ο</u> : Προσδιορίστε τις παραμέτρους σας.....	23
<i>Άσκηση 4^η: Προσδιορίστε την ιδανική για σας δουλειά.....</i>	23
<u>Βήμα 3^ο</u> : Βρείτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας.....	23
<i>Άσκηση 5^η: Καταγράψτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας</i>	25
<u>Βήμα 4^ο</u> : Ενημερωθείτε.....	26
<i>Άσκηση 6^η: Αναζητήστε τις πηγές πληροφόρησης σας.....</i>	27
<u>Βήμα 5^ο</u> : Μιλήστε με ανθρώπους.....	28
<i>Άσκηση 7^η: Ξεκινήστε τη δικτύωση σας</i>	28
<u>Βήμα 6^ο</u> : Εκτιμήστε την οικονομική σας κατάσταση.....	28
<i>Άσκηση 8^η: Εκτιμήστε τα οικονομικά σας</i>	29
<u>Βήμα 7^ο</u> : Αναπτύξτε μια ιδέα.....	29
<i>Άσκηση 9^η: Προαξιολόγηση της Επιχειρηματικής Ιδέας.....</i>	30
<u>Βήμα 8^ο</u> : Υπολογίστε το απαιτούμενο ύψος των δαπανών που απαιτούνται για την έναρξη της επιχείρησής σας.....	30
<i>Άσκηση 10^η: Εκτιμήστε τις δαπάνες δημιουργίας και λειτουργία της Επιχείρησης.....</i>	30
<u>Βήμα 9^ο</u> : Αξιοποιήστε τις παρατηρήσεις άλλων ατόμων.....	31
<u>Βήμα 10^ο</u> : Δεσμευτείτε.....	31
<i>Άσκηση 11^η: Διαμορφώστε το Επιχειρηματικό σας Σχέδιο.....</i>	32
3. Άσκηση έναρξης μιας επιχείρησης	33
Στάδιο 1 ^ο : Ξεκινώντας.....	33
Στάδιο 2 ^ο : Ποια δουλειά είναι καλή για σας;	33

Στάδιο 3 ^ο : Σε ποιον τομέα;.....	34
Στάδιο 4 ^ο : Προσχέδιο.....	35
4. Μορφές επιχειρήσεων.....	36

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Οδηγός αυτός αποτελεί μέρος των εργαλείων επιχειρηματικού σχεδιασμού και αποσκοπεί στην υποστήριξη του υποστηριζόμενου κατά τα πρώτα στάδια της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Περιλαμβάνει τέσσερις (4) ενότητες που περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω.

1^ο κεφάλαιο: ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Στο πλαίσιο του κεφαλαίου αυτού, παρουσιάζεται το προφίλ του επιτυχημένου επιχειρηματία, Ειδικότερα, περιγράφονται τα σημαντικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία, όπως γνώση, αποφασιστικότητα, υπομονή κλπ, τα οποία παρουσιάζονται με τη μορφή ενός επιχειρηματικού quiz σχετικά με την ανάλυση αποτελεσμάτων, υποδείξεις βελτίωσης κ.οκ. Περιγράφονται με πραγματικά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών, εφτά (7) οι τύποι επιχειρηματικής προσωπικότητας ενώ αναλύεται και το εργαλείο του «Καμβά Επιχειρηματικού Σχεδίου».

2^ο κεφάλαιο: ΤΑ ΠΡΩΤΑ 10 ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα πρώτα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο υποψήφιος επιχειρηματίας προκειμένου να προσδιορίσει με σαφήνεια βασικές παραμέτρους της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής του δραστηριότητας, όπως:

- * Το προσωπικό του όραμα,
- * Τις προσωπικές του αξίες και τις ατομικές του ανάγκες,
- * Την ιδανική δουλειά,
- * Το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησής του και τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο σκοπεύει να απασχοληθεί,
- * Τα δυνατά και αδύναμα σημεία του,
- * Τις δυνατότητες δικτύωσης,
- * Το timing,
- * Την οικονομική του κατάσταση,
- * Την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας,
- * Την ανάδραση από τρίτους,
- * Τη δέσμευση κλπ.

Για τον καλύτερο δυνατό προσδιορισμό των παραπάνω στόχων, έχει σχεδιαστεί μία ειδική διαδικασία η οποία αποτελείται από συγκεκριμένα βήματα και επιμέρους ασκήσεις που παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

3^ο κεφάλαιο: ΑΣΚΗΣΗ ΕΝΑΡΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η ενθάρρυνση των υποψήφιων επιχειρηματιών στο ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης το οποίο, απαιτεί εκτός από την ύπαρξη κινήτρων, επιθυμίας, ταλέντου και τη διάθεση για διεξοδική έρευνα και σχεδιασμό των απαραίτητων δράσεων και ενεργειών. Επιπρόσθετα, απαιτεί από τον επιχειρηματία την αφιέρωση χρόνου προκειμένου:

- * Να εξερευνήσει και να αξιολογήσει τους επιχειρηματικούς και προσωπικούς του στόχους,
- * Να αντλήσει όσο το δυνατό πιο χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές από διάφορες πηγές ενημέρωσης.

- * Να σχεδιάσει και να καταστρώσει ένα κατανοητό και συγκροτημένο επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο θα αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για να πραγματοποιήσει σταδιακά τους στόχους αυτούς.

Η άσκηση αυτή αποτελείται από επιμέρους στάδια τα οποία παρουσιάζονται στην αντίστοιχη ενότητα.

4^ο κεφάλαιο: ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται οι διάφορων μορφών επιχειρήσεων, που ισχύουν για την ελληνική επικράτεια, με παραπομπή στο νομοθετικό πλαίσιο που ανήκουν και με συνοπτική περιγραφή αυτών. Αναφέρεται, επίσης, η κατηγοριοποίηση όλων αυτών.

ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

1.1 Καταλαβαίνοντας τους επιχειρηματίες

Σύμφωνα με το Smillor (2001) υπάρχουν τρεις τύποι επιχειρηματιών. Αυτοί είναι:

- **Επίδοξοι επιχειρηματίες.** Αυτοί οι επιχειρηματίες ονειρεύονται να ξεκινήσουν επιχείρηση. Ελπίζουν για μια ευκαιρία να είναι αφεντικό του εαυτού τους, αλλά δεν έχουν ακόμη εγκαταλείψει την ασφάλεια της δικής τους εργασίας στην επιχείρηση προς το άγνωστο κόσμο της εκκίνησης μιας επιχείρησης.
- **Οι επιχειρηματίες Lifestyle.** Αυτοί έχουν αναπτύξει μια επιχείρηση που ταιριάζει με την προσωπική τους κατάσταση και τον τρόπο ζωής τους. Ο κεντρικός στόχος αυτών των επιχειρηματιών είναι να κερδίσουν ένα εισόδημα για τον εαυτό τους.
- **Επιχειρηματίες Ανάπτυξης.** Αυτοί έχουν την επιθυμία και την ικανότητα να αναπτύσσονται τόσο γρήγορα και όσο το δυνατόν περισσότερο. Συχνά αναφέρονται ως γαζέλες. Είναι βασικά δημιουργοί θέσεων εργασίας.

Οι Bolton & Thomson (2003) προτείνουν ένα πλαίσιο για να ορίσουν τον επιχειρηματία που βασίζεται σε έξι θεματικούς χαρακτήρες σχηματίζοντας το ακρωνύμιο **FACETS**:

- **Focus** Οι άνθρωποι με επιχειρηματική νοοτροπία εκτελεστή. Με άλλα λόγια, θα προχωρήσουν μπροστά και δεν θα αναλύουν τα πράγματα μέχρι θανάτου. Αυτοί επίσης καταδιώκουν τις ευκαιρίες με τέραστια πειθαρχία.
- **Advantage (Πλεονέκτημα)** Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες κυνηγούν τις πολύ καλές και αποφεύγουν να κυνηγούν οποιαδήποτε ευκαιρία. Οι περισσότερο επιτυχημένοι επιχειρηματίες περιορίζουν τον αριθμό των έργων που επιδιώκουν. Στοχεύουν σε ένα αυστηρά ελεγχόμενο χαρτοφυλάκιο ευκαιριών.
- **Creativity (Δημιουργικότητα)** Η δημιουργικότητα είναι η πηγή των ιδεών και των ευκαιριών. Οι επιχειρηματίες με πάθος αναζητούν νέες ευκαιρίες και πάντα ψάχνουν για την ευκαιρία να επωφεληθούν από την αλλαγή στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.
- **Ego (Εγώ).** Το Εγώ έχει έξι συνιστώσες, χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό εγώ αγκαλιάζει το κίνητρο (συνήθως την επιθυμία για την επίτευξη, για να κάνει τη διαφορά και ίσως να «αφήσει ίχνη»), αυτοπεποίθηση και αφοσίωση. Το εξωτερικό εγώ είναι η εσωτερική εστίαση του ελέγχου του επιχειρηματία, η επιθυμία να είναι υπεύθυνος για τη δική του μοίρα. Περιλαμβάνει την ευθύνη και τη λογοδοσία και, ιδιαίτερος το «θάρρος» - την ικανότητα και την προθυμία να ασχοληθεί με οπισθοδρομήσεις.
- **Team (Ομάδα)** Ένας επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να βρει και να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους και να οικοδομήσει αυτούς τους ανθρώπους σε μια αποτελεσματική επιχειρηματική ομάδα. Σύμφωνα με Bagchi (2006) μια ομάδα «Α» θα είναι τεχνικά αρμόδια, τα μέλη της να έχουν συμπληρωματικές δεξιότητες, να έχουν την ικανότητα να κάνουν πολλαπλά καθήκοντα, να έχουν ένα κοινό όραμα, να απολαμβάνουν ακεραιότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη και να είναι σε θέση να αμφισβητήσει ο ένας τον άλλον και να διαφωνούν, να είναι ανθεκτικοί και να έχουν την αίσθηση του χιούμορ. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν πότε και που η βοήθεια τους είναι απαραίτητη και να είναι ικανοί να σχηματίζουν δίκτυο επικοινωνίας με άλλους.
- **Social (Κοινωνικότητα)** Οι κοινωνικές επιρροές εξαρτώνται από τη φύση της επιχείρησης ή τους στόχους, που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο έχει μια κοινότητα ή το περιβάλλον. Η κοινωνική

διάσταση επηρεάζει επίσης την κουλτούρα, το είδος της οργάνωσης και τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι.

1.2 Οι Επτά (7) Τύποι Προσωπικότητας

(1^{ος}) Το Ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος

Εστίαση: Εφαρμογή ενός νέου επιχειρηματικού υποδείγματος σε μια εδραιωμένη αγορά.

Παράδειγμα: Ο Jean- Pierre Cuoni είναι ο Πρόεδρος της EFG International, μιας ιδιωτική τράπεζας μέσω της οποίας εφαρμόζει το πλέον καινοτόμο επιχειρηματικό υπόδειγμα στον τραπεζικό τομέα. Μέσω της EFG μετασχηματίζει εμφανώς τις παραδοσιακές σχέσεις μεταξύ της τράπεζας, των πελατών, και των διοικητικών στελεχών επικοινωνίας με αυτούς. Η ενόραση, η προσαρμογή και η εφαρμογή ενός καινοτόμου επιχειρηματικού υποδείγματος σε μια συντηρητική αγορά με εδραιωμένους παίκτες αποτέλεσε ένα αριστούργημα που έφερε την EFG International ανάμεσα στις ταχύτερα αναπτυσσόμενες στον τομέα της.

(2^{ος}) Το Στέλεχος Επιχειρηματικής Υποστήριξης

Εστίαση: Υποστήριξη της διερεύνησης εφαρμογής των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων με την ανάπτυξη κατάλληλων επιχειρηματικών υποδειγμάτων

Ο Dagfi ηη Myhre, ηγείται ενός τμήματος ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών υποδειγμάτων στην Telenor, που είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας διεθνώς. Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών απαιτεί την συνεχή ανάπτυξη καινοτομιών και οι πρωτοβουλίες του, υποστηρίζουν τις ανάγκες της εταιρείας του, να αξιολογεί και να ενσωματώνει βιώσιμα επιχειρηματικά υποδείγματα που εκμεταλλεύονται το δυναμικό των πρόσφατων τεχνολογικών εξελίξεων. Με την σε βάθος ανάλυση και αξιολόγηση των κρίσιμων τάσεων της αγοράς, και με την ανάπτυξη και χρήση αναλυτικών εργαλείων αιχμής, η ομάδα του αναζητεί νέες επιχειρηματικές ιδέες και ευκαιρίες.

(3^{ος}) Ο Επιχειρηματίας

Εστίαση: Ανταπόκριση σε ανάγκες πελατών που δεν έχουν ακόμη ικανοποιηθεί και η δημιουργία νέων επιχειρηματικών υποδειγμάτων που να τις ικανοποιούν.

Η Marielle Sijgers, είναι μια ώριμη επιχειρηματίας. Σε συνεργασία με τον συνétaιρο της Ronald van den off, προκαλεί τριγμούς στην αγορά της διοργάνωσης συσκέψεων και συνεδρίων και παροχής συναφών υπηρεσιών φιλοξενίας με καινοτομικά επιχειρηματικά υποδείγματα. Το επιχειρηματικό δίδυμο έχει εφεύρει νέες εφαρμογές όπως η Seats2meet.com, που δίνει την δυνατότητα άμεσων κρατήσεων για την διοργάνωση συσκέψεων σε ασυνήθιστες τοποθεσίες ικανοποιώντας έτσι και αυτή την κατηγορία πελατών.

Οι Sijgers και van den off, πειραματίζονται συνεχώς με νέες επιχειρηματικές ιδέες και εφαρμόζουν τις πλέον ελπιδοφόρες με την μορφή νέων επιχειρηματικών σχεδίων.

(4^{ος}) Ο Επενδυτής

Εστίαση: Επενδύει σε επιχειρήσεις με βάση την ανταγωνιστικότητα των επιχειρηματικών τους υποδειγμάτων.

Η εργασία του Gert είναι η αναζήτηση και αξιολόγηση των καλύτερων επιχειρηματικών υποδειγμάτων. Η παροχή συμβούλων επένδυσης σε επιχειρήσεις με αναποτελεσματικά επιχειρηματικά υποδείγματα ενέχουν κινδύνους ζημιών εκατομμυρίων για τους πελάτες του και την απώλεια της φήμης του ίδιου.

Η κατανόηση των νέων και καινοτόμων επιχειρηματικών υποδειγμάτων αποτελεί κρίσιμο συστατικό στοιχείο της εργασίας του. Υπερβαίνει έτσι κατά πολύ τις συνθήκες

χρηματοοικονομικές αναλύσεις και συγκρίνει επιχειρηματικά υποδείγματα προκειμένου να εντοπίσει εκείνες τις στρατηγικές διαφορές που μπορεί να προστεθούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Gert αναζητεί αδιάκοπα νέα επιχειρηματικές καινοτομίες.

(5^{ος}) Ο Σύμβουλος

Εστίαση: *Συμβουλεύει τους επιχειρηματίες πως να αξιολογούν τα υφιστάμενα και πως να σχεδιάζουν και να εφαρμόσουν νέα ανανεωμένα και βελτιωμένα επιχειρηματικά υποδείγματα.*

Ο Bas είναι μέλος της Ομάδας Επιχειρηματικές Καινοτομίας της εταιρείας Cargemini. Αυτός και οι πελάτες του είναι αφοσιωμένοι με πάθος στην βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας μέσω της καινοτομίας.

Η σχεδίαση επιχειρηματικών καινοτομιών αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό στοιχείο της εργασίας του λόγω της μεγάλης επίπτωσης που έχει στα έργα των πελατών του. Ο σκοπός του είναι να εμπνέει και να βοηθά τους πελάτες του με νέα επιχειρηματικά υποδείγματα, από την σύλληψή μέχρι την εφαρμογή. Για να το πετύχει ο Bas βασίζεται στην κατανόηση του από τη μελέτη των πλέον επιτυχημένων επιχειρηματικών υποδειγμάτων ανεξάρτητα αγοράς και τομέα εφαρμογής.

(6^{ος}) Η Σχεδιάστρια

Εστίαση: *Εύρεση του κατάλληλου επιχειρηματικού υποδείγματος για την εισαγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος στην αγορά.*

Η Trish είναι μια ταλαντούχα νεαρή σχεδιάστρια που έχει το ιδιαίτερο χάρισμα να συλλαμβάνει την ουσία μιας νέας ιδέας και να την εντάσσει στο σύστημα επικοινωνίας των πελατών της. Εργάζεται πάνω σε μια δική της ιδέα που αφορά μια υπηρεσία που βοηθά τους ανθρώπους που βρίσκονται σε μεταβατικά στάδια απασχόλησης. Μετά από μια περίοδο μερικών εβδομάδων εντατικής έρευνας, τώρα βρίσκεται στο σχεδιασμό της.

Η Trish γνωρίζει ότι θα πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο επιχειρηματικό υπόδειγμα ώστε να εισάγει την εφαρμογή της στην αγορά. Κατανοεί την ανάγκη επικοινωνίας με τον πελάτη αφού αυτή είναι η ουσία της καθημερινής της εργασίας ως σχεδιάστρια. Αλλά επειδή δεν έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση στην διοίκηση επιχειρήσεων, χρειάζεται το λεξιλόγιο και τα εργαλεία που θα την βοηθήσουν να αποκτήσει συνολική εικόνα.

(7^{ος}) Ο Συνειδητοποιημένος Επιχειρηματίας

Εστίαση: *Θετική κοινωνική και οικονομική αλλαγή μέσω καινοτόμων επιχειρηματικών υποδειγμάτων*

Ο βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση καινοτόμων επιχειρηματικών υποδειγμάτων που έχουν τη δυνατότητα να έχουν αναγνωρίσιμη κοινωνική επίδραση. Μετασημάτισε το τραπεζικό δίκτυο παροχής μικροδανείων της τράπεζας Grameen ώστε να παρέχει και τηλεφωνικές υπηρεσίες σε πάνω από 100 εκατομμύρια κατοίκους του Bangladesh. Στην συνέχεια αναζητεί ένα νέο επιχειρηματικό υπόδειγμα που θα παρέχει φθηνή ηλεκτρική ενέργεια στους φτωχούς. Με την ιδιότητα του επικεφαλής του Κέντρου Legatum του MIT, προωθεί την τεχνολογική ενδυνάμωση καινοτόμων επιχειρήσεων που μπορούν αν αποτελέσουν το όχημα για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

1.3 Η Επιχειρηματική Ιδέα

Η επιτυχία στην αυτοαπασχόληση είναι κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αποτέλεσμα του επιμελούς σχεδιασμού και της κατανόησης βασικών επιχειρηματικών τεχνικών και μεθόδων.

Ξεκινήστε την επιχείρησή σας βασιζόμενοι στην εμπειρία σας σε ένα συγκεκριμένο τομέα και επικεντρωθείτε στο αντικείμενο εκείνο που σας ευχαριστεί. Προσπαθήστε να αποδέχεστε τις προκλήσεις που ανακύπτουν όταν παράγετε ένα προϊόν ή παρέχετε μία υπηρεσία που σας προκαλούν ένα **αίσθημα ευχαρίστησης** και προσωπικής ικανοποίησης.

Στην προσπάθειά σας για να δημιουργήσετε τη δική σας επιχείρηση, σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητά σας, η οποία είναι αυτή που θα σας προσδιορίσει την κατάλληλη επιχείρηση που πρέπει να εμπλακείτε, τη μορφή που θα της δώσετε και τον τρόπο με τον οποίο θα τη διευθύνετε σε καθημερινή βάση.

Υπάρχει βέβαια η πιθανότητα να παρουσιάζετε ελλείψεις σε κάποιους σημαντικούς τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να αποφασίσετε να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση. Απλά υποδεικνύει πως θα ήταν καλύτερο για το δικό σας συμφέρον να ενώσετε τις δυνάμεις σας με κάποιο άτομο που ενδεχομένως διαθέτει αυτές τις ικανότητες σε εκείνους τους τομείς που εσείς υστερείτε.

Η ικανότητα σας για συνεργασία με άλλα άτομα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή σας, το οποίο θα μπορούσατε μάλιστα να εκμεταλλευτείτε θετικά, δίνοντας μία νέα επιχειρηματική προοπτική που θα βασίζεται σε αυτήν ακριβώς την ικανότητα.

Για παράδειγμα, θα μπορούσατε να σχεδιάσετε και να οργανώσετε ειδικά σεμινάρια ή ημερίδες σχετικές με τον τομέα της ειδικότητάς σας, που θα έχουν ως σκοπό τους την ενημέρωση, διδασκαλία ή παροχή υπηρεσιών σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες.

α) Πώς αναπτύσσουμε μια νέα Πρόταση Αξίας (Value Proposition);

Κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί πρέπει να αναθεωρεί την υπάρχουσα πρόταση αξίας της προς τους πελάτες και τακτικά να αναπτύσσει νέες προτάσεις αξίας.

Το χτίσιμο μιας πρότασης αξίας προϋποθέτει ότι αντιλαμβανόμαστε καλά τους υποψήφιους πελάτες.

Δηλαδή κατανοούμε:

- * Τα σημεία που αντιμετωπίζουν προβλήματα οι πελάτες
- * Τα σημεία που θέλουν να κερδίσουν περισσότερα σε σχέση με ήδη υπάρχουσες λύσεις και
- * Τις καθημερινές τους δραστηριότητες, έτσι ώστε να πάρουμε ιδέες και να προτείνουμε λύσεις που ούτε οι ίδιοι έχουν διανοηθεί

Αυτές τις τρεις (3) επιμέρους αναλύονται στην συνέχεια:

1. Προβλήματα των πελατών (σημεία πόνου). Οι πελάτες έχουν ήδη διαθέσιμες κάποιες λύσεις στην αγορά, ωστόσο μπορεί αυτές να υποαποδίδουν. Έχουμε ακούσει πολλές φορές ιστορίες για επιχειρήσεις που ξεκίνησαν επειδή ο επιχειρηματίας αντιμετώπιζε συστηματικά ένα πρόβλημα, τόσο που εκνευρίστηκε σε κάποια φάση και δημιούργησε μια λύση η οποία άρεσε και σε άλλους κι εξελίχθηκε τελικά σε επιχείρηση.

Η εισαγωγή νέων πρόσθετων χαρακτηριστικών, η καλύτερη απόδοση σε σχέση με τις υπάρχουσες λύσεις και η ενισχυμένη ποιότητα είναι τα στοιχεία που αναζητούν οι πελάτες για να επιλύσουν καλύτερα το πρόβλημα.

Μπορεί μια υπάρχουσα λύση να είναι μεν αποτελεσματική, ωστόσο οι πελάτες να αισθάνονται ότι τους ενοχλεί η διαδικασία, ότι είναι σύνθετη, ότι απαιτεί πολύ χρόνο, ότι γενικά τους προκαλεί πονοκέφαλο κάθε φορά που έχουν να ασχοληθούν.

Σε αυτήν την περίπτωση είναι σημαντικό το να προτείνει κάποιος πιο απλές λύσεις, που εξαλείφουν εμπόδια σε χρόνο, μειώνουν τον κόπο και απαιτούν λιγότερο χρήμα.

Επίσης, πρόβλημα μπορεί να προκαλούν οι αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις. Ο πελάτης φοβάται ότι με τις υπάρχουσες λύσεις χάνει από το status του, φοβάται ότι δεν τον εκτιμούν και δεν τον εμπιστεύονται. Και πάλι η λύση είναι μια νέα πρόταση αξίας που λύνει αυτό το θέμα.

Ένα ακόμη σημείο πόνου προκύπτει όταν ο πελάτης θεωρεί ότι αντιμετωπίζει κάποια ρίσκα με τις υπάρχουσες λύσεις κι ότι μπορεί να αντιμετωπίσει οικονομικούς, κοινωνικούς ή και τεχνικούς κινδύνους. Για παράδειγμα όταν κάποιος αγοράζει κάτι μεταχειρισμένο έχει τέτοιους φόβους.

Οπότε αντιλαμβανόμαστε τον πόνο του πελάτη για να του προτείνουμε κατάλληλες λύσεις, δηλαδή νέες προτάσεις αξίας.

Τέλος, ένα σημαντικό σημείο που αντιμετωπίζουν προβλήματα οι πελάτες είναι τα διάφορα εμπόδια που έχουν. Για παράδειγμα μπορεί να υπάρχει μία πολύ καλή λύση αλλά χρειάζεται πολύ χρόνο για να μάθει να την λειτουργεί ο πελάτης, μπορεί να απαιτείται υψηλό κόστος επένδυσης για να αποκτήσει τη λύση η οποία κατά τα άλλα είναι πολύ καλή.

Γενικά τα όποια εμπόδια δυσκολεύουν την υιοθέτηση των λύσεων είναι σημεία πόνου για τους πελάτες και ευκαιρίες για να χτίσει κάποιος νέες προτάσεις αξίας.

Αυτά τα σημεία πόνου πρέπει λοιπόν να τα μελετήσουμε και να τα μεταφράσουμε σε σημεία κέρδους για τον πελάτη. Αυτό είναι το δεύτερο τμήμα στο χτίσιμο μιας καινοτόμας πρότασης αξίας.

2. Οφέλη (κέρδη) που θα ήθελαν να έχουν οι πελάτες. Οι υποψήφιοι καταναλωτές θα ήθελαν να κερδίζουν σε χρόνο, χρήμα και λιγότερο κόπο σε σχέση με τις υπάρχουσες λύσεις. Μια τέτοια πρόταση αξίας κάνει τη ζωής τους ευκολότερη, προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες για ίδια ή και λιγότερα χρήματα, σε λιγότερο χρόνο και με καλύτερη ποιότητα ή απόδοση. Η νέα λύση επίσης έχει θετικές κοινωνικές επιπτώσεις κάνοντας τον πελάτη να φαίνεται πιο καλός ή να έχει αυξημένο κοινωνικό status ή δύναμη. Τέλος, οι πελάτες θέλουν να έχουν λιγότερα εμπόδια καθώς χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, θέλουν πιο απλές λύσεις που εξοικονομούν χρόνο, που μειώνουν τον κίνδυνο λαθών, που προσφέρουν καλύτερο σχεδιασμό ή χαμηλότερο κόστος.

Ένα παράδειγμα είναι τα λειτουργικά συστήματα για τους προσωπικούς υπολογιστές. Παλαιότερα οι υπολογιστές ήταν για λίγους και απαιτούσαν προγραμματιστικές δυνατότητες και τη διαρκή πληκτρολόγηση εντολών. Τα Windows της Microsoft βοήθησαν να ξεπεραστούν πολλά τέτοια εμπόδια και φυσικά δεν ήταν τυχαία η επιτυχία τους. Τα Windows καθώς και πολλά άλλα προϊόντα τεχνολογίας είχαν απίστευτη επιτυχία όχι μόνο γιατί έλυσαν προβλήματα των πελατών, αλλά και γιατί κατάφεραν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους.

Πώς γίνεται αυτό; Μόνο με έναν τρόπο: παρατηρώντας τον πελάτη και προνοώντας για λύσεις και ανάγκες που ούτε ο ίδιος ξέρει ότι έχει. Δείτε παρακάτω στο πώς η καλή παρατήρηση των καθημερινών εργασιών τού (υποψήφιου) πελάτη μπορεί να εμπνεύσει τις καινοτόμες επιχειρήσεις δημιουργώντας προτάσεις αξίας που ο πελάτης δεν είχε φανταστεί ότι χρειάζεται.

3. Καθημερινές ενέργειες των (υποψήφιων) πελατών. Δύο πρόσφατα παραδείγματα έμπνευσης από τις καθημερινές εργασίες των πελατών είναι το smartphone και το tablet. Ας τα πάρουμε όμως απ' την αρχή. Τι χρειάζεται να κάνουμε για να αναπτύξουμε νέες, καινοτόμες προτάσεις αξίας;

Παρατηρούμε τον πελάτη στις καθημερινές εργασίες του, διότι έτσι βλέπουμε ποιες δουλειές θέλει να ολοκληρώσει. Ξέρουμε τι λειτουργικά προβλήματα αντιμετωπίζει στη δουλειά του και στον προσωπικό του χρόνο και επιδιώκουμε να διευκολύνουμε τη ζωή του. Επίσης, παρατηρούμε πώς αλλάζει το περιβάλλον του πελάτη και πώς αυτός πρέπει να προσαρμοστεί. Επίσης, πώς ενδεχομένως αλλάζουν οι ρόλοι που καλείται να παίξει, οπότε πρέπει να τον διευκολύνουμε σε αυτήν την αλλαγή (π.χ. άλλος ο ρόλος του ανύπαντρου, του συζύγου, του γονιού, του υπερήλικα).

Ποιες είναι οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες του πελάτη; Μπορούμε να τον βοηθήσουμε να νιώθει καλύτερα; Να νιώθει ευχαριστημένος και να νιώθουν ικανοποιημένοι κι αυτοί που βρίσκονται γύρω του; Κι όλα αυτά έχουν ως αποκορύφωμα το να αντιλαμβανόμαστε προβλήματα των πελατών, που δεν τα έχουν συνειδητοποιήσει οι ίδιοι. Σε αυτήν τη περίπτωση είναι που δημιουργούνται οι μεγαλύτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες, καθώς η λύση ενθουσιάζει και υιοθετείται πολύ γρήγορα.

Δύο τέτοια πρόσφατα παραδείγματα είναι το smartphone και το tablet, που θεωρούνται από τις πιο πετυχημένες εμπορικά συσκευές στην ιστορία της ανθρωπότητας. Δεν υπήρχαν πελάτες το 2007 που ζητούσαν οπωσδήποτε οθόνες αφής και μια συσκευή ίντερνετ στην τσέπη μας. Ο Steve Jobs της Apple εμπνεύστηκε το smartphone, το εισήγαγε στην αγορά και κάπως έτσι άλλαξε ένα κομμάτι του σύγχρονου τεχνολογικού πολιτισμού. Για να υπάρξει πρόταση αξίας που να ενθουσιάζει τον καταναλωτή, χρειάζεται απαραίτητως να παρατηρήσουμε τις καθημερινές του ενέργειες, πώς ζει και τι επιδιώκει στη ζωή και την εργασία του. Αυτό και μόνο μας δίνει την καλύτερη έμπνευση.

β) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου;

Ένα καλό κομμάτι της επιτυχίας της επιχείρησης δεν οφείλεται απλώς στο καλό μάνατζμεντ, στον ανερχόμενο κλάδο οικονομίας και στην ορθή οικονομικά διαχείριση. Οφείλεται κυρίως στο καλό επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί.

Τι κάνει λοιπόν ένα επιχειρηματικό μοντέλο καλό; Επτά (7) είναι τα κύρια σημεία:

• Επαναλαμβανόμενα έσοδα

Όσο περισσότερο μέρος των εσόδων προκύπτει από επαναλαμβανόμενα έσοδα τύπου ενοικίασης, τύπου συνδρομής κλπ, τόσο μεγαλύτερη σταθερότητα στα οικονομικά υπάρχει. Το αντίθετο μοντέλο είναι η πρακτική με πωλήσεις εφάπαξ, στις οποίες αγόρασε μεν ο πελάτης, αλλά δεν είμαστε σίγουροι εάν θα ξανάρθει. Ένα άλλο πλεονέκτημα των επαναλαμβανόμενων εσόδων είναι ότι γίνονται μια σταθερή συνήθεια για τον πελάτη και μετά δεν μπαίνει στη διαδικασία κάθε μήνα ή κάθε τρίμηνο να το ξανασκέφτεται, να συμπληρώνει φόρμες και στοιχεία πληρωμών.

• Έσοδα πριν τα έξοδα

Η παραδοσιακή πρακτική είναι ότι κατασκευάζω κάτι, μου έχει κοστίσει ένα Χ ποσό και ψάχνω να το πουλήσω ακριβότερα. Όμως στη σημερινή εποχή υπάρχουν εταιρίες που λειτουργούν ως εξής: Παίρνω έσοδα και μετά θα πληρώσω τα κόστη μου. Για παράδειγμα η Airbnb θα εισπράξει το ποσό και αφού γίνει η διαμονή θα πληρώσει μετά από κάποιο διάστημα τον ιδιοκτήτη του χώρου (εκμισθωτή).

• Κόστος αλλαγής παρόχου

Στην ασφαλιστική βιομηχανία είναι μία τυπική πρακτική, στην οποία ένα συμβόλαιο ζωής έχει μεγάλη διάρκεια και μεγάλα κόστη (ποινές) στα πρώτα χρόνια εάν ο πελάτης δεν τηρήσει το συμβόλαιο. Έτσι αποθαρρύνεται να αλλάξει εταιρία. Αντίστοιχα στις καφετιέρες με τις κάψουλες ή στους εκτυπωτές ο πελάτης πληρώνει ένα καλό κόστος για το βασικό μηχάνημα κι ύστερα πληρώνει μικρά-μικρά κόστη για τα αναλώσιμα (κάψουλες ή τόνερ). Επειδή έχει ήδη πληρώσει το

μεγάλο τίμημα του μηχανήματος αποθαρρύνεται να το αλλάξει και συνεχίζει να πληρώνει τα μικρά κόστη αναλωσίμων.

- **Ριζική αλλαγή δομής εξόδων**

Όταν κάποιος καταφέρει να έχει μια εξοικονόμηση κόστους της τάξης του 30% και πάνω σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τότε αυτομάτως μπορεί να χτίσει καλό business model μόνο και μόνο με βάση την ελκυστική τιμή. Τυπικό παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους τύπου Ryanair και Easyjet οι οποίες δομήθηκαν και πέτυχαν εμπορικά με βάση αυτό το χαρακτηριστικό του χτισίματος ολόκληρου του business model πάνω στη μείωση εξόδων.

- **Δημιουργία αξίας έξω από την επιχείρηση**

Ένα ακραίο παράδειγμα είναι το Facebook. Όλη η αξία του Facebook (το περιεχόμενο, οι αλληλεπιδράσεις κλπ) δημιουργείται από τους χρήστες του. Το Facebook δεν παράγει κάτι, παρόλ' αυτά καρπούται τα οφέλη. Ένα άλλο παράδειγμα είναι μια πλατφόρμα με ενοικίαση σκαφών από τρίτους. Και πάλι η αξία δημιουργείται από τους ιδιοκτήτες των σκαφών, ωστόσο η πλατφόρμα καρπούται το κέρδος της, γιατί ακριβώς διευκολύνει τους πελάτες και τους ιδιοκτήτες σκαφών να έρθουν σε επαφή.

- **Επεκτασιμότητα**

Το καλό επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να εξυπηρετήσει άλλον έναν πελάτη κι άλλον έναν κι άλλον ένα, χωρίς να αυξάνεται παρά ελάχιστα το κόστος του. Παράδειγμα είναι η μηχανή αναζήτησης Google. Ο κάθε επιπλέον πελάτης που ψάχνει αυξάνει το κόστος απειροελάχιστα σε σχέση με το υπάρχον κόστος. Παράδειγμα από την άλλη πλευρά με δύσκολη επεκτασιμότητα, οι ιατρικές υπηρεσίες. Ο κάθε νέος ασθενής χρειάζεται κρεβάτι, χρειάζεται νοσοκόμα και γιατρό. Επομένως για να μεγαλώσει η επιχείρηση απαιτούνται σημαντικοί πόροι και πολύ καλή διαχείριση. Όσο πιο επεκτάσιμο (ή scalable) είναι ένα business model, τόσο πιο πετυχημένο.

- **Προστασία από τον ανταγωνισμό**

Υπάρχουν κλάδοι της οικονομίας και επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν κάποια ας τα πούμε στεγανά και δεν μπορεί κάποιος να εισέλθει εύκολα σε αυτόν τον τομέα. Για παράδειγμα ασχολείται κάποιος με ένα υλικό βιοτεχνολογίας και το πατεντάρει στο τέλος. Εδώ έχουμε περίπτωση όπου και ο κλάδος είναι ειδικός, αλλά και διαθέτουμε προστασία πατέντας. Ένας κλάδος ανοιχτός στον ανταγωνισμό είναι ο κλάδος εστίασης. Πολλοί μπορούν να ανοίξουν εστιατόρια και ταβέρνες κάτι που καθιστά πολύ ανταγωνιστικό τον κλάδο και τελικά αυτούς που καταφέρνουν να πετύχουν, πραγματικούς ήρωες.

Συμπεράσματα: Οι τομείς που κρίνουν εάν ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι καλό ή εξαιρετο είναι οι εξής:

- * Επαναλαμβανόμενα έσοδα
- * Έσοδα πριν τα έξοδα
- * Κόστος αλλαγής παρόχου
- * Ριζική αλλαγή δομής εξόδων
- * Δημιουργία αξίας έξω από την επιχείρηση
- * Επεκτασιμότητα
- * Προστασία από τον ανταγωνισμό

Προσοχή, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να τα έχει όλα αυτά στο βέλτιστο δυνατό πεδίο. Επίσης, υπάρχουν πολύ πετυχημένες επιχειρήσεις που στα περισσότερα από αυτά βρίσκονται στην εντελώς

αντίθετη κατεύθυνση. Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργική και δεν έχει μονόπλευρους κανόνες.

Όλα τα παραπάνω δίνουν απλώς ιδέες για να χτίσει κάποιος ένα πιο καινοτόμο και αποδοτικό επιχειρηματικό μοντέλο.

1.4 Επιχειρηματικό Κουίζ

Το κουίζ αυτοαξιολόγησης που ακολουθεί δεν περιέχει σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σχεδιασμένο έτσι, ώστε να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, συμπεριφορές και προσόντα που θα συμβάλουν θετικά στην επένδυσή σας. Με το πέρας της συμπλήρωσης, χρησιμοποιείτε την αξιολόγηση σαν ένα σημείο έναρξης για συζητήσεις με φίλους και μέλη της οικογένειας σχετικά με το επιχειρηματικό σας προφίλ. Αναγνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας, θα βοηθηθείτε στην προετοιμασία του ρόλου σας ως επιχειρηματίας.

Σημειώστε με **X** όταν το εξεταζόμενο χαρακτηριστικό αποτελεί ένα Δυνατό σημείο του εαυτού σας. Δώστε στον εαυτό σας αρκετό χρόνο προκειμένου να αναλύσετε το κάθε χαρακτηριστικό. Μετά την ολοκλήρωση του κουίζ προσθέστε τον αριθμό των **X** και σημειώστε τον συνολικό αριθμό. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του κουίζ και τις αντίστοιχες ερμηνείες.

Συνολικός Βαθμός	Ερμηνεία
15+	Είναι πολύ πιθανόν να έχετε ασχοληθεί με την δική σας επιχείρηση στο παρελθόν ή τουλάχιστον, να έχετε εργασθεί σαν διευθυντικό στέλεχος σε κάποια άλλη επιχείρηση. Διαθέτετε τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που απαιτούνται προκειμένου να γίνετε ένας επιτυχημένος ιδιοκτήτης επιχείρησης.
8-14	Είστε κατά βάση ένα θετικό και πειθαρχημένο άτομο και δεν θα πρέπει να έχετε κανένα πρόβλημα προκειμένου να βελτιώσετε ορισμένα στοιχεία για την αύξηση του προσωπικού επιχειρηματικού δυναμικού επιτυχίας σας.
0-7	Αυτή είναι μια ένδειξη πως η εξεύρεση ενός συνεταιίρου στην επιχείρησή σας που να σας συμπληρώνει και να μπορεί να υποστηρίζει τους στόχους σας, μπορεί να αποτελεί μια εναλλακτική λύση που θα άξιζε να την σκεφθείτε.

Εξεταζόμενο Χαρακτηριστικό	Δυνατό Σημείο
Επίτευξη: Έχω μια έντονη επιθυμία να πετύχω στην επιχειρηματική δραστηριότητα που διάλεξα.	
Πεποίθηση: Πιστεύω στον εαυτό μου και την υπηρεσία ή το προϊόν στα οποία εξειδικεύομαι προκειμένου να κτίσω την επιχείρησή μου.	
Δημιουργικότητα: Είμαι σε θέση να αντιμετωπίσω καταστάσεις με εφευρετικούς και καινοτόμους τρόπους προκειμένου να πετύχω τους στόχους μου.	
Πειθαρχία: Είμαι αυτουποκινούμενος(η) και μπορώ να ασχολούμαι με οποιαδήποτε εργασία είτε μου είναι ευχάριστη είτε όχι.	
Αποτελ/τητα: Είμαι οργανωμένος(η) και μπορώ να διευθετήσω τις προτεραιότητές μου ή να αλλάξω τις μεθόδους εργασίας μου αν χρειαστεί για μμεγαλύτερη παραγωγή.	
Φιλικός: Ενδιαφέρομαι γνήσια για τους ανθρώπους και απολαμβάνω την επαφή μαζί τους σε καθημερινή βάση.	

Στόχοι:	Έχω τάση να επικεντρώνω το ενδιαφέρον μου σε άμεσους στόχους και να εργάζομαι σκληρά προκειμένου να τους πετύχω.
Υγεία:	Γνωρίζω τις φυσικές μου ικανότητες και έχω την προνοητικότητα να εργάζομαι έξυπνα προκειμένου να διαφυλάξω την υγεία μου.
Ανεξάρτητος:	Είμαι ικανός(ή) να εργάζομαι μόνος, αν είναι απαραίτητο και είμαι πρόθυμος να αναλάβω ευθύνη των ενεργειών μου.
Κρίση:	Τα συμπεράσματά μου σχετικά με ανθρώπους ή καταστάσεις είναι γενικώς ακριβή.
Γνώση:	Έχω καλή εμπειρία στον τομέα μου και ξόδεψα αρκετό χρόνο προκειμένου να μάθω τα μυστικά της δουλειάς.
Ηγεσία:	Είμαι ικανός να κατευθύνω ανθρώπους αποτελεσματικά εμπνέοντάς τους εμπιστοσύνη και σεβασμό.
Ωριμότητα:	Είμαι πρόθυμος(η) να ασχοληθώ με μακροπρόθεσμους στόχους και δεν απογοητεύομαι από τα αναπόφευκτα μικροεμπόδια.
Δικτύωση:	Είμαι πρόθυμος(η) να αναπτύξω σχέσεις με άλλους επιχειρηματίες για επαγγελματική υποστήριξη στην επιχείρησή μου.
Αισιοδοξία:	Είμαι ικανός(ή) να δω τι είναι σωστό σχετικά με μια κατάσταση και να εξερευνήσω τις δυνατότητές της στο έπακρο.
Θετική συμπεριφορά:	Είμαι πεπεισμένος(η) πως μπορώ να πετύχω οτιδήποτε βάλω στο μυαλό μου, και σπάνια καλλιεργώ αρνητικές σκέψεις.
Ερωτήσεις:	Δε φοβάμαι να κάνω ερωτήσεις προκειμένου να πάρω τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να επεκτείνω τις γνώσεις μου.
Εφευρετικός:	Είμαι σε θέση να βρω τρόπους προκειμένου να πετύχω οποιαδήποτε εργασία πρέπει να φέρω σε πέρας.
Ικανότητα στις πωλήσεις:	Μπορώ να παρουσιάσω πληροφορίες σχετικά με μένα και την επιχείρησή μου με πειστικό και ταυτόχρονα έντιμο τρόπο.
Ανεκτικότητα:	Είμαι ικανός(ή) να χειριστώ πιεστικές καταστάσεις με μια θετική και ρεαλιστική συμπεριφορά.
Απτόητο πνεύμα:	Δεν φοβάμαι το άγνωστο. Στην πραγματικότητα, απολαμβάνω μια πρόκληση και δέχομαι τις συνέπειες των πράξεών μου.
Ριψοκίνδυνος(η):	Δεν φοβάμαι την σκληρή δουλειά προκειμένου να πετύχω τους στόχους μου και απολαμβάνω να βρίσκω νέους τρόπους για να χειρίζομαι δύσκολες καταστάσεις.
Ισορροπημένος:	Γενικά αντιμετωπίζω με μια αίσθηση χιούμορ το γεγονός ότι τα πράγματα δεν ήρθαν έτσι όπως τα περίμενα.
Εκδηλωτικός:	Είμαι ικανός να εκφράζω ιδέες και συναισθήματα καθαρά και λογικά, ταυτόχρονα προφορικά και γραπτά.
Νεανική φύση:	Είμαι ικανός(ή) να αντιμετωπίσω την δουλειά με ενθουσιασμό και ένα υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας.

Ενθουσιασμός:	Περιμένω με ανυπομονησία να απολαύσω την επιχείρησή μου, τους ανθρώπους με τους οποίους θα συνεργάζομαι, και να δρέψω τους καρπούς των κόπων μου.
Σύνολο δυνατών σημείων	

1.5. Τα εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

(1^ο) Τμήματα Αγοράς

Ένας οργανισμός εξυπηρετεί ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Οι γιαγιάδες 80 ετών δεν θα αποκτήσουν laptop, οι έφηβοι 17 ετών δεν ενδιαφέρονται για τις έξυπνες σίτες και οι άντρες για τις σερβιέτες.

Οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό και τα προϊόντα τους σε ακόμη πιο συγκεκριμένους καταναλωτές. Ιδίως στις περιπτώσεις startup επιχειρήσεων ή ακόμη και σε ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις που πάνε να εισάγουν ένα νέο προϊόν στην αγορά, το να βρεθεί το κατάλληλο τμήμα (segment) πελατών είναι το παν κι επίσης δύσκολο.

Αυτό διότι πρέπει να καλύπτονται πολύ συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, για να προτιμήσουν ένα προϊόν από ένα άλλο. Εδώ αξίζει να μας μείνει ότι το business model χτίζεται έχοντας ως αγορά στόχο συγκεκριμένους καταναλωτές κι όχι ένα γενικό «πουλάμε τηλεοράσεις».

(2^ο) Προτάσεις Αξίας

Προϊόντα ή/και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες ικανοποιώντας ανάγκες ή/και επιθυμίες τους. Πρόταση αξίας είναι αυτό που κάνει τον πελάτη να ξεχωρίζει τη μια επιχείρηση από την άλλη και αυτό που τον κάνει τελικά να επιλέγει ένα συγκεκριμένο προϊόν έναντι μιας άλλης δυνατότητας.

Η πρόταση αξίας είναι το καθοριστικότερο τμήμα σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο. Γύρω από την πρόταση αξίας χτίζεται το κάθε business model και όλα τα επιμέρους τμήματα υποστηρίζουν αυτήν την τελική πρόταση αξίας.

Κάποια παραδείγματα πρότασης αξίας:

- * Αποδοτικότερη λειτουργία. Οι λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας αποδίδουν το ίδιο φως (μετρώμενο σε lumens) με κατανάλωση πολύ λιγότερης ενέργειας. Ή αλλιώς, στην ίδια κατανάλωση ενέργειας αποδίδουν πολύ περισσότερο φως.
- * Φθηνότερα από τον ανταγωνισμό: Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους, λένε ξεκάθαρα ότι θα δώσουμε το φθηνότερο εισιτήριο, αλλά δεν θα απολαμβάνεις ιδιαίτερες ανέσεις στο ταξίδι σου κι άμα θέλεις έστω ένα ποτήρι νερό, θα το πληρώσεις. Οι πελάτες το ξέρουν και το αποδέχονται, γιατί στο μυαλό τους έχουν το φθηνότερο εισιτήριο.
- * Brand και Status: Το ρολόι Rolex δείχνει ακριβώς την ίδια ώρα με τα άλλα ρολόγια, ωστόσο οι πελάτες του το προτιμούν, διότι έχει χτίσει μία εικόνα που συνδέεται με πλούτο, άνεση και οι άνθρωποι το αγοράζουν παρότι πανάκριβο για να καλύψουν τέτοιες δικές τους ανάγκες
- * Νεότερο μοντέλο. Μπορεί το παλιό μας κινητό ή αυτοκίνητο να κάνει στις κυριότερες λειτουργίες την ίδια δουλειά με ένα καινούριο, παρόλ'αυτά μεγάλο κομμάτι καταναλωτών θέλει το νεότερο, επειδή απλά είναι πιο καινούριο και δείχνει πιο ωραίο. Κάποιοι μπορεί και να ντρέπονται να έχουν παλιό κινητό ή αυτοκίνητο, οπότε επανερχόμαστε στο Status που αναφέραμε πιο πριν.
- * Μειωμένο Ρίσκο: Κάποιος πουλά μεταχειρισμένα αυτοκίνητα και δίνει εγγύηση για ένα χρόνο κι επίσης δικαίωμα επιστροφής του αυτοκινήτου στις πρώτες 30 ημέρες. Αυτό βγάζει από το

μυαλό του καταναλωτή το άγχος του μεταχειρισμένου και χτίζει μια εικόνα ασφάλειας και εγγύησης αξίας για τη συναλλαγή.

Όλα τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν τι θα πει πρόταση αξίας (value proposition). Ο καταναλωτής έχει στο μυαλό του αυτήν την αξία για να καταλήξει να αγοράσει κάτι συγκεκριμένο.

(3°) Κανάλια

Οι προτάσεις αξίας παραδίδονται στους πελάτες μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων. Κανάλια σημαίνουν εδώ τα κανάλια πώλησης. Είναι τα κρίσιμα σημεία επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες. Η επιχείρηση μπορεί να πουλά στον καταναλωτή η ίδια άμεσα, αλλά μπορεί να πουλά και έμμεσα μέσω συνεργατών.

Για παράδειγμα, οι εταιρίες αναψυκτικών δεν έχουν δικά τους καταστήματα όπου πάνε οι καταναλωτές και διαλέγουν τρεις κόλες και δυο πορτοκαλάδες. Μια εταιρία μπορεί να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις-συνεργάτες και ταυτόχρονα να έχει και δικό της δίκτυο.

Για παράδειγμα, οι ασφαλιστικές εταιρίες έχουν και δικό τους δίκτυο, αλλά πουλάνε προϊόντα και μέσω τραπεζών αλλά και μέσω άλλων εταιριών μεσιτών ασφαλίσεων. Τα κανάλια είναι πολλά και ο τρόπος που τα επιλέγουμε είναι καθοριστικός στο συνολικό μας επιχειρηματικό μοντέλο. Δεν υπάρχει σωστό και λάθος κανάλι. Το ζήτημα είναι να φτάνει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει επίσης η σωστή σχέση με τον πελάτη για να μας ξαναπροτιμήσει, κάτι που αποτελεί το επόμενο τμήμα του καμβά.

(4°) Σχέσεις με τους πελάτες

Οι σχέσεις με τους πελάτες που εδραιώνονται και διατηρούνται σε κάθε τμήμα της αγοράς. Οι σχέσεις με τους πελάτες είναι όλη αυτή η εμπειρία που έχει ο καταναλωτής όταν αλληλεπιδρά με την επιχείρηση. Έτσι, μπορεί η επιχείρηση να αφήνει τον πελάτη να αυτοεξυπηρετηθεί (self-service).

Μπορεί να προσφέρει εξυπηρέτηση με υπάλληλό της, αλλά μπορεί αυτή η εξυπηρέτηση να φτάνει μέχρι το σημείο της αποκλειστικής προσωπικής εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα στην ιδιωτική τραπεζική (private banking) ο πελάτης έχει στη διάθεσή του έναν προσωπικό σύμβουλο. Μπορεί η σχέση να είναι σχέση συν-δημιουργίας, με παράδειγμα τον χρήστη του Facebook, που δημιουργεί περιεχόμενο και αυτό τραβά άλλους χρήστες στο μέσο.

Επίσης, το Youtube ενθαρρύνει να ανεβάζουμε βιντεάκια και να βγάζουμε και χρήματα από διαφημίσεις, αλλά το κάθε βιντεάκι είναι επιπλέον προϊόν για την πλατφόρμα που έτσι ελκύει ακόμη περισσότερους χρήστες στο μέσο. Όλα αυτά τα θέματα αφορούν το χτίσιμο της σχέσης με τους πελάτες.

(5°) Ροές Εισόδων

Οι Ροές Εσόδων προέρχονται από αποδεκτές προτάσεις αξίας που αγοράζουν οι πελάτες. Οι ροές εσόδων είναι το τελικό αποτέλεσμα όλων των υπόλοιπων ενεργειών. Μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες:

- * Μεταβίβαση ιδιοκτησίας. Είναι ο πιο παραδοσιακός τρόπος, στον οποίο για παράδειγμα ο εργολάβος έχει δημιουργήσει μία κατοικία για να την πουλήσει κι ο πελάτης αποκτά πλήρη κυριότητα και μπορεί να μεταπωλήσει ή ακόμη και να καταστρέψει την ιδιοκτησία του.
- * Τέλη χρήσης. Το ξενοδοχείο, ενώ μας παρέχει διαμονή, δεν μας τη δίνει για δική μας, αλλά μας χρεώνει για τον χρόνο που θα μείνουμε. Το ίδιο συμβαίνει για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, τις εταιρίες φύλαξης κλπ. Ο πελάτης αποκτά δικαίωμα στη χρήση, όχι ιδιοκτησία. Γενικά όσο πιο πολύ χρησιμοποιεί ο πελάτης τις υπηρεσίες, τόσο παραπάνω χρεώνεται.

- * **Συνδρομές.** Το μοντέλο μοιάζει λίγο με το προηγούμενο, αλλά έχει τη διαφορά ότι πληρώνεις για ένα διάστημα τη συνδρομή και κάνεις όση χρήση θέλεις. Στο γυμναστήριο δεν έχει περιορισμούς στις μέρες που θα πας, σε ένα on-line παιχνίδι δεν έχει περιορισμό στις ώρες που παίζεις και όταν έχεις συνδρομητική τηλεόραση μπορείς να βλέπεις όσες ώρες θέλεις.
- * **Ενοικίαση.** Νοικιάζεις κάτι για ένα διάστημα και το μεταχειρίζεσαι σχεδόν σαν δικό σου, μόνο που ανήκει σε άλλον. Ο ιδιοκτήτης όμως πληρώνει τα κόστη του, όπως συντήρηση, φόρους κλπ. Τυπική περίπτωση η ενοικίαση ακινήτου, αλλά αναδύονται τα τελευταία χρόνια και πολλές άλλες μορφές ενοικιάσεων (αυτοκίνητα, εξοπλισμοί, νυφικά κλπ)
- * **Αδειοδότηση.** Τυπικές εδώ είναι οι περιπτώσεις με χρήση πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως ας πούμε με μια πατέντα. Κάποιος θέλει να χρησιμοποιήσει την πατέντα μιας επιχείρησης και παίρνει την άδεια καταβάλλοντας τέλη. Το ίδιο συμβαίνει και στη μουσική βιομηχανία με το Η πνευματική ιδιοκτησία ανήκει στον ιδιοκτήτη της και αυτός δίνει την άδεια για χρήση της.
- * **Μεσιτεία.** Η Airbnb μεσιτεύει, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να βρουν διαμονή και οι ιδιοκτήτες να βρουν βραχυχρόνιους ενοικιαστές. Η αμοιβή της προκύπτει από τη διευκόλυνση του κλεισίματος κάθε τέτοιας μικρής συμφωνίας. Αυτό λέγεται μεσιτεία.
- * **Διαφήμιση.** Είναι ο χώρος που πωλεί μια επιχείρηση για να προβληθούν άλλες επιχειρήσεις. Το Facebook και η Google έχουν ένα τεράστιο τμήμα των εσόδων τους από πωλήσεις διαφημίσεων. Παραδοσιακά όλα τα μέσα ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τύπος) στηρίζονται σε αυτή τη μορφή εσόδων.

(6°) Κρίσιμοι Πόροι

Οι πόροι που είναι απαραίτητοι προκειμένου να παραχθούν και να αποδοθούν στους πελάτες οι προτάσεις αξίας. Οι πόροι μπορεί να είναι:

- * Προερχόμενοι απ' τη φύση. Για παράδειγμα ένα λατομείο χρειάζεται πρόσβαση σε κατάλληλο μετάλλευμα.
- * Υλικά Αγαθά. Παραδείγματος χάρη οχήματα, κτήρια, μηχανές κλπ.
- * Πνευματική ιδιοκτησία. Ένας εκδότης παίρνει την άδεια από το συγγραφέα για να εκδόσει, ένας κατασκευαστής προϊόντων τεχνολογίας ενδέχεται να πρέπει να πληρώσει την άδεια για χρήση εξειδικευμένων πατεντών.
- * Ανθρώπινοι. Μια φαρμακευτική εταιρία χρειάζεται κατάλληλο προσωπικό για να κάνει έρευνα και να αναπτύξει νέα φαρμακευτικά προϊόντα και μια επιχείρηση design χρειάζεται δημιουργικούς σχεδιαστές.
- * Χρηματοοικονομικοί. Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοοικονομικούς πόρους, ωστόσο εδώ πρέπει να προσαρτώνται σε ένα ιδιαίτερο business μοντέλο. Για παράδειγμα η Mercedes έχει ειδικό μοντέλο που χρηματοδοτεί με δικά της δάνεια την ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω των συνεργατών της. Αυτό απαιτεί πρόσθετους οικονομικούς πόρους που ενσωματώνονται στη λειτουργία του συγκεκριμένου business model που αφορά μόνο την ανάπτυξη των πωλήσεων σε κάποιες χώρες.

(7°) Κρίσιμες Δραστηριότητες

Μέσω της εκτέλεσης ενός συνόλου κρίσιμων δραστηριοτήτων. Στις κύριες δραστηριότητες ΔΕΝ περιλαμβάνεται το πώς θα πουλήσουν οι επιχειρήσεις περισσότερο. Αυτό ισχύει για όλες. Οι κύριες δραστηριότητες υπάρχουν ως υποτομέας στο Business Model Canvas για να καταλάβει η κάθε επιχείρηση πού διαφοροποιείται από άλλες και πού πρέπει να δώσει έμφαση.

Για παράδειγμα σε μια αεροπορική εταιρία στην οποία το κόστος καυσίμου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας τελικού κόστους, μία ιδιαίτερη δραστηριότητα είναι ο περιορισμός του ρίσκου πάνω στις τιμές καυσίμων. Ένας μεγάλος βιομηχανικός παραγωγός (π.χ. η General Electric) έχει ενδεχομένως ως κύρια δραστηριότητα τον έλεγχο της αλυσίδας παραγωγής (supply chain) έτσι ώστε να μειώνει διαρκώς τα κόστη της.

Μία μεγάλη επιχείρηση λογισμικού έχει ως κύρια δραστηριότητα να επικαιροποιεί (update) το λογισμικό, ώστε να συμβαδίζει με νέες προδιαγραφές τεχνολογίας και ασφάλειας δεδομένων. Οπότε κάθε επιχείρηση έχει κάποιους πολύ καίριους τομείς δραστηριότητας που πρέπει να τους δέσει αρμονικά με τα άλλα τμήματα για να χτίσει ένα πετυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο.

(8^ο) Κρίσιμες Συνεργασίες

Μερικές δραστηριότητες ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες και μερικούς πόρους τους προμηθευόμαστε από εξωτερικούς συνεργάτες.

Οι συνεργάτες ή συνέταιροι μιας επιχείρησης υπάρχουν, διότι η επιχείρηση δεν μπορεί και δεν αξίζει να κάνει όλες τις εργασίες μόνη της εσωτερικά (ή αλλιώς in-house). Ένα απλό παράδειγμα είναι ότι η επιχείρηση εάν δεν έχει αρκετά μεγάλο μέγεθος, δεν αξίζει να έχει αποκλειστικό νομικό σύμβουλο, οπότε κατά περίπτωση συνεργάζεται με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη-δικηγόρο.

Επίσης, άλλες εταιρίες αναθέτουν με εξωπορισμό (outsourcing) την επιλογή προσωπικού. Δεν υπάρχει χρόνος και εξειδίκευση για να λάβει η επιχείρηση 200 βιογραφικά, να τα αξιολογήσει, να κάνει συνεντεύξεις, δεύτερο γύρο συνεντεύξεων κλπ.

Οι λόγοι που υπαγορεύουν αυτές τις συνεργασίες ανάγονται καθαρά στη βελτιστοποίηση του αποτελέσματος με το χαμηλότερο κόστος. Εδώ όμως το business model μιλά για τους κύριους συνέταιρους. Επομένως αυτοί θα πρέπει να έχουν εξέχοντα ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Για παράδειγμα ένας κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων smartphones αγοράζει το εξωτερικό γυαλί της οθόνης από κάποιον άλλο κατασκευαστή αυτού του ειδικού υλικού. Χωρίς αυτό το γυαλί δεν υπάρχει smartphone. Ε, αυτή η επιχείρηση είναι Key Partner. Αντίθετα η επιχείρηση απ' την οποία ο κατασκευαστής smartphones προμηθεύεται χαρτί για τους εκτυπωτές της δεν είναι Key Partner.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι μόνο partners ή μόνο ανταγωνιστές. Και μάλιστα ένα κλασικό παράδειγμα (μια και πιάσαμε τα smartphones) είναι ότι ενώ η Apple και η Samsung είναι ανταγωνιστές στο τελικό προϊόν, δηλαδή στο smartphone, είναι ταυτόχρονα και partners σε επιμέρους συστατικά του κινητού. Παλαιότερα η Apple αγόραζε επεξεργαστές και μνήμες από τη Samsung και πλέον θα αγοράζει και οθόνες.

Το Forbes γράφει μάλιστα ότι ο μεγαλύτερος προμηθευτής υλικών για τα iPhones το 2017 θα είναι η Samsung. Αυτό λέγεται στα αγγλικά co-opetition, που είναι ένας συνδυασμός της συνεργασίας (co-operation) και του ανταγωνισμού (competition). Είναι για την ακρίβεια η στρατηγική συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών. Και ποιο είναι το συμπέρασμα; Ότι αυτοί ξέρουν να συνεργάζονται με βάση τα business μοντέλα τους κι εμείς αγοράζουμε τα κινητά τους και κάνουμε τα μοντέλα τους πετυχημένα.

(9^ο) Διάρθρωση Κόστους

Η δημιουργία και διατήρηση των δομικών στοιχείων οδηγεί στην διάρθρωση του κόστους. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να χωρίσουμε τις επιχειρήσεις σε αυτές που κινούνται με βάση τη λογική του χαμηλότερου κόστους (για παράδειγμα οι αεροπορικές χαμηλού κόστους) και σε αυτές που κινούνται στη λογική της αξίας (για παράδειγμα η Apple στις ηλεκτρονικές συσκευές, η Rolex στα ρολόγια και τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων στη διαμονή).

Όλοι θέλουν να μειώσουν τα κόστη τους, αλλά κάποιιοι το έχουν πιο πολύ στο αίμα τους, γιατί εκεί στηρίζεται και η τελική πρόταση αξίας στους πελάτες. Να προσφέρουν δηλαδή το πιο φθηνό προϊόν.

Άλλες επιχειρήσεις όμως θα κοιτάξουν περισσότερο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά για να τιμολογήσουν μετά αρκετά ακριβότερα από τον ανταγωνισμό. Η δομή εξόδων έχει σχέση με το συνολικό μοντέλο της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε βιομηχανική παραγωγή έχουν πολύ υψηλά σταθερά κόστη και σχετικά μικρά μεταβλητά.

Αντίθετα, οι νομικές εταιρίες έχουν υψηλό μεταβλητό κόστος ανάλογα και με την ποσότητα υποθέσεων που αναλαμβάνουν, διότι η κάθε υπόθεση απαιτεί χωριστή ενασχόληση από εξειδικευμένο προσωπικό. Όλα αυτά τα στοιχεία συνθέτουν τη δομή εξόδων της επιχείρησης, που είναι σημαντική για το πώς δένει με τα υπόλοιπα τμήματα του Business Model.

1.6 Ο Καμβάς επιχειρηματικού υποδείγματος

Τα εννέα Δομικά Στοιχεία του επιχειρηματικού υποδείγματος σχηματίζουν τον κορμό ενός εύχρηστου εργαλείου, που ονομάζεται **Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος**.

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος, αποτελεί το προτεινόμενο εργαλείο που μοιάζει με τον καμβά ενός ζωγράφου, που έχει προτυποποιηθεί με εννέα δομικά στοιχεία τα οποία μας δίνουν τη δυνατότητα να σχεδιάζουμε εικόνες από νέα ή υπάρχοντα επιχειρηματικά υποδείγματα.

Η σχεδίαση πάνω στον Καμβά Επιχειρηματικού Υποδείγματος είναι ευκολότερη όταν είναι τυπωμένος πάνω σε μια μεγάλη επιφάνεια ώστε να είναι ευκολότερη η συνεργασία σε ομάδες με ταυτόχρονη σχεδίαση και συζήτηση των δομικών στοιχείων με τη χρήση αυτοκόλλητου Post-it ή με μαρκαδόρους. Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που προάγει την κατανόηση, τη συζήτηση, την δημιουργικότητα και την ανάλυση.

Σήμερα στην αγορά των συμβούλων επιχειρήσεων ο Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος θεωρείται το καλύτερο πρότυπο για την οργάνωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Κρίσιμες Συνεργασίες	Κρίσιμες Δραστηριότητες	Προτάσεις Αξίας	Σχέσεις με τους Πελάτες	Τμήμα Αγορών
	Κρίσιμοι Πόροι		Κανάλια	
Διάρθρωση Κόστους			Ροές Εσόδων	

Σύνοψη του καμβά επιχειρηματικού υποδείγματος

Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως κέντρο του την πρόταση αξίας (value proposition) και χωρίζεται σε εννέα τμήματα που αναφέραμε πιο πάνω και σε τρεις μεγάλες ενότητες:

* Τους πελάτες (συγκεκριμένα τμήματα πελατών, κανάλια πωλήσεων και σχέσεις με πελάτες)

- * Τη λειτουργία της επιχείρησης (δραστηριότητες, συνεργάτες, πόροι) και τα χρηματοοικονομικά (έσοδα μείον έξοδα). Εάν έπρεπε να διαλέξουμε τα δύο πιο σημαντικά από τα εννιά τμήματα του Business Model Canvas, θα διαλέγαμε την Πρόταση Αξίας (Value Proposition) και τα Τμήματα Πελατών (Customer Segments).

1.7 Απλουστευμένη Επιχείρηση

Η έννοια της Απλουστευμένης Επιχείρησης βασίζεται στην διαπίστωση της ύπαρξης τριών θεμελιωδών διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων: οι εστιασμένες στις Σχέσεις με τους Πελάτες, στα Καινοτόμα προϊόντα και στις Υποδομές. Κάθε τύπος καθοδηγείται από διαφορετικές οικονομικές, ανταγωνιστικές και πολιτιστικές επιρροές.

Οι τρεις τύποι μπορούν αν συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση, αλλά είναι ιδανικό να διαχωρίζονται σε ξεχωριστές οντότητες ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις ή ανεπιθύμητοι συμβιβασμοί.

	Καινοτομία Προϊόντων	Διοίκηση Σχέσεων με τους Πελάτες	Διαχείριση Υποδομής
Οικονομία	Η έγκαιρη είσοδος στην αγορά επιτρέπει την επιβολή υψηλών τιμών και την απόκτηση μεγάλου ποσοστού της αγοράς. Το κλειδί είναι η ταχύτητα	Το υψηλό κόστος απόκτησης πελών καθιστά επιτακτική την πρόσκτηση μεγαλύτερου ποσοστού από το εισόδημα τους. Το κλειδί είναι οι οικονομίες εμπέλειας.	Τα υψηλά σταθερά κόστη απαιτούν μεγάλο όγκο παραγωγής ή εξυπηρέτησης για την επίτευξη μικρού μοναδιαίου κόστους. Το κλειδί είναι οι οικονομίες κλίμακας.
Πολιτισμός	Ανταγωνισμός για την απόκτηση ταλέντων. Μικρά εμπόδια εισόδου. Ευδοκιμούν ταυτόχρονα πολλές μικρές επιχειρήσεις.	Ανταγωνισμός για εμπέλεια. Ταχεία παγίωση. Κυριαρχούν λίγες μεγάλες επιχειρήσεις.	Ανταγωνισμός για κλίμακα. Ταχεία παγίωση. Κυριαρχούν λίγοι μεγάλοι παίκτες.
Ανταγωνισμός	Εστίαση στους εργαζόμενους. Υποστήριξη των δημιουργικών ταλέντων,	Αυξημένη εστίαση στην παροχή υπηρεσιών. Νοοτροπία εστίασης στον πελάτη.	Εστίαση στο κόστος. Έμφαση στην τυποποίηση, πρόγνωση και αποδοτικότητα.

2

ΤΑ ΠΡΩΤΑ 10 ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΒΗΜΑ 1^ο: Προσδιορίστε το προσωπικό σας όραμα – όνειρο

Βασικό στοιχείο για τον προσδιορισμό του προσωπικού σας οράματος, αποτελεί αρχικά ο προσδιορισμός εκείνων των στοιχείων που αποτελούν τις αξίες σας καθώς και εκείνων που είναι ικανά να ικανοποιήσουν τις ατομικές σας ανάγκες, **τόσο σε προσωπικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο.**

Η ανεύρεση των στοιχείων που ικανοποιούν τις ανάγκες σας σε προσωπικό επίπεδο θα σας βοηθήσουν να επιλέξετε τη δουλειά που σας ικανοποιεί εσωτερικά, με αποτέλεσμα να εργάζεστε σκληρότερα προκειμένου να επιτύχετε τις οικονομικές σας επιδιώξεις. Οι ασκήσεις που ακολουθούν, στοχεύουν στο να σας βοηθήσουν να προσδιορίσετε **τι ακριβώς είναι εκείνο που θέλετε να κάνετε στη ζωή σας**

Μία χρήσιμη άσκηση για τον προσδιορισμό των προσωπικών σας αξιών και των πραγματικά επιθυμητών αντικειμένων ενασχόλησής σας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Η άσκηση αυτή αποσκοπεί στον προσδιορισμό των στοιχείων που αποτελούν τις αξίες σας και αναμένεται να επηρεάσουν τον προσανατολισμό και την κατεύθυνση που πρόκειται να ακολουθήσετε στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησής σας.

Στη συνέχεια ακολουθούν άλλες ασκήσεις που θα σας βοηθήσουν να σκεφτείτε δημιουργικά και να καταγράψετε επιχειρηματικές ιδέες που προσελκύουν το ενδιαφέρον σας.



Άσκηση 1^η: Προσδιορίστε τις προσωπικές σας αξίες

Παρακαλούμε σημειώστε με **X** τις πέντε από τις παρακάτω αξίες που είναι οι πιο σημαντικές για σας. Σε περίπτωση που υπάρχει κάποια αξία στην οποία πιστεύετε και δεν καταγράφεται στον πίνακα, συμπληρώστε τη στα άδεια πεδία. Επίσης αναφερθείτε συνοπτικά πως σκοπεύετε να αξιοποιήσετε τις πέντε βασικές αξίες που θεωρείτε ότι αντιπροσωπεύουν το άτομό σας στα αντίστοιχα πεδία.

1.	Αλήθεια	
2.	Ακεραιότητα	
3.	Υγεία	
4.	Ευμάρεια	
5.	Δόξα	
6.	Ανεξαρτησία	
7.	Εσωτερική γαλήνη	
8.	Χρόνος με την οικογένεια	
9.	Συμμετοχή στα κοινά	
10.	Πίστη στις παραδόσεις	
11.	Ασφάλεια	
12.	Αξιοπρέπεια	
13.		
14.		



Άσκηση 2^η: Χρησιμοποιείτε ελεύθερα το μυαλό σας

Σκοπός της άσκησης αυτής είναι να σας βοηθήσει να απεμπλακείτε από τις στερεότυπες σκέψεις, τις υποχρεώσεις και τις αξίες που σταδιακά έχετε αποκτήσει από το οικογενειακό σας περιβάλλον και σας επιβάλλουν να κάνετε πράγματα που «πρέπει» να κάνετε. Ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα της άσκησης, θα καταφέρετε να υπερβείτε το λογικό τμήμα του μυαλού σας που σας υπαγορεύει τι «πρέπει» να κάνετε και να προχωρήσετε βαθύτερα στο δημιουργικό του μέρος, ανοίγοντας έτσι την πόρτα σε νέες ευκαιρίες:

- * Καθίστε σε μία καρέκλα αναπαυτικά.
- * Κλείστε τα μάτια σας και πάρτε ορισμένες βαθιές ανάσες που θα σας επιτρέψουν να χαλαρώσετε.
- * Φανταστείτε τον εαυτό σας σε κάποιο μέρος που θα θέλατε να επισκεφθείτε.
- * Δείτε τον εαυτό σας στο μέρος αυτό να απασχολείται με κάτι ευχάριστο.
- * Φανταστείτε εικόνες, ήχους, μυρωδιές που συνδέονται με τις προτιμήσεις σας.
- * Δημιουργείστε τα συναισθήματα που έχετε για το μέρος αυτό.
- * Ακολουθείστε τα παραπάνω βήματα για τουλάχιστον 5 έως 10 λεπτά σε τακτά χρονικά διαστήματα και σε στιγμές που νιώθετε ήρεμοι, ξύπνιοι και όχι έτοιμοι να κοιμηθείτε.
- * Αφού εξασκηθείτε αρκετές φορές στο να φαντάζεστε τον εαυτό σας στο αγαπημένο σας μέρος και στο να αισθάνεστε καλά, αφήστε το μυαλό σας ελεύθερο να περιπλανηθεί σε διάφορες δουλειές που πιστεύετε ότι σας εκφράζουν καλύτερα. Μπορείτε να ξεκινήσετε φανταζόμενοι τον εαυτό σας στη θέση κάποιου που θαυμάζετε.
- * Αφήστε τον εαυτό σας να γίνει οτιδήποτε θέλει.
- * Αν σας αρέσει ο τρόπος που νιώθετε, συνεχίστε και δείτε πόσο μακριά μπορεί να φθάσει το όνειρό σας.
- * Μετά από μία ή δύο εβδομάδες, όταν θα έχετε αναπτύξει μία ευκολία στο να οραματίζεστε, κάτι που αποτελεί το κλειδί στη δημιουργική σκέψη, καθίστε ακίνητοι και περιμένετε να δείτε τι θα σας έρθει στο μυαλό.
- * Όταν μια σκέψη περάσει από το μυαλό σας και νιώσετε ότι θα θέλατε να την ακολουθήσετε, τότε ακολουθείστε τη χωρίς όρια και δίχως να την κρίνετε.

Το κλειδί στην παραπάνω διαδικασία είναι να αποφύγετε να κρίνετε τις σκέψεις σας. **«Δεν υπάρχουν καλές ή άσχημες ιδέες. Υπάρχουν απλά ιδέες».**



Άσκηση 3^η: Διαλέξτε και καταγράψτε κάποια από τις ιδέες σας

Όταν ανακαλύψετε τον εαυτό σας να σκέφτεται μία συγκεκριμένη δουλειά περισσότερες από μία φορές, γράψτε σε ένα χαρτί την ιδέα αυτή. Προσπαθήστε να απομονώσετε την ιδέα που σας ευχαριστεί περισσότερο από τις άλλες.

Καταγράψτε απλά την ιδέα αυτή, χωρίς προς το παρόν να σκέφτεστε πως μπορεί να υλοποιηθεί ή για το τρόπο με τον οποίο θα κάνετε το marketing και πως θα προσελκύσετε πελάτες.

Η επιχειρηματική αυτή ιδέα θα σας συναρπάσει και θα σας βάλει σε νέο δρόμο. Υπάρχει περίπτωση να ανακαλύψετε στην πορεία ότι δεν είστε ικανός να πραγματοποιήσετε αυτό που θέλετε ή ότι μια τέτοια ιδέα σας φοβίζει, κάτι το οποίο είναι απόλυτα φυσιολογικό και δεν πρέπει να σας στεναχωρεί.

ΒΗΜΑ 2^ο: Προσδιορίστε τις παραμέτρους σας

Σκοπός του βήματος αυτού είναι να προσδιορίσετε όσο το δυνατό πιο ρεαλιστικά ποια είναι η ιδανική δουλειά για σας, ανακαλύπτοντας πώς θα θέλατε να είναι η δουλειά σας και πως θα θέλατε να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες σας.

Καθώς προχωράτε στο βήμα αυτό, υπάρχει πιθανότητα να ανακαλύψετε πως η ιδανική δουλειά για σας μπορεί να είναι κάτι τελείως διαφορετικό από αυτό που αρχικά φανταστήκατε. Αν συμβαίνει κάτι τέτοιο, μπορείτε να προσαρμόσετε τις παραμέτρους, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορείτε να ασχοληθείτε με τη δουλειά που σας αρέσει κάτω από διαφορετικές συνθήκες εργασίας.



Άσκηση 4η: Προσδιορίστε την ιδανική για σας δουλειά

Ακολουθήστε προσεκτικά τη διαδικασία διαδοχικών ερωτήσεων του παρακάτω πίνακα καταγράφοντας τις θέσεις σας.

Πώς θέλω να μοιάζει η ζωή μου;	
Που θέλω να εργαστώ;	
Ποιες ώρες και ημέρες της εβδομάδας θέλω να εργάζομαι;	
Έχω τις ικανότητες, την ενεργητικότητα και την επιμονή που χρειάζεται για να ξεκινήσω μια επιχείρηση και να την κάνω να προοδεύσει;	
Είμαι προετοιμασμένος να δουλέψω σκληρά και πολλές ώρες για το στήσιμο της επιχείρησής μου;	
Είμαι έτοιμος να παρατήσω τη δουλειά μου ως μισθωτός;	
Είναι η υγεία μου όσο χρειάζεται καλή για να αντέξει στις απαιτήσεις της δουλειάς μου;	
Είμαι ο τύπος που του αρέσει να αναλαμβάνει ευθύνες και κινδύνους;	
Μπορώ να παίρνω μόνος μου αποφάσεις;	
Μπορώ να τελειώσω κάτι που έχω αρχίσει;	
Μπορώ να καθοδηγώ και να παρακινώ τους άλλους;	
Έχω τον αέρα του νικητή;	
Θεωρώ τον εαυτό μου συνεργάσιμο άτομο;	
Με ποιους ανθρώπους θέλω να συνεργάζομαι;	

ΒΗΜΑ 3^ο: Βρείτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας

Ότι κάνατε μέχρι σήμερα στη ζωή σας, συνέβαλε στο να φθάσετε στο σημείο που έχετε φθάσει. Οι εμπειρίες σας κάνουν αυτό που είστε και είναι αυτές που σας καθιστούν διαφορετικό από τους υπόλοιπους ανθρώπους.

Ορισμένοι άνθρωποι ζουν πολλές και διαφορετικές εμπειρίες σε μικρό χρονικό διάστημα, ενώ άλλοι απολαμβάνουν κάθε εμπειρία και την αφήνουν να διαρκέσει όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο.

Όσο οι άνθρωποι ωριμάζουν, χρησιμοποιούν αποδοτικότερα το χρόνο τους και μπορούν να ενσωματώνουν τις εμπειρίες τους στην καθημερινή τους ζωή. Επιπλέον, όσοι είναι πάνω από 40 χρονών, έχουν το πλεονέκτημα ότι έχουν αναπτύξει το αίσθημα του ορθολογισμού μέσα από μακροχρόνιες προσπάθειες και λάθη.

Από την άλλη πλευρά, όσοι είναι κάτω από 40 χρονών έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι γενικά περισσότερο ευπροσάρμοστοι και ανοιχτοί στις αλλαγές. Είναι γενικότερα πιο εύκολο γι' αυτούς να αναλάβουν τα ρίσκα που συνεπάγεται η ανάληψη μιας καινούργιας επιχείρησης.

Σκεφθείτε όλες τις δουλειές που είχατε μέχρι σήμερα και όλα σας τα σχέδια στα οποία έχετε εμπλακεί, είτε σχετίζονται με την δουλειά σας, είτε όχι. Ποια από αυτά σας άρεσαν περισσότερο και ποια από αυτά σας έδωσαν την ευκαιρία να αναδειχθείτε.

Υπάρχουν προφανώς πολλά πράγματα που δεν σας αρέσει να κάνετε, και θα προτιμούσατε να τα αφήσετε για κάποιον άλλο συνεργάτη σας, κάτι που είναι απόλυτα φυσιολογικό. Άλλωστε κανείς δε χρειάζεται να κάνει τα πάντα. Αυτά θα θεωρηθούν ως τα αδύνατα σημεία σας.

Σκεφθείτε επίσης:

- * Πώς θα μπορούσατε σε μία δική σας δουλειά να αξιοποιήσετε τα ταλέντα που έχετε;
- * Έχετε ποτέ ζητήσει από τους δικούς σας να σας πουν την αντικειμενική τους γνώμη για το αν πραγματικά μπορείτε να προχωρήσετε σε δική σας δουλειά;
- * Ποιες ικανότητές σας θα έπρεπε να βελτιώσετε;
- * Που κρίνετε ότι θα θέλατε βοήθεια;
- * Σας αρέσει να συνεργάζεστε με άλλους;
- * Έχετε σκεφτεί ποτέ που μειονεκτείτε;
- * Αν ναι, είστε διατεθειμένος να συνεταιριστείτε με κάποιον που έχει τις ικανότητες που σας λείπουν;
- * Εξετάζετε τα λάθη σας ώστε να μαθαίνετε από αυτά;
- * Αισθάνεστε σίγουροι για τον εαυτό σας;
- * Αναλαμβάνετε ρίσκα;
- * Για να μάθετε κάτι καινούργιο, ψάχνετε σε αυτό που δεν γνωρίζατε μέχρι σήμερα;

Σε περίπτωση που αντιληφθείτε ότι χρειάζεστε βοήθεια ή επιπλέον γνώσεις γύρω από κάποιο πεδίο που δεν γνωρίζετε, θα πρέπει να αναζητήσετε τρόπους που θα βελτιώσουν τις ικανότητές σας.

Για παράδειγμα, αν δεν είστε καλοί στη διαχείριση των χρημάτων και θέλετε να έχετε την δική σας επιχείρηση, θα πρέπει να αναπτύξετε ικανότητες που να σχετίζονται με τη σωστή οικονομική διαχείριση, κάτι που αποτελεί βασική προϋπόθεση μίας επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το να αναθέσετε τη διαχείριση των οικονομικών σε κάποιον λογιστή ή άλλο αρμόδιο πρόσωπο, δε θα σας βοηθήσει να λύσετε το πρόβλημα.

Αντίθετα, ως επιχειρηματίες θα πρέπει να διαθέτετε τις βασικές γνώσεις των επιχειρηματικών αρχών, μια πραγματικότητα που δεν μπορείτε να αγνοήσετε.

Ένας από τους λόγους που αποτυγχάνουν οι επιχειρήσεις, είναι επειδή οι επιχειρηματίες δίνουν την απαιτούμενη σημασία στη διαχείριση του χρήματος.

Δεν γνωρίζουν δηλαδή πόσα χρήματα έχουν διαθέσιμα από μέρα σε μέρα, πως να προγραμματίσουν τις χρηματικές τους ροές ή πως να βγάλουν περισσότερα χρήματα από αυτά που ήδη έχουν.

Πολύ συχνά οι νέοι επιχειρηματίες πιστεύουν πως δεν έχουν αρκετό χρόνο προκειμένου να καταγράψουν όλες τους τις δαπάνες και τα έσοδά τους. Δυστυχώς, είναι ασυνήθιστο φαινόμενο στους νέους επιχειρηματίες να μην έχουν μια ρεαλιστική ιδέα σχετικά με το ύψος των δαπανών και των κερδών τους.

Είναι σημαντικό να είστε ενημερωμένοι σχετικά με τα οικονομικά σας σε καθημερινή βάση, ειδικά όταν η επιχείρηση είναι καινούργια. Αυτή η εγρήγορση μπορεί να αποτελέσει και τη διαφορά ανάμεσα σε μια επιτυχημένη και μια αποτυχημένη επιχείρηση.

Ενα άλλο σημείο στο οποίο οι περισσότεροι νέοι επιχειρηματίες υστερούν, είναι ο τομέας του marketing και των πωλήσεων. Αυτό δεν έχει να κάνει με μια έμφυτη αδυναμία, αλλά οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι νέοι επιχειρηματίες δεν διαθέτουν καμιά προηγούμενη εμπειρία σε αυτούς τους δύο τομείς.

Όπως ακριβώς οι ικανότητες στη διαχείριση των χρημάτων, έτσι και οι ικανότητες στο marketing και τις πωλήσεις, μπορούν να αναπτυχθούν και να καλλιεργηθούν. Πρώτα όμως, θα πρέπει να προσδιορισθούν και να αναγνωρισθούν οι συγκεκριμένες αδυναμίες.

Στο σημείο αυτό ίσως αντιληφθείτε ότι είναι πάρα πολλά αυτά που πρέπει να μάθετε και να αναρωτηθείτε αν θα πετύχετε στήνοντας μία δική σας επιχείρηση. Η απάντηση είναι μία : **«Ένα βήμα κάθε φορά».**

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης διατρέχει κινδύνους (ρίσκα), οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία που θα τους εξασφαλίσει την επιτυχία. Όμως, **«ενισχύοντας κάθε φορά τις γνώσεις σας, μειώνετε τον κίνδυνο»**

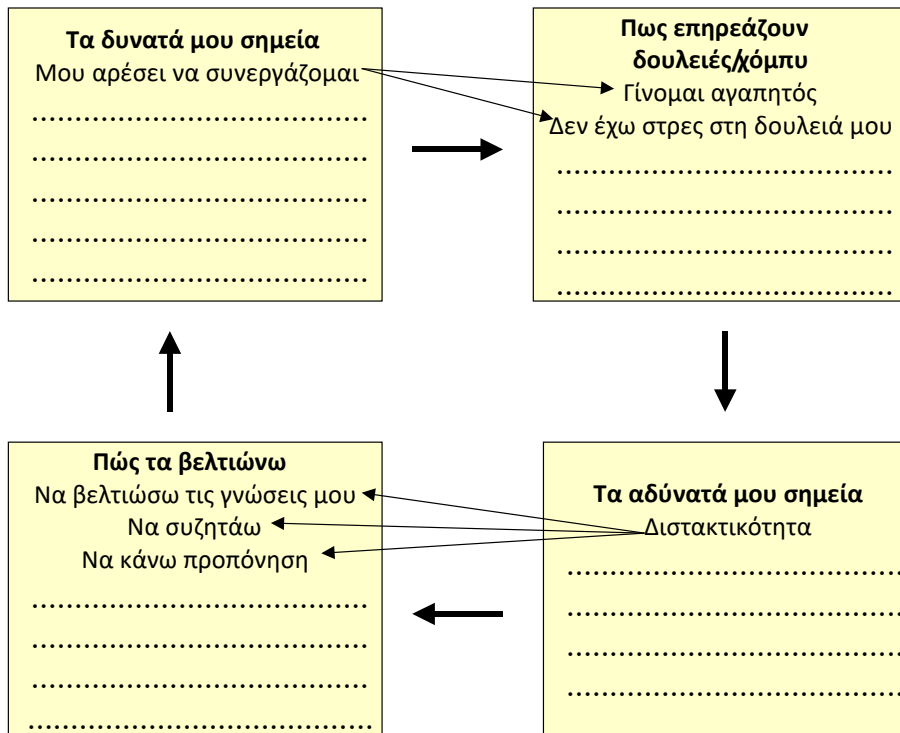


Άσκηση 5^η: Καταγράψτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας

Αρχικά, σκεφθείτε τα δυνατά σας σημεία και ψάξτε να δείτε, από την εμπειρία σας, πως έχουν επηρεάσει τις προηγούμενες δουλειές σας, τα χόμπι σας ή τη δουλειά που σκεφθήκατε ότι σας ταιριάζει περισσότερο.

Στη συνέχεια, καταγράψτε τα αδύνατα σημεία σας και σκεφθείτε πως θα μπορούσατε τα βελτιώσετε προκειμένου να τα μετατρέψετε σε προτερήματα.

Μελετήστε την σχηματική απεικόνιση της παραπάνω διαδικασίας που ακολουθεί και χρησιμοποιείστε τον σχετικό πίνακα για να καταγράψετε τα δικά σας στοιχεία.



Δυνατά σημεία	Επίδραση
Τρόπος βελτίωσης	Αδύνατα σημεία

ΒΗΜΑ 4^ο: Ενημερωθείτε

«Οι άνθρωποι που διαθέτουν χρόνο στην ενημέρωση και τη μάθηση είναι οι επιχειρηματίες που πετυχαίνουν»

Η επιλογή της κατάλληλης για σας επιχείρησης απαιτεί όσο το δυνατό μεγαλύτερη και εγκυρότερη ενημέρωση εκ μέρους σας σχετικά με τις εναλλακτικές επιλογές που είναι διαθέσιμες.

Για την καλύτερη ενημέρωσή σας:

- * Προσπαθήστε να μάθετε από ανθρώπους που έκαναν αυτό ακριβώς που θέλετε να κάνετε και εσείς.
- * Ρωτήστε τους τι θα έκαναν διαφορετικά αν ξεκινούσαν τώρα από την αρχή.
- * Ακούστε προσεκτικά, κρατείστε σημειώσεις, και ευχαριστείτε τους με ένα όμορφο σημείωμα.
- * Συμβουλευτείτε κάποιον ειδικό.
- * Διαβάστε οτιδήποτε μπορεί να σας ωφελήσει. Διαβάστε βιβλία ή άρθρα σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησής σας, από τα οποία μπορείτε να αντλήσετε πολύτιμες ιδέες.
- * Αν έχετε κλίση σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση, βρείτε ένα βιβλίο που να εξηγεί πως μπορείτε να δημιουργήσετε την επιχείρηση αυτή. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετά διαθέσιμα βιβλία που περιγράφουν δουλειές οι οποίες έχουν σχέση με τους υπολογιστές, την παροχή συμβουλών, την χειροτεχνία κλπ. τα οποία δίνουν πολλές πρακτικές συμβουλές.
- * Ξεκινήστε να διαβάζετε την οικονομική στήλη της εφημερίδας σας, ώστε να είστε ενημερωμένοι γύρω από διάφορες επιχειρηματικές ειδήσεις που σας αφορούν.

Οι παραπάνω ενέργειες θα σας βοηθήσουν να εισαχθείτε και να προσαρμοστείτε εύκολα στο επιχειρηματικό πνεύμα, το οποίο διαθέτει τη δική του κουλτούρα. Η ανάγνωση διάφορων επιχειρηματικών δημοσιευμάτων, θα σας βοηθήσει να ενημερωθείτε για τον επιχειρηματικό κόσμο και ταυτόχρονα να αναπτύξετε την ικανότητα να αντιλαμβάνεστε καλύτερα οτιδήποτε σχετίζεται με τις επιχειρήσεις.



Άσκηση 6^η: Αναζητήστε τις πηγές πληροφόρησής σας

Σκοπός της άσκησης αυτής είναι να αναζητήσετε βιβλία, φυλλάδια ή άρθρα εφημερίδων και περιοδικών που σχετίζονται με το επιχειρηματικό περιβάλλον και διαβάσατε πρόσφατα επειδή σας κίνησαν το ενδιαφέρον. Σημειώστε επίσης οτιδήποτε σας εντυπωσίασε περισσότερο, είτε πρόκειται για βιβλίο ή άρθρο, είτε για κάποια ενδιαφέρουσα συζήτηση στην οποία πρόσφατα συμμετείχατε.

	Τίτλος/Θέμα	Σημειώσεις
Βιβλία		
Δημοσιεύσεις		
Συζητήσεις		

ΒΗΜΑ 5^ο: Μιλήστε με ανθρώπους

Σκοπός του βήματος αυτού είναι η άντληση εκ μέρους σας όσο το δυνατό περισσότερων πολύτιμων πληροφοριών από υφιστάμενους επιχειρηματίες, με τους οποίους μπορείτε να έρθετε σε επαφή και να αποκτήσετε μία ρεαλιστική αντίληψη για την είσοδό σας στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ακολουθείτε τα παρακάτω επιμέρους βήματα:

- * Βρείτε κάποιον επιχειρηματία που διαθέτει κάποια επιχείρηση της αρεσκείας σας.
- * Ρωτήστε τον πόσο χρονικό διάστημα χρειάστηκε μέχρι η επιχείρησή του να αποβεί επικερδής.
- * Τι κεφάλαιο κίνησης χρειάστηκε.
- * Ποια ήταν τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπισε.
- * Πως και που έμαθε τη συγκεκριμένη δουλειά.

Επιπρόσθετα, μπορείτε να επισκεφθείτε το κοντινότερο σε σας Επιμελητήριο ώστε να ενημερωθείτε για διάφορες συναντήσεις ή συνεδριάσεις διοργανώνονται στο πλαίσιο λειτουργίας του και να παραβρεθείτε σε αυτές. Η παρουσία σας σε τέτοιες εκδηλώσεις θα σας φέρει σε επαφή με πολλούς επιχειρηματίες του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας και θα σας βοηθήσει να αντλήσετε πολύτιμες πληροφορίες και να διευρύνετε τον κύκλο γνωριμιών σας.

Αν πρόκειται να αγοράσετε μία επιχείρηση που τη θεωρείτε ευκαιρία ή να αποκτήσετε μία επιχείρηση με την μέθοδο του franchising είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μιλήσετε με ανθρώπους που διαθέτουν σχετική εμπειρία. Προσπαθήστε να έρθετε σε επαφή και με άλλους ανθρώπους που σχετίζονται με το χώρο εκτός από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, οι οποίοι θα σας αναδείξουν μόνο τα θετικά σημεία. Ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση αυτή είναι να μάθετε:

- * Σε ποιο ύψος ανέρχεται το κόστος της αρχικής επένδυσης (start-up cost).
- * Πως η εταιρία υποστηρίζει τον τομέα του marketing, ιδιαίτερα όσον αφορά τις διαφημιστικές δαπάνες.
- * Με ποιον τρόπο υπολογίζεται το ύψος της προμήθειας που θα πληρώνετε στη μητρική εταιρεία.
- * Ποιο είναι το ύψος των δαπανών που θα είστε υποχρεωμένοι να πληρώνετε για την προμήθεια των προϊόντων της μητρικής εταιρείας.
- * Για πόσα έτη θα είστε υποχρεωμένοι να τηρήσετε τη σύμβαση franchise που θα υπογράψετε.
- * Ποιες προδιαγραφές λειτουργίας της επιχείρησης θα πρέπει να τηρείτε και με ποιο κόστος.



Άσκηση 7^η: Ξεκινήστε τη δικτύωσή σας

- * Κάντε μερικές λίστες με ανθρώπους, επιχειρήσεις, Επιμελητήρια ή άλλους φορείς που θα σας βοηθήσουν στην αρχική σας δικτύωση.
- * Ζητήστε τη βοήθεια γνωστών σας προκειμένου να συντάξετε αυτές τις λίστες.
- * Κανονίστε συναντήσεις με τους ανθρώπους και τους φορείς που σημειώσατε στις λίστες που συντάξατε.
- * Κρατήστε σημειώσεις από κάθε συνάντηση που κάνετε.
- * Καταχωρήστε τις απαντήσεις που λάβατε σε κάποιο αρχείο.
- * Αξιολογήστε τις απαντήσεις και βγάλτε τα συμπεράσματά σας.

ΒΗΜΑ 6^ο: Εκτιμήστε την οικονομική σας κατάσταση

Η προσεκτική εκτίμηση της τρέχουσας οικονομικής σας κατάστασης θα σας οδηγήσει στον κατάλληλο σχεδιασμό της οικονομικής λειτουργίας της επιχείρησής σας. Ενεργώντας στα πλαίσια

του βήματος αυτού, θα πρέπει να είστε πολύ προσεκτικοί και ιδιαίτερα ρεαλιστές σε ότι αφορά στους οικονομικούς πόρους που μπορείτε να διαθέσετε για την επιχειρηματική σας δραστηριότητα.

Σε περίπτωση που δεν διαθέτετε τα απαιτούμενα κεφάλαια, κάτι που είναι ιδιαίτερα σύνηθες, αναζητήστε εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης (δανειακά κεφάλαια από τράπεζες, επιδοτήσεις από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Αν αποφασίσετε να προχωρήσετε στη σύναψη δανείου, προσέξτε ιδιαίτερα τους όρους (επιτόκια, ημερομηνίες πληρωμής δόσεων κλπ). Προσπαθήστε να είστε ρεαλιστές και μην συνάψετε δάνειο με ιδιαίτερα υψηλούς τόκους τους οποίους μελλοντικά μπορεί να μην είστε σε θέση να αποπληρώσετε.

Άσκηση 8^η: Εκτιμήστε τα οικονομικά σας

Υπολογίστε τα χρήματα που έχετε τη δυνατότητα να διαθέσετε για την επιχειρηματική σας δραστηριότητα και προσδιορίστε άλλες τυχόν πηγές χρηματοδότησης, χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα.

Ερώτηση	Ναι	Όχι	Ύψος πιθανής χρηματοδότησης (€)	Πηγή πληροφόρησής
Διαθέτετε μετρητά;				
Μπορείτε να πουλήσετε κάποια περιουσιακά σας στοιχεία;				Π.χ. Μεσιτικά γραφεία για την αποτίμηση ενός ακινήτου
Έχετε φίλους ή συγγενείς που μπορούν να σας βοηθήσουν οικονομικά;				Επαφές με φίλους και συγγενείς
Υπάρχουν άλλες πηγές χρηματοδότησης; (π.χ. εθνικά και κοινοτικά προγράμματα)				Επαφή με τους Συμβούλους Επιχειρηματικότητας για σχετική ενημέρωση
Μπορείτε να εξασφαλίσετε δάνειο από τράπεζα χρησιμοποιώντας κάποιο περιουσιακό στοιχείο σαν εγγύηση;				Επαφές με τράπεζες για τη δυνατότητα και τους όρους χορήγησης του δανείου καθώς και της χρησιμοποίησης του περιουσιακού στοιχείου σαν εγγύηση
Γνωρίζετε ενδεικτικά τι πιστώσεις θα μπορούσατε να εξασφαλίσετε από τους προμηθευτές σας;				Επαφές με υπάρχοντες επιχειρηματίες για τη μεταφορά της εμπειρίας τους.

ΒΗΜΑ 7^ο: Αναπτύξτε μια ιδέα

«Τώρα πλέον είναι ο καιρός να διαλέξετε μία επιχείρηση».

Αν ήδη έχετε καταγράψει μία επιχειρηματική ιδέα που σας εκφράζει, κοιτάξτε την καλά και δείτε αν ακόμα σας φαίνεται ότι είναι η σωστή. Αν δεν έχετε καταγράψει μία ιδέα, τότε είναι καιρός να το κάνετε. Αν έχετε καταλήξει στο είδος της επιχείρησης που θέλετε να ξεκινήσετε, προσπαθήστε να

βάλετε την ιδέα σας σε εφαρμογή.

Άσκηση 9^η: Προαξιολόγηση της Επιχειρηματικής Ιδέας

Χρησιμοποιήστε τον Οδηγό προαξιολόγησης μίας επιχειρηματικής ιδέας που διατίθεται για τη διερεύνηση των επιμέρους θεμάτων που αφορούν στην ανάπτυξη της επιθυμητής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

ΒΗΜΑ 8^ο: Υπολογίστε το απαιτούμενο ύψος των δαπανών που απαιτούνται για την έναρξη της επιχείρησής σας.

Προσπαθήστε να εκτιμήσετε τις δαπάνες που απαιτούνται για τη σύσταση, την οργάνωση, τον εξοπλισμό και την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης. Ένας σωστός προϋπολογισμός θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε το μέγεθος των οικονομικών πόρων που θα απαιτηθούν αλλά και τη δυνατότητα κάλυψης των επενδυτικών και λειτουργικών αναγκών χρηματοδότησης από τα χρήματα που ήδη διαθέτετε ή τις άλλες πηγές που ενδεχομένως να μπορείτε να αξιοποιήσετε (π.χ. τραπεζικός δανεισμός, επιχορηγήσεις, κλπ.)

Ενδεικτικά δαπάνες που αφορούν στη δημιουργία μίας νέας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- * Δαπάνες σύστασης
- * Κτίρια (αγορά, ενοικίαση, διαμόρφωση)
- * Μηχανολογικός και Λοιπός Εξοπλισμός
- * Μεταφορικά Μέσα
- * Αρχικό Κεφάλαιο Κίνησης για πρώτες ύλες, αμοιβές προσωπικού και επιχειρηματία, θέρμανση, ηλεκτρισμό, καθαριότητα, διαφήμιση, ασφάλιση της επιχείρησης, τόκους, γενικά έξοδα, κλπ.

Άσκηση 10^η: Εκτιμήστε τις δαπάνες δημιουργίας και λειτουργίας της επιχείρησης

Υπολογίστε τις σχετικές δαπάνες και προσδιορίστε τις αντίστοιχες πηγές χρηματοδότησης, χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα.

Κατηγορία Δαπανών	Περιγραφή Δαπάνης	Π/Υ (€)	% στον συνολικό Π/Υ	Προβλεπόμενη Χρηματοδότηση		
				Ίδια κεφάλαια	Δάνεια	Επιχορήγηση
Διαμόρφωση χώρων & ανάπτυξη υποδομών	Διαμόρφωση χώρων παραγωγής, βοηθητικών χώρων και χώρων γραφείων					
	Ανάπτυξη υποδομών (ηλεκτρικές/ υδραυλικές εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια, κλιματισμός, δίκτυα, κλπ.)					
Παραγωγικός εξοπλισμός	Μηχανολογικός & λοιπός εξοπλισμός παραγωγής (μηχανήματα, εργαλεία, αυτοματισμοί, Η/Υ και εφαρμογές άμεσα συνδεδεμένα με την παραγωγή, κλπ.)					
	Εξοπλισμός ποιοτικού ελέγχου					
	Λοιπός εξοπλισμός (έπιπλα, Η/Υ, λογισμικό, μηχανές γραφείου, κλπ.)					
	Μεταφορικά μέσα					
	Λοιπός εξοπλισμός					
Σύνολο						

ΒΗΜΑ 9^ο: Αξιοποιήστε τις παρατηρήσεις άλλων ατόμων

Όταν ολοκληρώσετε τα προβλεπόμενα στα δύο προηγούμενα βήματα (ανάπτυξη επιχειρηματικής ιδέας και διαμόρφωση προϋπολογισμού) συζητήστε τα αποτελέσματα με άλλα άτομα και ιδιαίτερα υφιστάμενους επιχειρηματίες και επαγγελματίες που μπορούν να σας συμβουλευθούν (π.χ. νομικό για τη μορφή της επιχείρησης, φοροτεχνικό για τις δυνατότητες και υποχρεώσεις της κάθε μορφής, κλπ.)

Καταγράψτε τις απόψεις τους και προσαρμόστε ανάλογα τα σχέδιά σας.

ΒΗΜΑ 10^ο: Δεσμευτείτε

Στα πλαίσια του βήματος αυτού, θα πρέπει να μετατρέψετε την ιδέα σας σε πράξη, καταλήγοντας σε κάποιο όνομα, δίνοντας την κατάλληλη νομική μορφή και στήνοντας το λογιστικό σας σύστημα.

Πριν όμως προχωρήσετε στην πραγματοποίηση των παραπάνω ενεργειών, θα πρέπει να καταστρώσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο δεν χρειάζεται να είναι μακροσκελές, αλλά να απαντάει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις προκειμένου να σχηματίσετε μια πλήρη εικόνα για την επιχείρησή σας, το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, τους στόχους, τη στρατηγική, τις

προβλέψεις για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της κλπ.

Όταν ολοκληρώσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο, θα γνωρίζετε τι ακριβώς πρέπει να κάνετε πρώτα. Το επιχειρηματικό πλάνο θα αποτελέσει τη στρατηγική σας. Θα είναι ο χάρτης και ταυτόχρονα, ο οδηγός σας.

Άσκηση 11^η: Διαμορφώστε το Επιχειρηματικό σας Σχέδιο

Χρησιμοποιήστε τον Οδηγό εκπόνησης Επιχειρηματικού Σχεδίου και τον Οδηγό Πρότυπου Επιχειρηματικού Σχεδίου που διατίθενται για την κατάρτιση του σχεδίου σας.

3

ΑΣΚΗΣΗ ΕΝΑΡΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι η ενθάρρυνση των υποψήφιων επιχειρηματιών στο ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης το οποίο, απαιτεί εκτός από την ύπαρξη κινήτρων, επιθυμίας, ταλέντου και τη διάθεση για διεξοδική έρευνα και σχεδιασμό των απαραίτητων δράσεων και ενεργειών.

Η άσκηση αυτή αποτελείται από επιμέρους στάδια τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Στάδιο 1^ο: Ξεκινώντας

Πριν ακόμα ξεκινήσετε, καταγράψτε τους λόγους για τους οποίους επιθυμείτε να δημιουργήσετε τη δική σας επιχείρηση. Μερικοί από τους πιο συνηθισμένους λόγους που οδηγούν στην έναρξη μιας επιχείρησης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Σημειώστε τις απαντήσεις/ παρατηρήσεις σας στο αντίστοιχο πεδίο.

Λόγοι δημιουργίας μιας επιχείρησης	Απαντήσεις / παρατηρήσεις του επιχειρηματία
Θέλετε να είστε αφεντικό του εαυτού σας;	
Θέλετε οικονομική ανεξαρτησία;	
Είστε έτοιμοι να παρατήσετε τη δουλειά σας ως μισθωτός;	
Είστε προετοιμασμένοι να δουλέψετε σκληρά και πολλές ώρες για το στήσιμο της επιχείρησης σας;	
Θέλετε δημιουργική ελευθερία;	
Θέλετε να χρησιμοποιήσετε στο έπακρο τις ικανότητες και γνώσεις σας;	
Σας αρέσει να αναλαμβάνετε ευθύνες και κινδύνους;	
Άλλοι Λόγοι (παρακαλούμε αναφέρατε)	

Στάδιο 2^ο: Ποια δουλειά είναι καλή για σας;

Προσδιορίστε ποια επιχείρηση σας ταιριάζει καλύτερα, προσπαθώντας να απαντήσετε στα ακόλουθα ερωτήματα:

Ερώτημα	Απαντήσεις / παρατηρήσεις του επιχειρηματία
Έχετε τις ικανότητες, την ενεργητικότητα και την επιμονή που χρειάζεται για να ξεκινήσετε μια επιχείρηση και να την κάνετε να προοδεύσει;	
Πώς θέλετε να χρησιμοποιήσετε το χρόνο σας;	

Έχετε ποτέ ζητήσει από τους δικούς σας ανθρώπους να σας πουν την αντικειμενική τους γνώμη για το αν πραγματικά μπορείτε να προχωρήσετε σε δικιά σας δουλειά;	
Που νομίζουν οι άλλοι ότι είστε καλοί;	
Θέλετε να έχετε την υποστήριξη της οικογένειάς σας;	
Έχετε κάποιο χόμπι ή ενδιαφέρον το οποίο θα μπορούσε να είναι εμπορεύσιμο;	

Στάδιο 3^ο: Σε ποιον τομέα;

Προσδιορίστε τον τομέα στον οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση που σκέφτεστε να δημιουργήσετε, θέτοντας στον εαυτό σας τις παρακάτω ερωτήσεις:

Ερώτημα	Απαντήσεις / παρατηρήσεις του επιχειρηματία
Τι είδους επιχείρηση ενδιαφέρεστε να ξεκινήσετε;	
Ποια θα είναι τα προϊόντα που θα πουλάτε ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρετε;	
Θα μπορέσει η ιδέα σας να καλύψει κάποιες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού;	
Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σας;	
Ποιες είναι οι πωλήσεις τους;	
Ποιο προϊόν τους «πουλάει» περισσότερο;	
Είναι οι πελάτες τους ικανοποιημένοι από τις αγορές τους;	

Ερώτημα	Απαντήσεις / παρατηρήσεις του επιχειρηματία
Έχετε επισκεφθεί ποτέ τα καταστήματά τους ως πελάτης προκειμένου να διαπιστώσετε τα θετικά και αρνητικά τους σημεία;	
Που νομίζετε ότι υστερούν οι ανταγωνιστές σας;	
Μπορείτε να καλύψετε το κενό που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστές σας;	

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησής σας συγκριτικά με τους ανταγωνιστές σας;	
Μπορείτε να προσφέρετε προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες σας;	
Με ποιον τρόπο θα το πετύχετε αυτό;	
Θα υπάρξει ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σκοπεύετε να διοχετεύετε στην αγορά;	

Στάδιο 4^ο: Προσχέδιο

Το τελικό στάδιο για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σας πλάνου είναι η σύνταξη ενός προσχεδίου του επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο θα καταφέρετε απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις:

Ερώτημα	Απαντήσεις / παρατηρήσεις του επιχειρηματία
Ποιες είναι οι ικανότητες που μπορείτε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας; (Για παράδειγμα: Μπορείτε να λαμβάνετε μόνοι σας αποφάσεις; Μπορείτε να καθοδηγήσετε και να παρακινήσετε τους άλλους; Είστε καλοί στην οικονομική διαχείριση; Είστε οργανωτικό άτομο;)	
Τι εξοπλισμό ή προμήθειες θα χρειαστείτε;	
Τι είδους χρηματοδότηση θα χρειαστείτε;	
Που θα εγκαταστήσετε την επιχείρησή σας;	
Ποια θα είναι η ονομασία της επιχείρησής σας;	
Ποια θα είναι η νομική της μορφή;	

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό, αναφέρονται συνοπτικά τα διάφορα επιχειρηματικά σχήματα. Γενικά, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στην ατομική επιχείρηση (όπου η επιχείρηση είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας) και στις εταιρικές επιχειρήσεις στις οποίες απαιτείται η συμμετοχή εκτός του επιχειρηματία και άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων (με εξαίρεση την μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε). Για την πληρότητα της παρουσίασης σας παραθέτουμε τα παρακάτω νομικά σχήματα:

- * Ατομική Επιχείρηση
- * Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)
- * Ετερόρρυθμος Εταιρεία (Ε.Ε.)
- * Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
- * Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
- * Αφανής – Συμμετοχική Εταιρεία
- * Μικτές
- * Μονοπρόσωπη Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΜΟΝ. Ε.Π.Ε.)
- * Ιδιωτική κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)
- * Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.)
- * Νεοφυής επιχείρηση (START-UP)

Η επιλογή του κατάλληλου νομικού σχήματος θα πρέπει να πραγματοποιηθεί αφού ο ενδιαφερόμενος εξετάσει τα υπέρ και τα κατά του κάθε σχήματος με τη βοήθεια του Συμβούλου ή τρίτων (π.χ. λογιστή-φοροτεχνικό, άλλους επιχειρηματίες, κλπ.)

Οι μορφές επιχειρήσεων στην Ελλάδα μπορούν να διακριθούν κυρίως στις εξής κατηγορίες επιχειρήσεων:

- * Ατομική Επιχείρηση,
- * Προσωπικές εταιρείες (Ο.Ε ή Ε.Ε) και
- * Κεφαλαιουχικές εταιρείες (Α.Ε. , Ε.Π.Ε, Ι.Κ.Ε.) .

Στις «κεφαλαιουχικές εταιρείες», κυρίαρχο ρόλο παίζει το «κεφάλαιο», [οι εταίροι/μέτοχοι δεν κινδυνεύουν με την προσωπική τους περιουσία, στις περιπτώσεις που η εταιρεία δεν μπορεί να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της – εκτός της περίπτωσης των χρεών σε Δημόσιο και Ασφαλιστικά Ταμεία και εφόσον συμμετέχουν στην Διοίκηση]. Αντιθέτως, στις «προσωπικές εταιρείες», οι ομόρρυθμοι εταίροι, έχουν προσωπική, απεριόριστη και αλληλέγγυα ευθύνη για τα χρέη της εταιρείας.

Σημειώνουμε ότι:

- α) *Ανεξαρτήτως μεγέθους της επιχείρησης, μπορεί να επιλεγεί οποιαδήποτε μορφή επιχείρησης και*
- β) *Οποιαδήποτε μορφή επιχείρησης, φυσικά υπό προϋποθέσεις, μπορεί να «μετατραπεί», σε οποιαδήποτε στιγμή σε άλλης μορφής επιχείρηση.*

Οι κυριότερες μορφές με τις οποίες μπορεί να διεξαχθεί, επιχειρηματική δραστηριότητά είναι:

α) Ατομική Επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση είναι η πιο παλιά και πιο απλή μορφή επιχείρησης. Ιδρύεται και διοικείται από ένα άτομο, τον ιδρυτή της. [Σχετικές Νομοθετικές διατάξεις : Ο ν. 4172/2013].

β) Ομόρρυθμη εταιρεία (Ο.Ε.) και Ετερόρρυθμη εταιρεία (Ε.Ε.)

Ομόρρυθμη είναι η εταιρεία με νομική προσωπικότητα που επιδιώκει εμπορικό σκοπό και για τα χρέη της οποίας ευθύνονται παράλληλα όλοι οι εταίροι απεριόριστα και εις ολόκληρον. Εφόσον δεν υπάρχει ειδική ρύθμιση στο ν. 4072/2012, εφαρμόζονται στην ομόρρυθμη εταιρεία οι διατάξεις του αστικού κώδικα για την εταιρεία, με εξαίρεση τις διατάξεις των άρθρων 758 και 761 του Αστικού Κώδικα.

Ετερόρρυθμη εταιρεία είναι η εταιρεία με νομική προσωπικότητα, που επιδιώκει εμπορικό σκοπό και για τα χρέη της οποίας ένας τουλάχιστον από τους εταίρους ευθύνεται περιορισμένα (ετερόρρυθμος εταίρος), ενώ ένας άλλος τουλάχιστον από τους εταίρους ευθύνεται απεριόριστα (ομόρρυθμος εταίρος). Εφόσον δεν υπάρχει ειδική ρύθμιση στο ν. 4072/2012, για την ετερόρρυθμη εταιρεία εφαρμόζονται οι διατάξεις για την ομόρρυθμη εταιρεία. [Σχετικές Νομοθετικές διατάξεις : Ο ν. 4072/2012 [Μέρος Έβδομο Προσωπικές Εμπορικές Εταιρίες] και ο ν. 4172/2013].

γ) Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)

Η εταιρεία αυτή έχει νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική, ακόμη και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορική επιχείρηση. Μπορεί να συνιστάται από ένα πρόσωπο ή να καθίσταται μονοπρόσωπη. Το καταστατικό της ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας και οι τροποποιήσεις του, είναι ιδιωτικά έγγραφα. [Σχετικές Νομοθετικές διατάξεις: Ο ν. 4072/2012 [Μέρος Δεύτερο Νέα Εταιρική Μορφή: Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία] και ο ν. 4172/2013]

δ) Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

[Σχετικές Νομοθετικές διατάξεις: Ο ν. 3190/1955 Περί Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης (Πιο πρόσφατη κωδικοποίηση με το νόμο 4541/2018) και ο ν. 4172/2013]. Για τις εταιρικές υποχρεώσεις της Ε.Π.Ε, ευθύνεται μόνον η εταιρεία με την περιουσία της. [Δείτε: Οι αλλαγές στις ΕΠΕ (ν. 4541/2018) - 33 θέματα που πρέπει να γνωρίζουμε - Κωνσταντίνος Ιωαν. Νιφορόπουλος]

ε) Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)

Σχετικές Νομοθετικές διατάξεις: Ο ν. 4548/2018 Αναμόρφωση του δικαίου των ανωνύμων εταιρειών (Νέος νόμος περί Ανωνύμων Εταιριών) [έως 31/12/2018, ισχύει ο κ.ν. 2190/1920] και ο ν. 4172/2013]. Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι κεφαλαιουχική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο της είναι διαιρεμένο σε μετοχές. [Δείτε: Η νέα νομοθεσία (ν. 4548/2018) για τις Ανώνυμες Εταιρείες - 37 θέματα που πρέπει να γνωρίζουμε - Κωνσταντίνος Ιωαν. Νιφορόπουλος]

στ) Ειδικές περιπτώσεις εταιρικών σχημάτων

• «Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» - Φορείς Κ.Α.Ο

[Σχετική Νομοθεσία: Νόμος 4430/2016 Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις]. Περιλαμβάνουν:

α) Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ. Επ.) είναι οι αστικοί συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986, που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη συλλογική και την κοινωνική ωφέλεια και

διαθέτουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα.]. Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους, οι Κοιν.Σ. Επ. διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- * Κοιν.Σ. Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων. Ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες.
- * Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων Πληθυσμού. Ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες

β) Οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) που διέπονται από το άρθρο 12 του ν. 2716/1999 (Α' 96), συμπληρωματικά από τις διατάξεις του ν. 1667/1986 (Α' 196), του άρθρου 12 του ν. 3842/2010 (Α' 58) και του παρόντος νόμου,

γ) Οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, [Είναι Αστικοί Συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986 που έχουν ως καταστατικό σκοπό τη «συλλογική ωφέλεια», όπως ορίζεται στον παρόντα νόμο και διαθέτουν εκ του νόμου εμπορική ιδιότητα. Μέλη τους είναι αποκλειστικά και μόνο φυσικά πρόσωπα, τα οποία επιθυμούν να βιοποριστούν, παράγοντας από κοινού αγαθά και υπηρεσίες για τρίτους.,

δ) Οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α. Κ., εφόσον σωρευτικά συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις. Η σύσταση Κοιν.Σ.Επ. και η υπαγωγή της στις διατάξεις του νόμου αυτού συντελείται με την εγγραφή της στο Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα. [Κ.Αλ.Ο. Εγκύκλιος 1/2018. Χρήσιμες οδηγίες σχετικά με την χρήση της πλατφόρμας kalo.yeka.gr]

Φορολογικά κίνητρα: Στον προσδιορισμό του κέρδους μιας Κοιν.Σ.Επ. δεν περιλαμβάνεται ποσοστό έως 35% των κερδών προ φόρων εφ' όσον αυτό καταβάλλεται στους εργαζομένους της (αποτελεί για τους εργαζόμενους εισόδημα από μισθωτή εργασία). Το υπόλοιπο κέρδος φορολογείται με 29%. Με το έγγραφο της Α.Α.Δ.Ε. ΔΕΑΦ 1136426 ΕΞ 2018 απαλλάσσονται από το τέλος επιτηδεύματος οι Φορείς Κ.Αλ.Ο.(Κοιν.Σ.Επ, Συνεταιρισμούς Εργαζομένων και ΚΟΙ.Σ.Π.Ε) [Δείτε: ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. - Τι είναι και πώς λειτουργούν με τον νέο Ν. 4430/2016- Μπατάκης Διομήδης]

• **Αστικοί συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986**

Είναι εκούσια ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό, η οποία, χωρίς να αναπτύσσει δραστηριότητες αγροτικής οικονομίας, αποβλέπει ιδίως με τη συνεργασία των μελών του στην οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους γενικά μέσα σε μια κοινή επιχείρηση. Οι συνεταιρισμοί είναι ιδίως παραγωγικοί, καταναλωτικοί, προμηθευτικοί, πιστωτικοί, μεταφορικοί και τουριστικοί. Για τη σύσταση συνεταιρισμού απαιτείται η σύνταξη καταστατικού που υπογράφεται από δεκαπέντε τουλάχιστον πρόσωπα. [Σχετική Νομοθεσία: Νόμος 1667/1986 Αστικοί συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις.]

• **Ομάδες παραγωγών αγροτικών προϊόντων**

Ο Ν. 4384/2016 «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, ...» στο άρθρο 37, ορίζει τα εξής: «1. Οι ομάδες παραγωγών του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1305/2013 αποτελούν αυτοτελείς νομικές οντότητες του συνεταιριστικού [δηλαδή Α.Σ] ή εμπορικού δικαίου [δηλαδή ΟΕ-ΕΕ-ΙΚΕ-ΕΠΕ-ΑΕ] ή σαφώς οριζόμενα μέρη αυτών ή νομικά πρόσωπα του αστικού δικαίου με πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα, που συγκροτούνται, αναγνωρίζονται και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του ενωσιακού δικαίου και τα συμπληρωματικά εθνικά μέτρα εφαρμογής του. Οι ομάδες παραγωγών φορολογούνται με συντελεστή δεκατρία τοις εκατό (13%).

- **Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (ΑΣ)**

ΑΣ θεωρούνται και οι αλιευτικοί, κτηνοτροφικοί, πτηνοτροφικοί, μελισσοκομικοί, σηροτροφικοί, αγροτουριστικοί, αγροβιοτεχνικοί, οικοτεχνικοί και άλλοι συνεταιρισμοί οποιουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας της αγροτικής οικονομίας.

Ο βασικός Νόμος για τους «Αγροτικούς Συνεταιρισμούς» (ΑΣ) , είναι ο Ν. 4384/2016 « Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, μορφές συλλογικής οργάνωσης του αγροτικού χώρου και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α' 78/26-04-2016)». (Η πιο πρόσφατη Κωδικοποίηση, έγινε με τον νόμο 4492/2017 στις 18-10-2017).

- **Ι.Μ.Ε.Ε.Π.Ε**

Με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 3 του ν. 383/1976 επιτρεπόταν η σύσταση Ιδιότυπης Μεταφορικής Εταιρείας (Ι.Μ.Ε.), η οποία διεπόταν από τη νομοθεσία που ισχύει για τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, με ορισμένες παρεκκλίσεις. Οι ως άνω διατάξεις καταργήθηκαν με το άρθρο 15 του ν. 3887/2010. Ωστόσο, με τις παρ. 1, 2 και 3 του άρθρου 14 του ν. 3887/2010 δόθηκε η δυνατότητα στις μεταφορικές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν ως Ι.Μ.Ε. μέχρι την έναρξη ισχύος του ν. 3887/2010, να εξακολουθούν να λειτουργούν με την ίδια νομική μορφή μέχρι 27.1.2022. [ΔΕΑΦ Β 1137818 ΕΞ 2015/21.10.2015 Φορολογική μεταχείριση των Ιδιότυπων Μεταφορικών Εταιρειών του ν.383/1976, μετά την έναρξη ισχύος του ν.4172/2013 και ΠΟΛ.1103/12.7.2016]

- **Αστική Εταιρεία**

Κατά το άρθρο 741 του Α.Κ., οι Αστικές Εταιρείες είναι εταιρείες όπου δύο ή περισσότεροι έχουν αμοιβαίως υποχρέωση να επιδιώκουν με κοινές εισφορές κοινό σκοπό και ιδίως οικονομικό. Η αστική είναι προσωπική εταιρεία και συνήθως δεν έχει νομική προσωπικότητα. Μπορεί όμως και να αποκτήσει, όταν επιδιώκει οικονομικό σκοπό.

Οι εισφορές των εταίρων μπορούν να συνίστανται σε εργασία τους, σε χρήματα ή σε άλλα αντικείμενα, καθώς και σε κάθε άλλη παροχή. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι η μη διανομή κερδών στους εταίρους κατά το τέλος της χρήσης. Τα κέρδη πρέπει να χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών της. Η μορφή αυτή εταιρείας χρησιμοποιείται για διάφορες δραστηριότητες, π.χ. επιστημονικές, φιλανθρωπικές οικονομικές, εμπορικές. [Σχετική Νομοθεσία : Άρθρα 741 επ. του Α.Κ και Άρθρο 270, Ν. 4072/2012]

- **Μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου**

Περιλαμβάνονται και τα κάθε είδους σωματεία και ιδρύματα, φορολογούνται με εξαίρεση μόνο τα κάθε είδους έσοδα που πραγματοποιούνται κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης του σκοπού τους, τα οποία δεν αποτελούν αντικείμενο φόρου. [Δείτε : Φορολογικό πλαίσιο νομικών προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, μετά την ισχύ του Ν. 4172/2013 - Βιβή Τσίρκα]

- **Ετερόρρυθμη εταιρεία κατά μετοχές**

Είναι η ετερόρρυθμη εταιρεία, στην οποία οι εταιρικές μερίδες παρίστανται με μετοχές. Στην ετερόρρυθμη εταιρεία κατά μετοχές εφαρμόζονται το άρθρο 50α του ν. 3190/1955 (Α'91) για την εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, και κατά τα λοιπά οι κανόνες που ισχύουν στην ανώνυμη εταιρεία, στο μέτρο που συμβιβάζονται με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου και τη φύση της εταιρείας. Οι σχέσεις των ομόρρυθμων εταίρων μεταξύ τους και έναντι των ετερόρρυθμων εταίρων ή τρίτων, καθώς και η διαχείριση της εταιρείας καθορίζονται σύμφωνα με τους κανόνες της ομόρρυθμης εταιρείας. Τα καθήκοντα όμως και η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων ως διαχειριστών ρυθμίζονται από τις διατάξεις για την ανώνυμη εταιρεία. [Σχετική Νομοθεσία : Άρθρο 284, Ν. 4072/2012]

- **Κοινοπραξία**

Η κοινοπραξία είναι εταιρεία χωρίς νομική προσωπικότητα. Εφόσον καταχωρισθεί στο Γ.Ε.ΜΗ. ή εμφανίζεται προς τα έξω, αποκτά, ως ένωση προσώπων, ικανότητα δικαίου και πτωχευτική ικανότητα. Στην κοινοπραξία που συστήθηκε με σκοπό το συντονισμό της δραστηριότητας των μελών της εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις για την αστική εταιρεία. Η σύμβαση κοινοπραξίας μπορεί να προβλέπει ότι για τις υποχρεώσεις της κοινοπραξίας έναντι τρίτων τα κοινοπρακτούμενα μέλη θα ευθύνονται εις ολόκληρον. Εφόσον η κοινοπραξία ασκεί εμπορική δραστηριότητα, καταχωρίζεται υποχρεωτικά στο Γ.Ε.ΜΗ. και εφαρμόζονται ως προς αυτήν αναλόγως οι διατάξεις για την ομόρρυθμη εταιρεία. [*Σχετική Νομοθεσία : Άρθρα 293-294, Ν. 4072/2012*]

- **Αφανής Εταιρεία**

Με τη σύμβαση της αφανούς εταιρείας ο ένας από τους εταίρους (εμφανής εταίρος) παραχωρεί σε άλλον ή άλλους εταίρους (αφανείς εταίρους) δικαίωμα συμμετοχής στα αποτελέσματα μιας ή περισσότερων εμπορικών πράξεων ή εμπορικής επιχείρησης, που διενεργεί στο όνομά του, αλλά προς το κοινό συμφέρον των εταίρων. Η αφανής εταιρεία δεν έχει νομική προσωπικότητα και δεν καταχωρίζεται στο Γ.Ε.Μ.Η.. Οι όροι της εταιρικής συμφωνίας αποδεικνύονται μόνο με έγγραφη συμφωνία των συμβαλλόμενων μερών. Για τη συμφωνία αυτή εφαρμόζεται η διάταξη της παραγράφου 2 του άρθρου 393 Κ.Πολ.Δ. Στην αφανή εταιρεία εφαρμόζονται οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα για την εταιρεία, εκτός από εκείνες που δεν συμβιβάζονται με τη φύση της αφανούς εταιρείας. [*Σχετική Νομοθεσία : Άρθρα 285-292, Ν. 4072/2012*]