



ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Σχολή Διοίκησης Οικονομίας

Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΤΣΙΓΑΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΑΡΑΦΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2010



ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Σχολή Διοίκησης Οικονομίας

Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΤΣΙΓΑΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΑΡΑΦΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 8

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1	Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου.....	12
1.2	Σκοπός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου.....	12
1.3	Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου.....	13
1.4	Βασικές βλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου.....	15
1.4.1	Αίτημα χρηματοδότησης	16
1.4.2	Πλαίσιο έγκρισης	16
1.4.3	Επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού	17
1.4.4	Εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης	17
1.5	Ποιοι συντάσσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο;	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1	Συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης (executive summary)	20
2.1.1	Ιστορικό	21
2.1.2	Στόχοι της επιχείρησης	21
2.1.3	Όραμα – αποστολή	22
2.1.4	Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	23
2.2	Management plan	23
2.2.1	Οργανόγραμμα	24
2.2.1.1	Δημοφιλέστερα οργανογράμματα μέσα στο επιχειρηματικό σχέδιο	26
2.2.2	Επιλογή στελεχών	27
2.2.3	Εκπαίδευση εργαζομένων	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1	Ανάλυση εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος – PEST ανάλυση	31
3.2	Ανάλυση εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος – ανάλυση των πέντε δυνάμεων του PORTER	32
3.3	SWOT ανάλυση	35

3.4	Σχέδιο marketing	36
3.4.1	Ευκαιρίες επέκτασης αγοράς	38
3.4.2	Το μείγμα marketing.....	39
3.4.3	Τμηματοποίηση της αγοράς.....	39
3.4.4	Αξιολόγηση του marketing plan	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

4.1	Τεχνικές προγραμματισμού	43
4.2	Εργαλεία ποιοτικού ελέγχου.....	43
4.3	Πόροι και αντικειμενικοί στόχοι.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

5.1	Το οικονομικό πλάνο της επιχείρησης	46
5.2	Προβλέψεις των πωλήσεων	46
5.3	Προϋπολογισμός ροής μετρητών	47
5.4	Το νεκρό σημείο.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ - ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

6.1	Είδη κινδύνου.....	51
6.1.1	Τα 5Ms του κινδύνου	51
6.1.2	Αξιολόγηση των κινδύνων.....	53
6.1.3	Αντιμετώπιση του κινδύνου.....	53
6.2	Είναι, λοιπόν, αναγκαίο ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο;	54
6.3	Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου	55
6.3.1	Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή	56
6.3.2	Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία.....	57
6.4	Συμβουλές για την αποτελεσματική σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	58

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ ΜΑΝΙΤΑΡΙΩΝ ΤΡΟΥΦΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ.....	62
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	64

EXECUTIVE SUMMARY	67
--------------------------------	----

1) ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.1 Περιγραφή της επιχείρησης	69
1.2 Τοποθεσία – χωροδιάγραμμα	70
1.3 Ιστορικό του κλάδου	72
1.4 Το προϊόν	72
1.5 Στόχοι	74
1.5.1 Βραχυχρόνιοι στόχοι	74
1.5.2 Μακροχρόνιοι στόχοι	75
1.6 Ανάλυση 3C’S.....	76
1.7 MANAGEMENT PLAN	77
1.7.1 Οργανόγραμμα.....	78
1.7.2 Σύνθεση και καθήκοντα προσωπικού	78

2) ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1) Ανάλυση ανταγωνισμού	80
2.1.1. Εσωτερικός ανταγωνισμός.....	80
2.1.2 Διεθνής ανταγωνισμός.....	82
2.2) Ανάλυση αγοράς	83
2.2.1 Κλάδοι δραστηριοποίησης.....	83
2.2.2 Τμηματοποίηση.....	84

2.2.3 Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του PORTER.....	85
2.2.4 MARKETING PLAN	
2.2.4.1 Πωλήσεις – διανομή.....	86
2.2.4.2 Τιμολογιακή πολιτική.....	86
2.2.4.3 Διαφήμιση.....	87
2.2.4.4 Προμηθευτές.....	87
2.2.4.5 SWOT ανάλυση.....	88

3) ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1 Επιλογή συστήματος καλλιέργειας.....	90
3.2 Προετοιμασία εδάφους και λίπανση.....	90
3.3 Φύτευση.....	91
3.4 Άρδευση.....	91
3.5 Εργασίες συντήρησης καλλιέργειας για τα πέντε πρώτα έτη.....	91
3.6 Συγκομιδή τρούφας.....	92

4) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

4.1 Κόστος εγκατάστασης.....	94
4.2 Ετήσιο κόστος συντήρησης τα τρία πρώτα χρόνια.....	95
4.3 Ετήσιο κόστος συντήρησης μετά το τέταρτο έτος.....	95
4.4 Χρηματοδότηση.....	96

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

4.5	Επιδότησεις.....	96
4.6	Υπολογισμός κερδών για πέντε χρόνια από το τέταρτο έτος της καλλιέργειας	97
4.7	Υπολογισμός νεκρού.....	97
<u>5) ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ.....</u>		99
<u>6) ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</u>		100
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>		101
<u>ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</u>		109

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην απαρχή μιας επιχειρηματικής δράσης τα σημαντικότερα ζητήματα, που πρέπει να τεθούν, είναι ο προγραμματισμός και η έρευνα. Μπορεί στο παρελθόν, η σύσταση και η λειτουργία μιας επιχείρησης να στηρίζονταν κυρίως στη διαίσθηση του εκάστοτε επιχειρηματία, σήμερα ωστόσο οι αυξανόμενες απαιτήσεις και ο σκληρός ανταγωνισμός, επιβάλλουν μεγαλύτερη οργάνωση και μεθοδικότητα και δεν αφήνουν περιθώρια αποτυχίας. Συχνά το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) είναι το πρώτο βήμα, που απαιτείται να κάνει ένας νέος επιχειρηματίας, προτού προβεί στη σύσταση της επιχείρησης του. Άλλες φορές το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια αποτύπωση της παρούσας κατάστασης αλλά και της μελλοντικής πορείας, μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ένα εργαλείο ζωτικής σημασίας, αφού βοηθά ώστε να καθοριστεί κατά πόσο είναι κατορθωτή μια επιχειρηματική δράση, θέτει στόχους για την επιχείρηση και υποστηρίζει την εκτέλεση των στρατηγικών ενεργειών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι μια σπουδαία διεργασία την οποία όλοι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να υλοποιήσουν εάν επιθυμούν την επιτυχία. Και αυτό γιατί, αποτελεί όργανο για χρηματοδότηση, είναι ένα χρήσιμο διαχειριστικό εργαλείο και τέλος συγκροτεί μελέτη σκοπιμότητας, μέσα από την οποία ο επιχειρηματίας, έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει αν η επιχειρηματική του προσπάθεια θα είναι αποτελεσματική ή όχι. Αξίζει να σημειωθεί ότι τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια, επιδοτήσεις από την ΕΕ και άλλες παρόμοιες ενέργειες.

Η παρούσα εργασία, χωρισμένη σε δύο μέρη, με το πρώτο να μελετά τη διαδικασία που ακολουθείται για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και το δεύτερο να

εφαρμόζει όσα πραγματεύεται το πρώτο, επιδιώκει να αποδείξει πόσο σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι θεωρείται ένα business plan για τη λήψη δεσμευτικών αποφάσεων και τον αποτελεσματικό προγραμματισμό μιας επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ

ΣΧΕΔΙΟΥ

- 1.1 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου*
- 1.2 Σκοπός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου*
- 1.3 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου*
- 1.4 Βασικές βλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου*
 - 1.4.1 Αίτημα χρηματοδότησης*
 - 1.4.2 Πλαίσιο έγκρισης*
 - 1.4.3 Επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού*
 - 1.4.4 Εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης*
- 1.5 Ποιοι συντάσσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο;*

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάτι παραπάνω από χρήματα και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται όραμα, σωστή οργάνωση και προγραμματισμό των μελλοντικών της ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα εμπειριστατωμένο έγγραφο, που περιγράφει μια συγκεκριμένη μελλοντική δραστηριότητα της επιχείρησης, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ως συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να θεωρηθεί η προσέλκυση επενδυτών, η εξασφάλιση κάποιας βοήθειας από τρίτους, η συγκέντρωση κεφαλαίου, η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και γενικότερα το άθροισμα των λειτουργιών μιας πολυεθνικής ή μιας ατομικής επιχείρησης

Ο Σ. Καρβούνης¹, εξηγεί ότι απλουστευμένα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που περιέχει λειτουργικά και χρηματοοικονομικά θέματα της επιχειρήσεως. Το παρομοιάζει, σαν έναν οδικό χάρτη, που εξυπηρετεί στον εντοπισμό, του πού είναι η επιχείρηση, του πού θέλει να πάει και του πως θα πάει εκεί. Αν αυτό είναι καλά διατυπωμένο, η επιχείρηση κρατείται σε επαφή με τους στόχους της και δεν παραβλέπει τους πιθανούς κινδύνους και τα πιθανά κέρδη. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι βασικός παράγοντας για να πείσει επενδυτές, πιστωτές και ενδεχόμενους συνεταιίρους.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ανεξάρτητα από τους επιμέρους λόγους σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, κύριος σκοπός της εκπόνησης του είναι η εξασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησης. Οι βασικότεροι σκοποί που εξυπηρετεί ένα business plan είναι οι εξής:

¹ Σωτήρης Κ. Καρβούνης, 2006, σελ.187 - 188

- Καθοδηγεί την πορεία του επιχειρηματία και του επιτρέπει να αλλάξει τα σχέδιά του, ανάλογα με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις δυσκολίες που ενδεχομένως θα προκύψουν.
- Σκοπεύει στην εξασφάλιση χρηματοδότησης. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι τράπεζες έχουν ανάγκη από αίσθημα σιγουριάς, που τους δίνει η απάντηση σε τρία βασικά ερωτήματα: που βρίσκεται η επιχείρηση, που θέλει να φτάσει και με ποιο τρόπο.
- Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι επίσης το να βοηθήσει στην κατανόηση και στην ανάλυση του είδους της επιχείρησης που πρόκειται να δημιουργηθεί.
- Να δώσει πληροφορίες για το επενδυτικό κεφάλαιο και το κεφάλαιο κινήσεως που θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας, πότε θα το χρειαστεί και με πιο τρόπο θα το αποκτήσει.
- Να εισάγει ένα σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να προληφθούν αστοχίες και σφάλματα.
- Σκοπεύει στην προστασία από το ρίσκο, του να εισέλθει κανείς σε μια επιχειρηματική περιπέτεια στα τυφλά, πράγμα που είναι σύνηθες φαινόμενο, όταν υπάρχει έλλειψη από ζωτικής σημασίας πληροφορίες.
- Καταγράφει και αναλύει τον ανταγωνισμό.
- Και τέλος, απαντά τεκμηριωμένα στο ζήτημα, αν τελικά θα πρέπει να ξεκινήσει μια επιχείρηση ή όχι.

1.3 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

«Δεν υπάρχει μια και μοναδική φόρμουλα για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Δεν υπάρχει τέλειο μέγεθος ή επίπεδο λεπτομέρειας. Δεν υπάρχει μια και μοναδική λίστα περιεχομένων. Ούτε καν ένας τρόπος ταξινόμησης του περιεχομένου»².

Παρ' όλ' αυτά, υπάρχουν κάποια σημαντικά σημεία που μπορούν να αναφερθούν και να αναλυθούν σε μια τυπική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτά είναι:

- Σελίδα τίτλου: περιλαμβάνει το όνομα της επιχείρησης, τη διεύθυνση, τηλέφωνα επικοινωνίας, το όνομα των στελεχών και το χρόνο εκπόνησεως.
- Πίνακας περιεχομένων: στο σημείο αυτό δίνεται μια γρήγορη αναφορά για τα βασικά τμήματα του business plan συμπεριλαμβάνοντας και τις αντίστοιχες σελίδες.
- Σύνοψη (executive summary): εδώ συγκεντρώνονται τα πιο σημαντικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου. Με άλλα λόγια, γίνεται μια περίληψη για το τι πρόκειται να διαβάσει κανείς στις ακόλουθες σελίδες. Είναι το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου δικαίως θεωρείται το πιο σημαντικό, αφού παρέχει την ευκαιρία να προκληθεί μια ισχυρή εντύπωση στους αναγνώστες, γι' αυτό και θα πρέπει να είναι καλογραμμένο ολοκληρωμένο και συνοπτικό.
- Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης: αυτή η ενότητα περιλαμβάνει εκτενή εξέταση της επιχείρησης (νομική υπόσταση, ιστορικό, στόχοι, οργανόγραμμα, ανθρώπινο δυναμικό, προϊόντα και δραστηριότητα)
- Περιγραφή του κλάδου και της αγοράς: εδώ περιλαμβάνεται η ανάλυση της προσωπικότητας του εν δυνάμει καταναλωτή, οι τάσεις, η εξέλιξη και η παρούσα κατάσταση του κλάδου, η ανάλυση του ανταγωνισμού (έμμεσος, άμεσος, τιμολογιακή πολιτική του ανταγωνισμού, τρόποι διαφήμισης, η ανάπτυξή τους την τελευταία δεκαετία, σύγκριση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους) και τα στοιχεία της αγοράς.

² Richard Stutely, 2003, σελ. 4

- Σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan): στο κομμάτι αυτό γίνεται ανάλυση της τιμολογιακής πολιτικής ενώ ερευνώνται και οι στρατηγικές προώθησης (μέθοδοι διαφήμισης, δημόσιες σχέσεις και διανομή).
- Σχέδιο λειτουργίας: το σχέδιο λειτουργίας περιλαμβάνει εκτενή περιγραφή των προμηθευτών, το πρόγραμμα προμηθειών, θέματα παράδοσης των προϊόντων, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, την κοστολόγηση, την περιγραφή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και τους ανθρώπινους πόρους.
- Χρηματοοικονομική ανάλυση – χρηματοδότηση: στο σημείο αυτό γίνεται η παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, του μετοχικού της κεφαλαίου και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της, σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό του κόστους και της αποτίμησης του επενδυτικού σχεδίου, όπως και των πηγών χρηματοδότησης (μετοχές, αυτοχρηματοδότηση, leasing, factoring, venture capital, κλπ.). Περιλαμβάνεται επίσης ο προβλεπόμενος ισολογισμός, η ανάλυση χρηματοοικονομικών ροών, το νεκρό σημείο, η ανάλυση κινδύνου και η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης.
- Επίλογος: το επιχειρηματικό σχέδιο τελειώνει με ένα επίλογο όπου αναφέρονται ξανά οι στόχοι και οι βλέψεις της επιχείρησης. Ο επίλογος θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος, συνοπτικός και να αφήνει θετικές εντυπώσεις.

1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΒΛΕΨΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

Τα επιχειρηματικά σχέδια όπως λέχθηκε σε παραπάνω ενότητα εξυπηρετούν πολλούς και διάφορους σκοπούς. Κατά βάση θα λέγαμε ότι συνθέτουν:

- Αίτημα χρηματοδότησης.

- Πλαίσιο έγκρισης.
- Επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού.
- Εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης.

Ας δούμε πιο αναλυτικά τον κάθε στόχο.

1.4.1 ΑΙΤΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

«Πίσω από ένα σχέδιο κρύβεται πάντα ένα κίνητρο χρηματοδότησης. Το σχέδιο μπορεί να χρησιμεύσει για να συγκεντρωθεί κεφάλαιο για μια επιχείρηση, πρόσθετη χρηματοδότηση για μια υπάρχουσα επιχείρηση, δανειακό κεφάλαιο για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση ή ακόμα και εμπορική πίστωση. Μπορεί να έχει σκοπό να ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε κοινοπραξία με έναν επιχειρηματικό συνεργάτη π.χ. έναν προμηθευτή. Μπορεί να σχεδιαστεί για να υποστηρίξει μια συγχώνευση ή μια εξαγορά.

Αφετέρου μπορεί να χρησιμεύσει για να δικαιολογήσει την παροχή εσωτερικών πόρων (π.χ. παρακρατηθέντων κερδών) σε συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα»³.

1.4.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ.

Ένα τεκμηριωμένο σχέδιο παρέχει αναμφισβήτητα το πλαίσιο για την έγκριση. Οι εγκρίσεις και οι διαδικασίες χρηματοδότησης που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι τρόπον τινά

³ Richard Stutely, 2003, σελ. 10

στενά συνδεδεμένες. Π.χ. σε μια επιχείρηση η έγκριση του σχεδίου σημαίνει συνήθως έγκριση της χρηματοδότησης.

1.4.3 ΕΠΙΣΗΜΗ ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός μη τεκμηριωμένο επιχειρηματικού σχεδίου και κι ενός τεκμηριωμένου. Η άσκηση σύνταξης του σχεδίου στο χαρτί συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων και στην αποκάλυψη λαθών. Επιπλέον, μετά την επισημοποίηση, το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει έναν οδηγό λειτουργίας και αντίδρασης σε πραγματικά γεγονότα. «Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν πρέπει να αποτελεί απλά μια γραφειοκρατική άσκηση, αυτό δεν βοηθάει κανένα. Αν, όμως, όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι ασχοληθούν με την ανάπτυξη και την αναθεώρησή του, τόσο πιθανότερο είναι να καταλάβει τελικά η ομάδα διεύθυνσης καλύτερα το στόχο του, να έχει καλύτερο κοινό όραμα και αίσθηση σκοπού»⁴.

1.4.4 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Ένα business plan δίνει το πλαίσιο για τη διοίκηση μιας επιχείρησης ξεκινώντας από τη συνολική στρατηγική μέχρι τις κατευθυντήριες γραμμές για τις καθημερινές δραστηριότητες. Ως εργαλείο το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μέτρο σύγκρισης. Είναι αυτό που θέτει τα όρια και τους στόχους με βάση τους οποίους μετράτε η πραγματική απόδοση. Σε περίπτωση που αυτά ξεπεραστούν ή χαθούν, υπάρχει χρόνος για την

⁴ Richard Stutely, 2003, σελ. 10

τροποποίηση της στρατηγικής ή του επιχειρηματικού σχεδίου ακόμα και των ίδιων των στόχων.

1.5 ΠΟΙΟΙ ΣΥΝΤΑΣΣΟΥΝ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ;

Πολλοί επιχειρηματίες καταφεύγουν σε ειδικούς συμβούλους για τη σύνταξη του επιχειρηματικού τους σχεδίου. Όμως, κανείς άλλος δεν γνωρίζει καλύτερα την επιχείρηση από την ίδια την ομάδα διοίκησής της. Κυρίως, στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο επιχειρηματίας είναι αυτός που οφείλει να έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη της κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου. Μιας και στη συνέχεια θα πρέπει να συναντήσει τους επενδυτές και να στηρίξει την πρότασή του. Τα καλύτερα σχέδια συντάσσονται ομαδικά ή και συνδυαστικά, δηλαδή, ο επιχειρηματίας εκθέτει την πρότασή του σε συνεργασία με τα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Η ανώτερη διοίκηση, δίνει τις κατευθύνσεις και τέλος το επιχειρηματικό σχέδιο εγκρίνεται ή όχι. Η εμπλοκή κάποιου συμβούλου φυσικά δεν είναι απορριπτέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 *Συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης (executive summary)*

2.1.1 *Ιστορικό*

2.1.2 *Στόχοι της επιχείρησης*

2.1.3 *Όραμα – αποστολή*

2.1.4 *Στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*

2.2 *Management plan*

2.2.1 *Οργανόγραμμα*

2.2.1.1 *Δημοφιλέστερα οργανογράμματα μέσα στο επιχειρηματικό σχέδιο*

2.2.2 *Επιλογή στελεχών*

2.2.3 *Εκπαίδευση εργαζομένων*

2.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (EXECUTIVE SUMMARY)

Το executive summary αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση είναι δύο με τρεις σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρεία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

«Είναι προφανές πως το περιεχόμενο του executive summary θα αντληθεί από όλο το επιχειρηματικό σχέδιο, οπότε παρ' όλο που εμφανίζεται πρώτο στην διάταξη του σχεδίου, θα ήταν σωστό να συνταχθεί μετά την ολοκλήρωση όλων των υπόλοιπων κεφαλαίων, ώστε να συμβαδίζει με τα περιεχόμενα και τις έννοιες που αναλύονται πιο διεξοδικά στον βασικό κορμό του σχεδίου»⁵.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι πιθανοί επενδυτές, οι υποψήφιοι συνέταιροι ακόμα και ένας κρατικός φορέας θα εστιάσουν την ανάγνωση του σχεδίου στο executive summary, αποσκοπώντας στο να καταλάβουν από τις δύο με τρεις αυτές σελίδες αν αξίζει να συνεχίσουν στην επιπλέον εξέταση της πρότασης. Είναι σαφές, λοιπόν, πόσο σημαντικό είναι αυτό το κεφάλαιο, προκειμένου να δοθεί εξ' αρχής μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα αξίζει και αν θα αποφέρει κέρδη.

Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί σημασία κατά την σύνταξη του executive summary, τα κυριότερα συνοψίζονται στα παρακάτω ερωτήματα..:

- Ποια είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα;
- Σε ποιους πελάτες στοχεύω και ποια είναι η αξία που τους προσφέρω;

⁵ http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf

- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρεία;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
- Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία;
- Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας;
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει σχετικά με το όλο εγχείρημα;
- Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

2.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε πρώτη φάση γίνεται ιστορική αναδρομή του κλάδου που δραστηριοποιείται η εταιρεία ή που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Επιπλέον, γίνεται σύντομη περιγραφή των ανταγωνιστών και κυρίως των ικανοτήτων τους (οριακές, θεμελιώδεις ικανότητες). Σε δεύτερη φάση περνάμε σε παρελθοντική περιγραφή της επιχείρησης, καταγράφοντας στοιχεία όπως ο χρόνος ίδρυσης και η έναρξη λειτουργίας, η μορφή που είχε στα πρώτα στάδια λειτουργίας και ο τρόπος που δραστηριοποιείται.

2.1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο σημείο αυτό γίνεται καταγραφή των μακροπρόθεσμων αλλά και των

βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ουσιαστικά οι επιθυμίες της που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Η δημιουργία πλεονάσματος είναι ο ουσιαστικός και πρωτεύον στόχος μιας επιχείρησης. Η επιτυχία και η επίτευξη όλων των στόχων, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση της επιχείρησης και την ευημερία της αργότερα.

Σε πρώτη φάση, λοιπόν, καταγράφονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι προσπάθειες αύξησης μεγαλύτερου κέρδους, η ανάπτυξη επικοινωνιακής πολιτικής, η αύξηση της παραγωγής μέσω βελτιώσεων, η εκπαίδευση των στελεχών, κλπ.

Σε δεύτερη φάση, γίνεται καταγραφή των ποσοτικών στόχων, συγκεκριμενοποιούνται οι προθέσεις της επιχείρησης και γίνονται σαφέστεροι οι στόχοι.

2.1.3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Το όραμα και η αποστολή είναι έννοιες οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη και εξετάζονται χωριστά για την καλύτερη κατανόηση. Μια σύντομη περιγραφή του οράματος της επιχείρησης, αναφέρεται στη θέληση των στελεχών να προσφέρουν στους πελάτες τους τον τελειότερο βαθμό ικανοποίησης και να ανταπεξέρχονται στις προκλήσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος. Το όραμα είναι αυτό που θέτει τους γενικούς στόχους, σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή.

Η αποστολή είναι αυτή που θέτει τους βασικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, καθώς καθορίζει παράλληλα τις σχέσεις της με άλλους οργανισμούς. Η αποστολή αποτελεί πρόδρομο της στρατηγικής παρ' όλο που έχει θεωρηθεί από την επιχειρηματική και την ακαδημαϊκή κοινότητα ως μια γραφειοκρατική διαδικασία και

παράλληλα χρονοβόρα και εν τέλει περιττή. Αυτό συμβαίνει λόγω της σύγχυσης που γίνεται συχνά με το στρατηγικό σχέδιο.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το όραμα είναι αυτό που περιγράφει τι σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση ενώ η αποστολή καθορίζει τα μέσα για να γίνει το όραμα πραγματικότητα.

2.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Προηγείται μια σύντομη έκθεση του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε αυτό είναι το μικροπεριβαλλον (καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές) είτε το ευρύτερο μακροπεριβαλλον της επιχείρησης (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική κατάσταση) και έπεται το είδος της στρατηγικής που πρόκειται να εφαρμόσει η επιχείρηση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage).

«Σε περίπτωση πολιτικής «διατήρησης των κεκτημένων» ή «βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων» τη θέση της στρατηγικής καταλαμβάνει η προσέγγιση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (operation efficiency)».⁶

2.2 MANAGEMENT PLAN

Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Ένας πιθανός επενδυτής είναι πολύ πιθανό να ασχοληθεί με την εξέταση των χαρακτηριστικών του

⁶ Βασίλης Ν. Κέφης – Πέτρος Παπαζαχαρίου, 2009, σελ. 48

ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αν κριθεί ότι ενισχύει την πρόταση, μπορεί να δημιουργηθεί παράρτημα όπου θα παρατίθενται εκτενή βιογραφικά σημειώματα των στελεχών.

Η διοίκηση της επιχείρησης επιφέρει πολλές ευθύνες. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο αλλά και στο χρόνο. Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός σωστά δομημένου διοικητικού πλάνου. Επιπλέον, πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα.

- Ποιες είναι οι αδυναμίες που υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι πρόκειται να αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Τι ανάγκες υπάρχουν σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια θα προσφέρονται στους εργαζομένους;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

2.2.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

«Το οργανόγραμμα, ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος του φορέα, αποτυπώνει 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.

Θα ήταν καλό να υπάρχει μια αναλυτική περιγραφή των θέσεων που πρέπει να καλυφθούν, καθώς και μια περιγραφή του κυρίου διοικητικού προσωπικού και των αρμοδιοτήτων τους». ⁷ Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία από διοικητικά χαρακτηριστικά, επαγγελματική εμπειρία και γνώση ανάμεσα στο προσωπικό.

Ένα οργανόγραμμα μπορεί να είναι λεπτομερειακό ή περιληπτικό. Το λεπτομερειακό οργανόγραμμα, στο οποίο απεικονίζονται όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, συντάσσεται, κυρίως, από μικρές επιχειρήσεις, αφού είναι δυνατή η απεικόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης σε ένα φύλλο χαρτί. Τα περιληπτικά οργανογράμματα εφαρμόζονται συνήθως, στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού από το μεσαίο επίπεδο και μετά συντάσσεται για κάθε τμήμα ξεχωριστό οργανόγραμμα.

Οι σημαντικότεροι λόγοι σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Με το οργανόγραμμα εξασφαλίζεται ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και αποφεύγεται η σύγκρουση των αρμοδιοτήτων.
- Το οργανόγραμμα βοηθά ώστε να εντοπιστούν και να διορθωθούν τυχόν οργανωτικά λάθη.
- Δείχνει σε κάθε στέλεχος που φιλοδοξεί να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, από ποιες βαθμίδες θα πρέπει να περάσει για να ανέλθει.
- Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς τη θέση κάθε εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.
- Τέλος, βοηθάει την επιχείρηση να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

⁷ Λ. Μόσχης – Γ. Παχλιτζανάκη, 2005, σελ. 17

2.2.1.1 ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Τα πιο γνωστά είδη οργανογράμματος που παρουσιάζονται μέσα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι τα ακόλουθα:

- Οργανόγραμμα κατά λειτουργική δραστηριότητα: αυτό το είδος οργανογράμματος εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις και καταγράφει τα τμήματα διευθύνσεων και την ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Στις επιχειρήσεις όπου η επιστημονική διοίκηση έχει αναχθεί σε καθημερινότητα, το κατά λειτουργία οργανόγραμμα δίνει πληροφορίες για τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε τμήμα ακόμη και για το όνομα εκείνου που προϊστάται.
- Οργανόγραμμα κατά προϊόν: κοινή πρακτική των μεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων είναι η παραγωγή μεγάλης γκάμας προϊόντων. Το οργανόγραμμα κατά προϊόν αναδεικνύει το πόσο είναι αναγκαίο να ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης η παρακολούθηση της πορείας ενός προϊόντος ή μιας ομάδας προϊόντων. Έτσι αποφεύγονται οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, οι χρονικές καθυστερήσεις, η αντιπαλότητα και η επαγγελματική ανεπάρκεια ενώ εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα, η γρήγορη λήψη των αποφάσεων και κυρίως η επαγγελματική ισοροπία.
- Οργανόγραμμα κατά πελάτη: αυτό το είδος της τμηματοποίησης εκφράζει την ιδιαίτερη προσοχή που δίνει η επιχείρηση για τους «μεγάλους πελάτες» της οι οποίοι συγκροτούν το εν δυνάμει κεφάλαιό της. Η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών υποχρεώνει της επιχειρήσεις να θέτουν σε κατάλληλα στελέχη την αρμοδιότητα να χειρίζονται τις σχέσεις ανάμεσά τους.

- Οργανόγραμμα κατά τομέα αγοράς: οι περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε τμηματοποίηση της αγοράς που δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένους τομείς, οι οποίοι προσδιορίζουν τη ροή των προϊόντων. Σε κάθε τομέα τοποθετείται ως συντονιστής κάποιο στέλεχος το οποίο γνωρίζει τους ιδιαίτερους τρόπους προώθησης του προϊόντος στον συγκεκριμένο τομέα λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες δυσκολίες, τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος, κλπ.
- Οργανόγραμμα κατά γεωγραφική περιφέρεια: οι οικονομικές μονάδες που δραστηριοποιούνται πέρα από τα όρια της έδρας τους, για να εξασφαλίσουν καλύτερο συντονισμό και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών, διαμορφώνουν την πολιτική τους μέσω της κατάτμησης των γεωγραφικών περιοχών.

2.2.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ο χαρακτήρας και τα τυπικά προσόντα ενός υποψηφίου είναι αυτά που παίζουν ρόλο στην εκλογή του. Σε πολλά επιχειρηματικά σχέδια, προβλέπονται συγκεκριμένα τεστ, τα οποία καλείται να περάσει ο υποψήφιος. Τα πιο γνωστά και διαδεδομένα τεστ που σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχολόγους, είναι τα τεστ ευφυΐας, τα τεστ ενδιαφέροντος, τα τεστ ικανοτήτων, τα τεστ προσωπικότητας, τεστ εκτέλεσης εργασίας ακόμα και τεστ ανάλυσης γραφικού χαρακτήρα.

Μέσα από αυτά τα τεστ προκύπτουν τα εξής οφέλη: αύξηση της αποδοτικότητας και διατήρηση του καλού προσωπικού, μείωση του κόστους προσλήψεων και εκπαίδευσης.

2.2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

«Αν κάτι πρέπει να προγραμματίζεται με ακρίβεια, σαφήνεια και λεπτομέρεια στη σύγχρονη επιχείρηση είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο επιχειρηματικό σχέδιο διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις που επιτρέπουν την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από επιστήμονες – γνώστες του αντικειμένου – προερχόμενους από την ίδια την επιχείρηση ή από το εξωτερικό περιβάλλον».⁸

Οι σημαντικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης (training methods) είναι:

- On the job training method: η επιμόρφωση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Off the job training method: η επιμόρφωση των εργαζομένων εκτός του χρόνου εργασίας.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να καθορίζονται ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές των νεοπροσλαμβανόμενων. Πέρα από τις μεθόδους εκπαίδευσης υπάρχουν και κάποια ειδικά προγράμματα κατάρτισης, τα οποία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης για νεοπροσλαμβανόμενους νεαρής ηλικίας εργαζομένους.
- Ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης για νεοπροσλαμβανόμενους εργαζομένους κατέχοντας εμπειρία.
- Ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης για στελέχη, τα οποία ήδη εργάζονται στην επιχείρηση για ένα σημαντικό διάστημα.

Διαχρονικά οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκσυγχρονίζονται και εμπλουτίζονται. Σημαντικές σύγχρονες τεχνικές που αναβαθμίζουν τις ικανότητες των εργαζομένων και βελτιώνουν την ποιότητά τους είναι και οι ακόλουθες:

- Case study: η μέθοδος αυτή αφορά την επίλυση μελετών περιπτώσεως.

⁸ Βασίλης Ν. Κέφης – Πέτρος Παπαζαχαρίου, 2009, σελ. 172

- Management games (διοικητικά παίγνια): με τη μέθοδο αυτή γίνεται διαχωρισμός των εκπαιδευόμενων από τον εκπαιδευτή σε ομάδες και αφού τους περιγράψει το πρόβλημα, αυτοί προσπαθούν να το επιλύσουν.
- Use of simulation (χρήση εξομοιωτή): στη μέθοδο αυτή απαραίτητη είναι η χρήση ειδικού λογισμικού (software packages) με τη βοήθεια του οποίου ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει το πρόβλημα μόνος του στην οθόνη του υπολογιστή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 3.1 Ανάλυση εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος – PEST ανάλυση*
- 3.2 Ανάλυση εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος – ανάλυση των πέντε δυνάμεων του PORTER*
- 3.3 SWOT ανάλυση*
- 3.4 Σχέδιο marketing*
 - 3.4.1 Ευκαιρίες επέκτασης αγοράς*
 - 3.4.2 Το μείγμα marketing*
 - 3.4.3 Τμηματοποίηση της αγοράς*
 - 3.4.4 Αξιολόγηση του marketing plan*

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – PEST ΑΝΑΛΥΣΗ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο στο στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης χρειάζεται να υπερτονίζει την υψηλή αναγκαιότητα ανάλυσης και προσέγγισης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια από τις σπουδαιότερες μεθόδους ενδεδειγμένης έρευνας και μελέτης είναι η ανάλυση PEST, όπου εξετάζονται οι πολιτικοί (political), οικονομικοί (economic), κοινωνικοί (social) και τεχνολογικοί (technological) παράγοντες, που επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά τη λήψη των αποφάσεων μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας. Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εκπονούν την PEST ανάλυση με αυστηρά επιστημονικά και ερευνητικά κριτήρια. Έχοντας μπροστά μας την PEST ανάλυση, έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Λεπτομερώς οι πέντε διαστάσεις της PEST ανάλυσης είναι:

Πολιτική Διάσταση: Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης, που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα σε τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νόμου από την Κυβέρνηση είναι δυνατόν να προκαλέσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις.

Οικονομική Διάσταση: η διάσταση αυτή αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας και στις φάσεις του οικονομικού κύκλου (κρίση, ευημερία, ανάκαμψη, ύφεση). Επίσης, η δεύτερη διάσταση είναι αυτή που μελετά τα επίπεδα ανεργίας, τα επίπεδα του πληθωρισμού, την εξέλιξη της κεφαλαιαγοράς αλλά και τα επίπεδα που κυμαίνονται τα επιτόκια χορηγήσεων.

Κοινωνική Διάσταση: αφορά παράγοντες που βρίσκονται στο ευρύτερο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον. Τέτοιοι παράγοντες είναι η πληθυσμιακή εξέλιξη, η ηλικιακή πυραμίδα, η εξελικτική πορεία της εσωτερικής και εξωτερικής μετανάστευσης, η αστικοποίηση, η κουλτούρα και ο πολιτισμός των λαών.

Τεχνολογική Διάσταση: Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιστημονικά επιτεύγματα που συμβαίνουν έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίρεια στην επιχείρηση και τη στρατηγική της.

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Οι παλαιότεροι συντάκτες επιχειρηματικών σχεδίων ονόμαζαν το εξωτερικό μικροπεριβάλλον ειδικό (specific) σε αντίθεση με το εξωτερικό μακροπεριβάλλον που ήταν γνωστό ως γενικό (general). Από τότε πολλά πράγματα έχουν αλλάξει, η ουσία όμως παραμένει η ίδια. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί την πορεία γενικό - ειδικό ή όλον – μέρος.

Ο Μ. Porter απαριθμεί τους παράγοντες του εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος (πέντε) και τους κατατάσσει σε ομάδες, ως εξής:

- Ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων διαφόρων επιχειρήσεων με σκοπό να βελτιώσουν τη θέση τους. Κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης φέρει ως αποτέλεσμα αντιδράσεις από τις άλλες επιχειρήσεις. Η ένταση και ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις διάφορες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, το υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες για την αύξηση του μεριδίου της κάθε επιχείρησης στην αγορά, η διαφοροποίηση των προϊόντων και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών στο χώρο.

- Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Όταν χαρακτηριστικό ενός κλάδου είναι η απόδοση κεφαλαίων υψηλότερη από το κόστος του και έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε φυσικό είναι να προσελκύσει νέες επιχειρήσεις. Οπωσδήποτε, η είσοδος αυτή δυναμώνει τον ανταγωνισμό. Δε λείπουν ωστόσο και κάποια εμπόδια που έχουν να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, προτού εισέλθουν σε έναν κλάδο. Πρώτο και από τα σημαντικότερα, είναι οι οικονομίες κλίμακας, μια επιχείρηση δύσκολα θα εισαχθεί σε ένα κλάδο με πολύ υψηλό κόστος, (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία) επιπλέον νομικοί περιορισμοί μπορούν να σταθούν εμπόδιο στην εισαγωγή νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, όπως η περίπτωση του ΟΤΕ. Πριν από μια δεκαετία κατείχε το μονοπώλιο στη σταθερή τηλεφωνία. Ανασταλτικός παράγοντας επίσης μπορεί να αποβεί και η διαφοροποίηση του προϊόντος. Η ικανότητα της επιχείρησης να προωθήσει ένα προϊόν που να φαίνεται στα μάτια των καταναλωτών διαφορετικό από αυτά των ανταγωνιστών είναι πολύ σημαντική. Η διαφοροποίηση, είτε είναι πραγματική είτε είναι αντιληπτή, όπως και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα νέα προϊόντα αποτελεί εμπόδιο για νέες επιχειρήσεις. Πέρα από αυτά, η πρόσβαση στα κανάλια ή κέντρα διανομής, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο, και κυρίως για της εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κέντρα διανομής εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα, ενώ προτιμούν κυρίως τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Τέλος, ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι αναπόφευκτος. Σίγουρα, αναμένονται αντίποινα για τους νεοεισερχόμενους όπως η μείωση των τιμών, η αύξηση της ποιότητας, κλπ.
- Προμηθευτές. Σε αρκετούς κλάδους, τα χρήματα που δαπανώνται για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος των παραχθέντων προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμη των

προμηθευτών καθορίζεται από τον αριθμό των προμηθευτών, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, το μέγεθος και τη σημασία του προμηθευτή και του αγοραστή.

- Πελάτες. Οι παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, είναι παρεμφερείς με τους προαναφερθέντες παράγοντες, που αφορούν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το μέγεθος της αγοράς, ο αριθμός των προμηθευτών, οι πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή, η ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι οι παράγοντες που παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στον προσδιορισμό της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών.
- Επιχειρήσεις με υποκατάστατα προϊόντα. Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν το ένα είναι σε θέση να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (π.χ. μαργαρίνη – βούτυρο, ζάχαρη – φρουκτόζη). Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων βάζει σε περιορισμούς τις τιμές και είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

«Η προσέγγιση του Porter παραμένει πάντα ισχυρή. Η αναμφισβήτητη όμως δύναμη του πιστωτικού συστήματος, αλλά και του ανταγωνισμού ο οποίος ενίοτε προέρχεται, συνεπικουρείται, εξαρτάται ή επηρεάζεται από επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά προς την επιχείρηση αγαθά, μας αναγκάζει να ενσωματώσουμε στους πέντε προαναφερθέντες παράγοντες έναν έκτο, που είναι οι πιστωτές, αλλά και έναν έβδομο, που είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν συμπληρωματικά προς τη δική μας επιχείρηση αγαθά».⁹ Το τελευταίο είναι κατανοητό, αφού η εξέλιξη μιας επιχείρησης που παράγει συμπληρωματικά αγαθά (π.χ. καφές – ζάχαρη), επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της δικής μας εταιρείας, πρωταρχικά όμως την επιβίωσή της. Όταν η ζήτηση για ένα προϊόν μας αυξάνεται (π.χ. καφές), αυξάνεται

⁹ Βασίλης Ν. Κέφης – Πέτρος Παπαζαχαρίου, 2009, σελ. 61 - 62

και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα (π.χ. ζάχαρη). Επομένως, οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.

3.3 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.

Οι συντάκτες του επιχειρηματικού σχεδίου αναγνωρίζουν ότι η swot (strengths – weaknesses and opportunities – treats analysis) ανάλυση αποτελεί το πρώτο από τα δύο στάδια του προγραμματισμού και χωρίς αυτή το δεύτερο στάδιο (πρόγραμμα δράσης) δεν είναι δυνατόν να είναι άρτιο και αποτελεσματικό. Εταιρείες οι οποίες παρέλειψαν τη swot ανάλυση απέτυχαν.

Η swot ανάλυση μελετά και αποτυπώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον.

Δυνατά σημεία θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους.

Αδύνατα σημεία είναι εκείνα τα γνωρίσματα της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσής τους.

Ευκαιρίες είναι οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την υλοποίηση των σκοπών της.

Απειλές θεωρούνται οι παράγοντες – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, που απαιτείται να ανησυχίσουν την επιχείρηση και που πιθανώς να την οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους.

Σκοπός της swot ανάλυσης είναι να διευρύνει τις δυνατότητες, να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες, να εξερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό να βρει νέες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους. Το στρατηγικό πλεονέκτημα που προσδίδει σε μια επιχειρηματική μονάδα η συγκεκριμένη μέθοδος είναι το απαύγασμα της συνοπτικής αλλά συνάμα ενημερωτικής προσέγγισης της εταιρίας και της αναγνώρισης του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

3.4 ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

Το μάρκετινγκ είναι ένα άθροισμα διαδικασιών, εκ μέρους της επιχείρησης, που αποβλέπουν στην καθιέρωση και στην παραδοχή των προϊόντων της από τους καταναλωτές. Οι αντικειμενικοί στόχοι του μάρκετινγκ είναι η επιλογή μιας ελκυστικής αγοράς και η σχεδίαση προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών, ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίησή τους και παράλληλα η μεγιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης.

Η σύγκυση μεταξύ του μάρκετινγκ και των πωλήσεων είναι φανερή και συγκροτεί πηγή κινδύνων για τις επιχειρήσεις. Πωλήσεις, σημαίνει διασφάλιση ικανού αριθμού παραγγελιών οι οποίες θα οδηγήσουν στην αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Οι πωλήσεις είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ. Τα στελέχη που σχεδιάζουν ένα business plan, θα πρέπει να καταλάβουν την διαφορετικότητα και τη συμπληρωματικότητα των δύο αυτών εννοιών που αντανακλάται στους τρόπους δράσης τους.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο οι αναλυτές του μάρκετινγκ προσεγγίζουν με ιδιαίτερη προσοχή στρατηγικές που ενισχύουν την επιχείρηση και την καθιστούν ικανή να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις δραστηριότητες ενός στελέχους μάρκετινγκ και ενός στελέχους πωλήσεων.

<u>ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</u>	<u>ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</u>
Προσανατολισμός στο μέγεθος των πωλήσεων	Προσανατολισμός στα έσοδα της επιχείρησης
Επικέντρωση στο άτομο	Επικέντρωση στην αγορά
Εκμετάλλευση βραχυχρόνιων ευκαιριών	Εκμετάλλευση μακροχρόνιων ευκαιριών
Προβάδισμα στις τακτικές	Προβάδισμα στη στρατηγική
Εργασία πρόσωπο με πρόσωπο με τον πελάτη	Εργασία στο γραφείο

Συνοψίζοντας, το κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου που αναφέρεται στο σχεδιασμό του μάρκετινγκ θα πρέπει να δίνει πληροφορίες:

- Για την τοποθέτηση του προϊόντος απέναντι στους ανταγωνιστές.
- Για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τις προσπάθειες που καταβάλλονται, ώστε να βελτιωθεί με βάση τις επιθυμίες και τις προτεραιότητες των καταναλωτών.
- Για τις ευκαιρίες επέκτασης.
- Για το κόστος της διαφήμισης και της προώθησης του προϊόντος.
- Για την τμηματοποίηση της αγοράς.
- Για το μείγμα μάρκετινγκ.
- Για τις μορφές ελαστικότητας της αγοράς.
- Για τα κανάλια διανομής και τους αποδέκτες.
- Για τη δράση του μάρκετινγκ στο διεθνές περιβάλλον.

3.4.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Αρχικά, σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιγράφεται η ευκαιρία επέκτασης της επιχείρησης στην αγορά. Οι ευκαιρίες επέκτασης είναι:

- Νέο προϊόν σε νέα αγορά: σε αυτή την περίπτωση η οικονομική μονάδα εκτείνει τις δραστηριότητές της σε καινούριες αγορές προωθώντας ιδίως καινοτόμα και πρόσφατα προϊόντα.
- Νέο προϊόν σε ήδη υπάρχουσα αγορά: η συγκεκριμένη περίπτωση ανήκει στις ευκολότερες περιπτώσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σχεδιαστές της στρατηγικής μάρκετινγκ. Αν η εταιρία και τα προϊόντα της έχουν καλή φήμη στην αγορά τότε αυξάνεται η υπεραξία της ιδιαίτερα σε δύσκολους οικονομικά καιρούς. Η φήμη χτίζεται με άυλες αξίες, όπως το όραμα, η αξιοπιστία, η ηγεσία, κλπ.

Οι συντάκτες του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να γνωρίζουν ότι στην εποχή των σύγχρονων και των μεγάλων αλλαγών, το οικονομικό κεφάλαιο δεν έχει τη σημασία που είχε για την πρόοδο της επιχείρησης. Ένα σύνολο παραγόντων, με κύριο αυτόν του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνει το μέλλον της επιχείρησης και την κάνει ισχυρή στις δύσκολες περιόδους.

- Ήδη υπάρχον προϊόν σε νέα αγορά: στο σημείο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει όλους τους μηχανισμούς που θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να καταφέρει να ξεπεράσει πρώτον τους ανταγωνιστές και δεύτερον τη φοβία, την ενδεχόμενη δυσπιστία αλλά και την αδιαφορία των καταναλωτών στο καινούριο.
- Ήδη υπάρχον προϊόν σε ήδη υπάρχουσα αγορά: η συγκεκριμένη ευκαιρία επέκτασης είναι για πολλούς και η δυσκολότερη, αφού υπάρχει ένα συγκεκριμένο κοινό πελατών το οποίο αισθάνεται κορεσμό για το προϊόν. Οι εταιρίες οφείλουν να ανακαλύπτουν

νέους τρόπους προώθησης, αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τα δίκτυα διανομής, εύχρηστη συσκευασία των προϊόντων, αναβάθμιση της ποιότητας, κλπ.

3.4.2 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα μάρκετινγκ, είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων τα οποία είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μια αγορά.

«Το μείγμα μάρκετινγκ, είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας».¹⁰ Στα παραπάνω στοιχεία μπορεί να προστεθεί και ένα ακόμα αυτό της συσκευασίας του προϊόντος, βέβαια στην πράξη θεωρείται μέρος του προϊόντος.

Τα παραπάνω στοιχεία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Κυρίως η τιμή του προϊόντος, η οποία στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν σχετίζεται με το ύψος της τιμής των πρώτων υλών, αλλά με τη διαφήμιση και τα κανάλια διανομής. Είναι συχνό φαινόμενο, όπου εταιρείες όπως τα σούπερ μάρκετ για να εξοικονομήσουν χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα τους, προτιμούν την παραγωγή προϊόντων με το δικό τους όνομα (private label).

3.4.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

¹⁰ Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, 2002, σελ. 96

Η σημασία της τμηματοποίησης αφορά στην κατάτμηση μιας σχετικά ανομοιογενούς αγοράς σε επιμέρους ομοιογενή τμήματα και στην εξυπηρέτηση κάθε τμήματος με ειδικά προγράμματα μάρκετινγκ. Τα σημαντικότερα κριτήρια τμηματοποίησης αγοράς είναι:

- Γεωγραφικά: χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές, μπορεί δηλαδή, η επιχείρηση να διαχωρίσει τους καταναλωτές στην κατηγορία των πελατών μεγάλων αστικών κέντρων, μεγάλων πόλεων και σε πελάτες μικρών πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών. Η γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται στο ότι οι καταναλωτές των διαφόρων περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές ανάγκες οπότε και πρέπει να αντιμετωπιστούν διαφορετικά.
- Δημογραφικά: τα δημογραφικά κριτήρια (ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, θρησκεία, κοινωνική τάξη, κλπ.) είναι τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι και μία εταιρία επίπλων η οποία ενδιαφέρεται να χωρίσει την αγορά της με βάση την ηλικία και το επάγγελμα των καταναλωτών. Με αυτή την συνδυασμένη τμηματοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στον υπολογισμό των κερδών που μπορεί να της επιφέρει το καθένα τμήμα.
- Ψυχογραφική: η ψυχογραφική τμηματοποίηση, αφορά το διαχωρισμό της αγοράς σε βάση την προσωπικότητα ή τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Έχει εντοπιστεί ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της τεχνολογίας και άλλοι πάλι οι οποίοι αναζητώντας κοινωνική προβολή, καταφεύγουν στην αγορά προϊόντων που αντικατοπτρίζουν την υψηλή κοινωνική τους θέση π.χ. ακριβά αυτοκίνητα.
- Αγοραστική συμπεριφορά: σ' αυτή την περίπτωση οι καταναλωτές τμηματοποιούνται βάσει των αναγκών που θέλουν να ικανοποιήσουν.

Η ανάλυση των παραπάνω κατηγοριών σε βάθος, αποτελεί αναμφισβήτητα εγγύηση επιτυχίας.

3.4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ MARKETING PLAN

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι άλλο ένα στρατηγικό σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου. Η όποια διαφορά σημαντικότητας με τα άλλα έγκειται στον ανθρώπινο παράγοντα που παρουσιάζεται με τη μορφή του καταναλωτή - πελάτη.

Αυτός είναι και ο λόγος άλλωστε, που θα πρέπει να αντανakλά την πραγματικότητα, να είναι ρεαλιστικό σαφές και εύκολο να εφαρμοστεί. Ένα σχέδιο μάρκετινγκ θα πρέπει να εμπεριέχει τα παρακάτω:

- Να ερευνά διεξοδικά την αγορά – στόχο και να στηρίζεται ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια.
- Να απαιτεί σχεδιασμό των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Να αναλύει τη σχέση του προϊόντος με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών.
- Να διατυπώνει προτάσεις προώθησης των προϊόντων.
- Να δίνει σημασία στην εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση.
- Να καταγράφει με κάθε λεπτομέρεια τους πελάτες,;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

4.1 Τεχνικές προγραμματισμού

4.2 Εργαλεία ποιοτικού ελέγχου

4.3 Πόροι και αντικειμενικοί στόχοι

4.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Τα στελέχη έχουν στη διάθεσή τους διάφορες τεχνικές προγραμματισμού. Η δημοφιλέστερη τεχνική είναι η τεχνική Gantt Chart η αλλιώς διάγραμμα Gantt, το οποίο παρουσιάζει χρονικά τη ροή των διαδικασιών και το χρονικό προσδιορισμό των δράσεων.

Μια ακόμα γνωστή τεχνική προγραμματισμού, που χρησιμοποιείται ευρέως είναι η τεχνική CMP το λεγόμενο Κρίσιμο Μονοπάτι. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ένα σύνολο από πολύπλοκα σχήματα παραγωγής που απαιτούν συντονισμό πολλών εργασιών. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο CMP, τα στελέχη παραγωγής μπορούν να ταξινομήσουν κάθε εργασία με βάση τη χρονική σειρά που επιθυμούν να προϋπολογίσουν τον απαραίτητο χρόνο που χρειάζεται η καθεμιά για να ολοκληρωθεί.

Εξίσου σημαντική τεχνική προγραμματισμού είναι η μέθοδος PERT (program evaluation and review technique) ή αλλιώς τεχνική αξιολόγησης και επανεξέτασης του προγράμματος, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως για το σχεδιασμό και την υλοποίηση τεχνικών έργων.

Τέλος το GERT (graphical evaluation and review technique) δηλαδή, αξιολόγηση γραφήματος και τεχνική αναθεώρησης, είναι δικτυωτό γράφημα σχεδιασμού δέσμης αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που επιτρέπει τη δημιουργία κόμβων ελέγχου και την πιθανολογική θεώρηση πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων του συστήματος βασιζόμενο στην κατανομή πιθανοτήτων.

4.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου αφορούν επιχειρηματικά σχέδια που χαρακτηρίζονται

από λεπτομερή περιγραφή όλων των κινήσεων της επιχείρησης για δεδομένο χρονικό διάστημα. Πρόκειται για ποσοτικές τεχνικές, που λειτουργούν βοηθητικά και συντελούν στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση παρεκκλίσεων από το αρχικό σχέδιο.

Κάποια από τα σημαντικότερα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου είναι και τα εξής: διάγραμμα δικτυωτής ανάλυσης (activity network), διάγραμμα ομαδοποίησης (bar chart), έλεγχος εργασιών (check sheet), μοντέλο μελέτης των αποτυχιών – λαθών και η ανάλυση των αποτελεσμάτων (failure model and effect analysis), διάγραμμα Gantt, γραμμικά διαγράμματα (line graph), τεχνική επισκόπησης (surveys), κλπ.

4.3 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η τεχνολογία αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς. Σ' ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη και σχεδιασμός των πόρων που θα χρειαστούν για το κοντινό μέλλον. Το ζητούμενο είναι να φανταστεί κανείς, το πού θα είναι η επιχείρηση μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και ποιος θα είναι ο τρόπος με τον οποίο θέλει η επιχείρηση να εξυπηρετούνται οι πελάτες.

Κλειδί στο σχεδιασμό, είναι η πρόβλεψη για σημαντική ανάπτυξη πληροφοριακών δικτύων που θα ικανοποιούν τις δικτυακές ανάγκες της επιχείρησης. Παράλληλα, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η έρευνα, η καινοτομία και η τεχνολογική εξέλιξη δεν μεγιστοποιούν την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης εάν δεν ενσωματωθούν στην παραγωγική διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

ΣΧΕΔΙΟ

5.1 Το οικονομικό πλάνο της επιχείρησης

5.2 Προβλέψεις των πωλήσεων

5.3 Προϋπολογισμός ροής μετρητών

5.4 Το νεκρό σημείο

5.1 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

«Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία που πρέπει να παρουσιαστούν είναι των προηγούμενων ετών αλλά και προβλέψεις (π.χ. επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ.) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις που πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:»¹¹

- **Ισολογισμός:** Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, ένα προηγούμενο και έναν πιθανό για τα επομένον ετών.
- **Ανάλυση Χρηματοροών:** Αναλύει , την ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω της αυτής ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να έχει ολοκληρωμένη εικόνα των χρημάτων, που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση διότι βοηθάει στην ορθή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της.
- **Κατάσταση Αποτελεσμάτων χρήσης:** Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, κέρδη και ζημίες των επιχειρήσεων. Καλό είναι να συγκαταλέγονται στο σχέδιο τωρινές, παλαιές αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.
- **Break-even Analysis:** Δείχνει τις πωλήσεις που πρέπει να συμβούν (σε ευρώ ή τεμάχια), ώστε να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

5.2 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

¹¹ http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=190&PHPSESSID=80358d01bc50b68c75f473d6ca04d4d0

Η πρόβλεψη των πωλήσεων θεωρείται ως το πιο σημαντικό ποσοτικό μέγεθος ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η εργασία της πρόβλεψης ξεκινάει με την έρευνα, την εκτίμηση και την ανάλυση των συνθηκών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Η πρόβλεψη των πωλήσεων ακολουθεί τα εξής τέσσερα βήματα:

Βήμα 1^ο: αρχικά γίνεται η ανάλυση θεμελιωδών τάσεων, όπως η μεσοπρόθεσμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, οι καταναλωτικές τάσεις, οι δημογραφικοί παράγοντες, ο πληθωρισμός και το διαθέσιμο εισόδημα.

Βήμα 2^ο: σ' αυτό το σημείο γίνεται επικέντρωση στην έρευνα, στα χαρακτηριστικά της ζήτησης και προσφοράς των παραχθέντων προϊόντων της εταιρείας. Επίσης ερευνώνται και οι προτιμήσεις των καταναλωτών.

Βήμα 3^ο: το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την ανάλυση των ανταγωνιστών. Ερευνάται η φύση του ανταγωνισμού, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών όπως και οι πολιτικές των ανταγωνιστών.

Βήμα 4^ο: εδώ διασταυρώνεται η εφικτότητα του στόχου πωλήσεων με τις οργανωτικές και ειδικές συνθήκες ανά προϊόν και ανά γραμμή παραγωγής.

5.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΟΗΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

Ο προϋπολογισμός και η αναπαράσταση της ρευστότητας της επιχείρησης για ένα τουλάχιστον χρόνο είναι ένα σπουδαίο στοιχείο ειδικότερα όταν ένας τρίτος θέλει να έχει ολοκληρωμένη εικόνα των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. «Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο (ειδικότερα στις ελληνικές επιχειρήσεις και συναλλαγές) μετρητά

που υπολογίζεται να μπουν στο ταμείο αυτόν τον μήνα να μπουν στον επόμενο και αντίστροφα»¹².

Είναι γνωστό ότι τα έξοδα είναι σταθερά και καταβάλλονται μηνιαίως όπως επίσης οι μισθοί, τα ασφάλιστρα, τα ενοίκια, οι δόσεις, κλπ.

Με ποιόν τρόπο θα καλυφθούν όλα αυτά; Αυτός είναι και ο κυριότερος σκοπός της σύνταξης του προϋπολογισμού ροής μετρητών που αναμένονται κάθε μήνα από εξοφλήσεις παγίων, από επενδύσεις, από πωλήσεις, κλπ.

Η διαφορά που προκύπτει στο τέλος (έλλειμμα ή πλεόνασμα) δείχνει τον προγραμματισμό που θα πρέπει να ακολουθήσει για νέες επενδύσεις και δάνεια.

5.4 ΤΟ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

«Νεκρό σημείο είναι το ποσοστό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών) με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Το νεκρό σημείο αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης και ανάγεται στη σφαίρα της αναλύσεως των πωλήσεων μιας επιχειρήσεως»¹³.

Η θεμελιώδης αρχή πάνω στην οποία έχει βασιστεί η ανάλυση του νεκρού σημείου, είναι η συμπεριφορά του κόστους. Αυτό σημαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο με τις πωλήσεις, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων.

¹² Θ. Κοκκόρης, 2001, σελ.76

¹³ Ν. Νιάρχος, 2004, σελ. 301

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί κυρίως μέθοδο μελέτης και προγραμματισμού των πωλήσεων, με βάση την υπάρχουσα σχέση των σταθερών και μεταβλητών δαπανών της επιχείρησης.

Πάνω απ' όλα η ανάλυση του νεκρού σημείου θεωρείται οδηγός για τη λήψη σωστών αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση διαθέτει το δικό της νεκρό σημείο και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της είναι ίσες με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της, και επομένως το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι μηδέν. Όταν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από το νεκρό σημείο τότε πραγματοποιείται κέρδος αν είναι μικρότερες τότε η επιχείρηση έχει ζημία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ-

ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

6.1 Είδη κινδύνου

6.1.1 Τα 5Ms του κινδύνου

6.1.2 Αξιολόγηση των κινδύνων

6.1.3 Αντιμετώπιση του κινδύνου

6.2 Είναι, λοιπόν, αναγκαίο ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο;

6.3 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου

6.3.1 Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή

6.3.2 Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία

6.4 Συμβουλές για την αποτελεσματική σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου

6.1 ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η δημιουργία μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνει σε κάθε περίπτωση προβλήματα και κινδύνους και το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να κάνει εκτενή αναφορά σε αυτά. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:

- Λειτουργικός: ο λειτουργικός κίνδυνος συμβαίνει στο εσωτερικό της επιχείρησης και προκαλείται από την αδυναμία εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής.
- Κλαδικός κίνδυνος: ο συγκεκριμένος κίνδυνος αφορά τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίες προκύπτουν από την είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- Χρηματοοικονομικός κίνδυνος: ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος συμβαίνει στη λειτουργία μιας επιχείρησης από την αδυναμία της να εκπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, από την αύξηση του κόστους των πρώτων υλών, από σημαντική άνοδο των επιτοκίων, από λανθασμένες επιχειρηματικές αποφάσεις, κλπ.
- Πολιτικός κίνδυνος: ο πολιτικός κίνδυνος προέρχεται από την αναποτελεσματικότητα της εκάστοτε κυβέρνησης, τη δράση διαφόρων ομάδων πίεσης, lobbies, κλπ.

6.1.1 ΤΑ 5 Ms ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το μοντέλο των πέντε Ms συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία και αποτελεί προσαρμογή μοντέλων που έκαναν την εμφάνισή τους αρχικά σε στρατιωτικά εγχειρίδια διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.

Τα 5 Ms καθορίζουν τις λέξεις Man, Media, Machine, Management και Mission.

Man (ανθρώπινος παράγοντας): ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής. Χωρίς την ύπαρξη ενός άρτια εκπαιδευμένου, ικανού και ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού, ο τελειότερος πάγιος εξοπλισμός και οι υπερμεγέθεις εκτάσεις στις οποίες είναι εγκατεστημένες οι επιχειρήσεις αποτελούν κενό γράμμα.

Media (φυσικό και επιχειρησιακό περιβάλλον): η γνώση των παραγόντων που καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελούν τον υπ' αριθμόν ένα στόχο των ληπτών αποφάσεων και των σχεδιαστών ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η πρόβλεψη των αλλαγών που ενδέχεται να προκύψουν εξασφαλίζει στην επιχείρηση τη δυνατότητα δράσης σε ένα λιγότερο τρωτό πεδίο μάχης. Τα τελευταία χρόνια, οι πολίτες απέκτησαν μια έντονη οικολογική συνείδηση πράγμα που ανάγκασε τις επιχειρήσεις να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας μεθόδους ώστε να αναδεικνύουν το κοινωνικό τους πρόσωπο προκειμένου να κερδίσουν την εύνοια των καταναλωτών.

Machine (τεχνολογικός εξοπλισμός): η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται ως εποχή των καινοτομιών και της τεχνολογίας. Αν αυτό δεν γίνει σαφές από τους διοικούντες των επιχειρήσεων ο κίνδυνος συρρίκνωσης, αποεπένδυσης και αιχμαλωσίας της ρευστοποίησης θα είναι αναπόφευκτος. Η επιτυχής λειτουργία μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός τεχνολογικού εξοπλισμού ικανού να παράγει ποιοτικά και καινοτόμα αγαθά.

Management (διαχείριση – διοίκηση): το αποτελεσματικό μάνατζμεντ είναι το κλειδί της επιτυχίας της επιχειρηματικής μονάδας. Είναι στο χέρι των στελεχών η άριστη αξιοποίηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ για την αρμονική πορεία της επιχείρησης.

Mission (αποστολή): η αλληλεπίδραση των παραπάνω παραγόντων οδηγεί στην επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής. Το κομμάτι που αναλογεί τον καθένα για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος εξαρτάται από τη βαρύτητα που πρόκειται να τους δώσει η

επιχείρηση. Τις περισσότερες φορές είναι συνάρτηση της εξέλιξης των συστημάτων και των διαδικασιών που συμβαίνουν στο εσωτερικό περιβάλλον.

6.1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Είναι στρατηγικής σημασίας αναγκαιότητα να συγκρίνονται οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι έναντι των κριτηρίων κινδύνου που προσβέυει η κάθε επιχείρηση. Τα κριτήρια αυτά εμπεριέχουν το σχετικό κόστος και όφελος, τις νομικές απαιτήσεις, τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, κλπ. Η αξιολόγηση των κινδύνων χρησιμοποιείται για την ορθή λήψη αποφάσεων σχετικών με τη σημαντικότητά του, δηλαδή, κατά πόσο ο συγκεκριμένος κίνδυνος προδικάζει αρνητικές καταστάσεις ή όχι.

6.1.3 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι αυτό που θα πρέπει να είναι ενημερωμένο για τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσει και θα διαχειριστεί ενδεχόμενους κινδύνους. Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπονται συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες κατανέμονται στα στελέχη της επιχείρησης με σκοπό την πρόληψη και την αντιμετώπιση των κινδύνων. Εάν χωρίσουμε τα στελέχη σε Διοικητικό Συμβούλιο, Μάνατζερ και λοιποί εργαζόμενοι προκύπτουν για την κάθε ομάδα οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να:

- Ενημερώνεται για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.
- Αναγνωρίζει τις πιθανές επιπτώσεις που αφορούν στην αξία των μετοχών.
- Διασφαλίζει τα επίπεδα ενημέρωσης σε ολόκληρη την επιχείρηση.

- Αναγνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ θα αντιμετωπίσουν μια ενδεχόμενη κρίση.
- Συντάσσει μια ξεκάθαρη πολιτική διαχείρισης των κινδύνων, που να καλύπτει τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Οι Μάνατζερ της επιχείρησης θα πρέπει να:

- Αναγνωρίζουν τους κινδύνους και τις επιπτώσεις που εμπίπτουν στο δικό τους μερίδιο ευθυνών.
- Χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικούς δείκτες ο οποίοι επιτρέπουν την παρακολούθηση των βασικών επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της επιχειρηματικής μονάδας.
- Εφαρμόζουν ευέλικτα συστήματα διοίκησης.

Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θα πρέπει να:

- Κατανοούν και να αντιλαμβάνονται την ευθύνη που φέρουν απέναντι στους κινδύνους.
- Πιστεύουν στις δυνατότητές τους για άμεση ανταπόκριση σε ενδεχόμενο κίνδυνο.

6.2 ΕΙΝΑΙ, ΛΟΙΠΟΝ, ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ;

Το πρώτο και σημαντικότερο κέρδος από ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ότι χαράζει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τα στάδια που δημιουργούν το μέλλον όπως το επιθυμεί ο κάθε επιχειρηματίας.

Διαβάζοντας ένας επενδυτής ή ένας τραπεζίτης τις λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να έχει πράγματι άποψη για την κατάσταση της επιχείρησης και να αποφασίσει εάν εν τέλει αξίζει ο κόπος να δώσουν τα χρήματά τους.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αποτελέσει επικοινωνιακό εργαλείο ικανό να πληροφορήσει για τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησης, ενώ μπορεί να βοηθήσει και στην ανάπτυξη ενός καλού μάντζερ. Είναι σε θέση επίσης να κάνει πράξεις τις ιδέες γύρω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες και να προωθήσει καταστάσεις και ευκαιρίες πλεονεκτικές για την επιχείρηση.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο εξασφαλίζει χρήμα και χρόνο επικεντρώνοντας στις δραστηριότητες των υπευθύνων της επιχείρησης για μεγαλύτερο έλεγχο στα χρηματοοικονομικά, εμπορικά και επιχειρηματικά θέματα γενικότερα.

6.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ένα ορθώς οργανωμένο και εμπειριστατωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους επενδυτές. Αντιθέτως, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και ενδεχομένως παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν, αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

6.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΕΝΔΥΤΗ

Ο ενδεχόμενος χρηματοδότης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προβεί στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Επίσης μπορεί να μελετήσει την πρόταση και να ελέγξει αν η ιδέα είναι δυνατόν να μετατραπεί σε πράξη, αν όντως πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε συμφωνία.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Οπωσδήποτε, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Στόχος τους είναι να διαλέξουν την καλύτερη δυνατή σε αρκετές πραγματοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που προκύπτει ότι έχουν τις πιο πολλές πιθανότητες να στεφθούν με επιτυχία. Με δεδομένο ότι ο χρόνος τους είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συντελεί σημαντικά στην επιλογή των κατάλληλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντίθετα, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ό,τι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το

αν είναι σύμφωνοι με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το business plan παρέχει στον επενδυτή τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

6.3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

«Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Τα «σενάρια επιστημονικής φαντασίας» δεν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από κανέναν και δεν μπορούν να υποστηριχθούν από κανένα επιχειρηματικό σχέδιο όσο καλό κι αν είναι αυτό. Στην περίπτωση, λοιπόν, που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους».¹⁴

Αρχικά, έλκει την προσοχή ενδεχομένων επενδυτών, δίνοντας πληροφορίες για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που μπορεί να τους ενδιαφέρουν. Ακόμη, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την γρηγορότερη και ευκολότερη επέκταση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός

¹⁴ http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf

επιχειρηματικού σχεδίου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει η ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην πραγματοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις ενέργειες που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στη συνεχή πρόοδο της επιχείρησης. Επίσης, ένα εμπειριστωμένο επιχειρηματικό σχέδιο συγκροτεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο.

Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. «Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο»¹⁵.

6.4 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

¹⁵ http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf

Αρχικό μέλημά μας για να είναι το επιχειρηματικό μας σχέδιο επιτυχημένο θα πρέπει να φροντίσουμε να είναι προσεγμένο. Ένα έντυπο που διαθέτει ευχάριστη όψη και καλή μορφοποίηση, αναμφισβήτητα θα κάνει καλή εντύπωση και θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Το έντυπό θα πρέπει να εμπεριέχει ένα πίνακα περιεχομένων βασισμένο σε μια λογική δομή και οι σελίδες του θα πρέπει να είναι αριθμημένες ούτως ώστε να διευκολύνουν την αναζήτηση της πληροφορίας.

Θα πρέπει επίσης να αποφεύγεται η χρήση υπερβολικά τεχνικών όρων. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η κατανόηση του εγχειρήματός μας από ένα μη εξειδικευμένο αναγνώστη. Μια καλή τακτική είναι επίσης η προσπάθεια να παρουσιαστούν οι απόψεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου βάσει αναλύσεων τρίτων, δηλαδή, άρθρα από τον τύπο και κάθε άλλο έντυπο που θα επιτρέψει την ενδυνάμωση των αναλύσεων και θα πείσει τον αναγνώστη.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο χρειάζεται να περιέχει πραγματικά στοιχεία και ρεαλιστικές παραδοχές και προβλέψεις προκειμένου να κερδιστεί η εμπιστοσύνη των πιθανών χρηματοδοτών.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ ΜΑΝΙΤΑΡΙΩΝ ΤΡΟΥΦΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Γ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΚΑΙ ΣΙΑ
ΔΙΑΚΡΙΤΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	ΥΔΝΑ Ο.Ε.
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΕΔΡΑ	ΔΗΜΟΣ ΑΡΓΑΛΑΣΤΗΣ Δ.Δ. ΑΡΓΑΛΑΣΤΗΣ – ΠΗΛΙΟ ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ Τ.Κ. 37006
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
Δ.Ο.Υ	ΒΟΛΟΥ
Α.Φ.Μ.	1448XXXXXX
ΚΛΑΔΟΣ	ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΠΑΡΑΧΘΕΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΜΑΝΙΤΑΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΤΡΟΥΦΑΣ (tuber melanosporum και tuber aestivum)
ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	01/03/2010
ΤΗΛΕΦΩΝΟ – FAX	24230XXXXX – 2423000000
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ – e mail	www.ydnatroufa.gr – ydna@argalastipelion.gr
ΕΤΑΙΡΟΙ –	Γ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ 50%
ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	Ε. ΕΥΘΥΜΙΟΥ 30%
	Α. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ 20%
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	4
ΕΚΤΑΣΗ	11,000 τμ ²
ΚΑΛΛΙΕΡΓΗΣΙΜΗ ΕΚΤΑΣΗ	10,000 τμ ²

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Σήμερα όπου οι παραδοσιακές καλλιέργειες στην Ελλάδα εισέρχονται ολοένα και περισσότερο σε μια κατάσταση κρίσης και κορεσμού που τις οδηγεί σε εξάντληση και συχνά αδιέξοδα νέες μορφές καλλιέργειας έρχονται να αναλάβουν τη σκυτάλη και να δώσουν πνοή αισιοδοξίας και οικονομικής άνθισης στον τομέα. Μία από αυτές τις καινοτόμες και ακόμα άγνωστες μορφές καλλιέργειας στην πλειοψηφία των Ελλήνων αγροτών είναι και αυτή του μανιταριού της τρούφας.

Η καλλιέργεια της τρούφας αποτελεί μια σύγχρονη βιολογική αγροτική δραστηριότητα με λίγη χειρωνακτική εργασία, ελάχιστο ρίσκο, αφού το κόστος παραγωγής είναι μικρό και εκπληκτικές αποδόσεις, ικανή να αντικαταστήσει άλλες παρακμάζουσες καλλιέργειες. Την τελευταία δεκαετία βέβαια, έχει σημειωθεί πολλή μεγάλη εξέλιξη χάρη στις μελέτες και στους πειραματισμούς που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις φυτωρίων, τους παραγωγούς τρουφών και τους ειδικούς ερευνητές.

Έχουν εντοπιστεί περίπου 50 διαφορετικά εδώδιμα είδη τρούφας σε όλο τον κόσμο εκ' των οποίων πάνω από τα 30 βρίσκονται αποκλειστικά στην Ευρώπη και τα περισσότερα μπορούν να καλλιεργηθούν. Η χώρα μας έχει όλες τις προϋποθέσεις για να υποστηρίξει μια τέτοια προσπάθεια. Το κλίμα και η καταλληλότητα των εδαφών της προωθούν την ανάπτυξη αρκετών ειδών τρούφας.

Με αφορμή, την εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε πριν από μερικούς μήνες στο δήμο Αργαλαστής με πρωτοβουλία του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Πηλίου σε συνεργασία με τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση του Νομού Μαγνησίας, το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, το Γεωτεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος (Περιφερειακό Παράρτημα Κεντρικής Ελλάδος) και το Ινστιτούτο Προστασίας Φυτών Βόλου, γεννήθηκε η ιδέα για την ίδρυση εταιρίας με σκοπό την καλλιέργεια ειδών τρούφας. Στην εν λόγω εκδήλωση το παρόν έδωσε και ο τακτικός

ερευνητής του Ινστιτούτου Δασικών Ερευνών του ΕΘ.Ι.ΑΓ.Ε (Εθνικό Ινστιτούτο Αγροτικών Ερευνών) Δρ. Στέφανος Διαμαντής ο οποίος στην ενημερωτική του διάλεξη υποστήριξε ότι η ενασχόληση με την τρούφα αποτελεί μια νέα, δυναμική και προσοδοφόρα καλλιέργεια, επιπλέον δήλωσε πολύ αισιόδοξος ότι τα επόμενα χρόνια θα έρθει η τρούφα στη ζωή του μέσου Έλληνα. Τέλος, γνωστοποίησε ότι η δυτική περιοχή του Πηλίου ύστερα από μελέτες του ίδιου ενδείκνυται για την ανάπτυξη ακόμα και των πιο εκλεκτών ειδών τρούφας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

EXECUTIVE SUMMARY	67
--------------------------------	----

1) ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.1 Περιγραφή της επιχείρησης.....	69
1.2 Τοποθεσία – χωροδιάγραμμα.....	70
1.3 Ιστορικό του κλάδου.....	72
1.4 Το προϊόν.....	72
1.5 Στόχοι.....	74
1.5.1 Βραχυχρόνιοι στόχοι.....	74
1.5.2 Μακροχρόνιοι στόχοι.....	75
1.6 Ανάλυση 3C'S.....	76
1.7 MANAGEMENT PLAN.....	77
1.7.1 Οργανόγραμμα.....	78
1.7.2 Σύνθεση και καθήκοντα προσωπικού.....	78

2) ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1) Ανάλυση ανταγωνισμού	80
2.1.1. Εσωτερικός ανταγωνισμός.....	80
2.1.2 Διεθνής ανταγωνισμός.....	82
2.2) Ανάλυση αγοράς	83

2.2.1 Κλάδοι δραστηριοποίησης.....	83
2.2.2 Τμηματοποίηση.....	84
2.2.3 Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του PORTER.....	85
2.2.4 MARKETING PLAN	
2.2.4.1 Πωλήσεις – διανομή.....	86
2.2.4.2 Τιμολογιακή πολιτική.....	86
2.2.4.3 Διαφήμιση.....	87
2.2.4.4 Προμηθευτές.....	87
2.2.4.5 SWOT ανάλυση.....	88

3) ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1 Επιλογή συστήματος καλλιέργειας.....	90
3.2 Προετοιμασία εδάφους και λίπανση.....	90
3.3 Φύτευση.....	91
3.4 Άρδευση.....	91
3.5 Εργασίες συντήρησης καλλιέργειας για τα πέντε πρώτα έτη.....	91
3.6 Συγκομιδή τρούφας.....	92

4) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

4.1 Κόστος εγκατάστασης.....	94
4.2 Ετήσιο κόστος συντήρησης τα τρία πρώτα χρόνια.....	95

4.3	Ετήσιο κόστος συντήρησης μετά το τέταρτο έτος.....	95
4.4	Χρηματοδότησα	96
4.5	Επιδότησεις.....	96
4.6	Υπολογισμός κερδών για πέντε χρόνια από το τέταρτο έτος της καλλιέργειας	97
4.7	Υπολογισμός νεκρού	97
 <u>5) ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ</u>		99
 <u>6) ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u>		100

EXECUTIVE SUMMARY

Το αντικείμενο της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δημιουργία μιας ομόρρυθμης εταιρίας με σύνολο προτεινόμενου προϋπολογισμού το ποσό των 27.000 €, στην περιοχή του Δ.Δ. Αργαλαστής Πηλίου στο νομό Μαγνησίας με σκοπό την καλλιέργεια του μανιταριού της τρούφας και πιο συγκεκριμένα των ειδών «Μαύρη Τρούφα» (*tuber melanosporum*) και «Θερινή Τρούφα» (*tuber aestivum*).

Οι στόχοι του τετραετούς επιχειρηματικού σχεδίου, με βάση τη σχετική ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, περιλαμβάνουν εκτός από την ανάπτυξη του προϊόντος, την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων του προϊόντος μέσω διαδικτύου και την αξιοποίηση ανεκμετάλλευτων αγροτικών περιοχών. Για την επίτευξη των στόχων της η επιχείρηση θα προχωρήσει:

- Στην αγορά σύγχρονου παραγωγικού εξοπλισμού που θα υποστηρίζει τις ανάγκες της καλλιέργειας και στην αγορά των κατάλληλων φυτωρίων.
- Στην πρόσληψη τεσσάρων υπαλλήλων που θα στελεχώνουν διάφορες θέσεις.
- 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 και η δημιουργία δικτύου αντιπροσώπων στις διεθνείς αγορές όπου παρουσιάζεται μεγαλύτερη ζήτηση των προϊόντων.
- Στην προβολή του προϊόντος της μέσω της συμμετοχής της σε εκθέσεις και εκδηλώσεις.

- 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 εταιρίας, ο τρόπος παραγωγής των προϊόντων, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστών 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 την ευρύτερη περιοχή αφού μπορεί να συμβάλει στην προώθηση του αγροτουρισμού και θα ενθαρρύνει τη συνεργασία της εταιρίας και τοπικούς συνεταιρισμούς παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων ίδιο το περιβάλλον αφού η καλλιέργεια της τρούφας είναι εντελώς οικολογική και φιλική προς το περιβάλλον .

1) ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στις 6 Νοεμβρίου 2009 η Γ. Γεωργίου, η Ε. Ευθυμίου και ο Α. Αναστασίου υπέγραψαν καταστατικό και το κατέθεσαν στο Πρωτοδικείο του νομού Μαγνησίας με σκοπό τη σύσταση Ομόρρυθμης Εταιρίας. Η Ομόρρυθμη Εταιρία που φέρει την επωνυμία «Γ. Γεωργίου και ΣΙΑ» και το διακριτό τίτλο «ΥΔΝΑ Ο.Ε.» έχει έδρα στην Αργαλαστή Πηλίου στο νομό Μαγνησίας και αφορά την καλλιέργεια του μανιταριού της τρούφας και συγκεκριμένα των ειδών «Μαύρης Τρούφας» (Tuber Melanosporum) και «Θερινή Τρούφα» (Tuber Aestivum). Σύμφωνα με το εταιρικό συμφωνητικό τα ποσοστά συμμετοχής στα κέρδη ανέρχονται στο 70%, 30% και 20% αντίστοιχα. Ο χώρος καλλιέργειας έγκειται στα 10 στρέμματα και αποτελεί περιουσιακό στοιχείο του Α. Αναστασίου ο οποίος συμφώνησε να το παραχωρήσει χωρίς την επιβάρυνση εισφοράς κεφαλαίου όπως συνέβη με τις Γ. Γεωργίου και Ε. Ευθυμίου οι οποίες κατέβαλαν εταιρικό κεφάλαιο ύψους 25.000 € από το οποίο η πρώτη κάλυψε το ποσό των 17.500 € και η δεύτερη το ποσό των 7.500 €. Η εταιρία πρόκειται να απασχολήσει σταδιακά τέσσερις εργαζομένους. Η φύτευση των δενδρυλλίων καθώς και οι απαραίτητες διαδικασίες για την προετοιμασία του εδάφους πρόκειται να ξεκινήσουν την 1 Μαρτίου του 2010 εποχή που θεωρείται ύστερα από μελέτη κατάλληλη για τέτοιες διαδικασίες. Το σύστημα καλλιέργειας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ονομάζεται “PALLIER” και αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες και επιτυχημένες διαδικασίες τρουφοκαλλιέργειας. Μετά

το πέρασμα τεσσάρων ετών θα είμαστε σε θέση να παράγουμε τις πρώτες τρούφες και να εισέλθουμε δυναμικά στην αγορά.

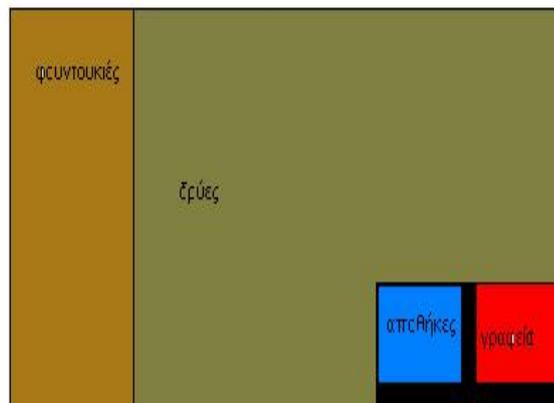
1.2 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ - ΧΩΡΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Η επιχείρηση τοποθετείται (βλ. *χάρτη*) όπως έχει ήδη λεχθεί στο Δ.Δ. Αργαλαστής πρωτεύουσα του ομώνυμου δήμου. Η Αργαλαστή, ένα από τα τρία ημιορεινά χωριά του δήμου, βρίσκεται σε υψόμετρο 300μ. κατάλληλο για την ευδοκίμηση και των δύο ειδών τρούφας που πρόκειται να καλλιεργήσουμε. Απέχει 40 χλμ. από το Βόλο και είναι μια τουριστική περιοχή που προσελκύει κόσμο όλο το χρόνο αφού εντυπωσιάζει με την ομορφιά την ιστορία της και την ξεχωριστή της αρχιτεκτονική.



Χάρτης

Το κτήμα του Αναστασίου έχει έκταση 11.000 τμ² είναι περιφραγμένο και βρίσκεται βορειοδυτικά του χωριού σε υψόμετρο 300 μέτρων. Είναι ελαφρός επικλινές πράγμα που καθιστά τη στράγγισή του αρίστη ενώ διαθέτει κατάλληλη έκθεση στον ήλιο. Επιπλέον ύστερα από ανάλυση του εδάφους διαπιστώθηκε ότι το PH βρίσκεται σε επίπεδο 7,5 κατάλληλο για την ανάπτυξη και τον δύο ειδών τρούφας που η εταιρεία μας σκοπεύει να καλλιεργήσει. Τα 10 στρέμματα θα καλλιεργηθούν ενώ το υπόλοιπο θα χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία αποθηκών, χώρου υποδοχής πελατών και δημιουργίας κτηρίου 80 τμ² για τη στέγαση των γραφείων της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω χωροδιάγραμμα. Στα 7 στρέμματα θα φυτευτούν μυκκορριζομένα δενδρύλλια δρυός (δρυς ή αριά, *quercus ilex*) και στα υπόλοιπα 2 μυκκορριζομένα δενδρύλλια φουντουκιών (*corylus avellana*). Σύμφωνα με το σύστημα PALLIER το φύτεμα των τροφοφόρων δέντρων γίνεται με πυκνή διάταξη, δηλαδή 63 φυτά ανά στρέμμα. Με τον τρόπο αυτό θα επιτύχουμε τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση του εδάφους από τις ρίζες των φυτών. Να σημειωθεί ότι για τη συλλογή των μανιταριών θα χρησιμοποιηθούν ειδικά εκπαιδευμένα σκυλιά.



ΧΩΡΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Καλλιέργειες τρούφας έχουν εγκατασταθεί από την πρώτη στιγμή που έγινε αυτό εφικτό, επειδή πρόκειται για μια αγροτική δραστηριότητα με μεγάλες αποδόσεις και λίγη χειρωνακτική εργασία. Σε περιοχές της νοτιοδυτικής Γαλλίας πάνω από 800 στρέμματα άλλων καλλιεργειών αντικαθίστανται ετησίως από φυτείες τρούφας. Έντονο παρατηρείται και το ενδιαφέρον των επενδυτών. Επιπλέον χώρες όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Σαουδική Αραβία, η Νέα Ζηλανδία, η Τασμανία και χώρες της Β. Αμερικής η τρούφες καλλιεργούνται ήδη συστηματικά και με μεγάλη επιτυχία. Βαθμιαία επίσης είναι η πρόοδος της εν λόγω καλλιέργειας σε Κύπρο, Βουλγαρία και Ρουμανία την τελευταία πενταετία. Όλες αυτές οι προσπάθειες έχουν σκοπό την αξιοποίηση άγονων και ορεινών περιοχών αφήνοντας ένα αξιοπρεπές εισόδημα στους αγρότες.

Τα τελευταία χρόνια γίνονται και στην Ελλάδα σημαντικές προσπάθειες ώστε να προωθηθεί η καλλιέργεια της τρούφας. Η τρούφα αποτελεί μια εναλλακτική επιλογή καλλιέργειας πάνω στην οποία στρέφουν το βλέμμα τους ολοένα και περισσότεροι καλλιεργητές. Ορισμένα είδη έχουν αρχίσει να καλλιεργούνται σποραδικά σε μερικές πόλεις της χώρας όπως η Ξάνθη, η Κοζάνη, τα Γρεβενά, κ.α. με επιτυχία ενθαρρύνοντας και προσελκύοντας ολοένα και περισσότερους καλλιεργητές.

1.4 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Η τρούφα, ανήκει στην οικογένεια των Ασκομυκήτων είναι υπόγεια μανιτάρια (παράσιτο στις ρίζες δέντρων), σχήματος κονδύλου και μεγέθους 2-7 συνήθως εκατοστών γκριζο - μαύρα έως ωχρό-λευκά, που παράγονται μέσα στο έδαφος σε βάθος 6-15 περίπου εκατοστών. Αναπτύσσονται σε αλκαλικές ημιορεινές περιοχές με υψόμετρο από 150 μέχρι

1400 μέτρα. (ανάλογα το είδος της τρούφας και το κλίμα της περιοχής) και ΡΗ μεγαλύτερου του 7,00 έως 8,50. Η συγκομιδή της γίνεται με τη βοήθεια εκπαιδευμένων σκύλων, χοίρων ή με ειδικό ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Οι πρώτες αναφορές στις τρούφες ανάγονται στο 1880 π.Χ. και από τότε η ιδιαίτερη γαστρονομική και θρεπτική τους αξία τις κάνουν περιζήτητο έδεσμα σε όλο τον κόσμο. Η λατινική ονομασία του μανιταριού σημαίνει «τροφή για βασιλιάδες» και δικαίως αποτελεί ένα από τα πιο εκλεκτά και πανάκριβα εδέσματα αφού η τιμή του κυμαίνεται από 700 € έως 7000 € το κιλό. Υπάρχουν ωστόσο και κάποια εκλεκτά είδη που δημοπρατούνται σε εξωπραγματικές τιμές. Πριν δύο χρόνια σε δημοπρασία που έγινε για φιλανθρωπικό σκοπό στην Ιταλία κάποιος λάτρης του μανιταριού πλήρωσε για λευκή τρούφα (*tuber magnatum*) βάρους 1.200 γραμμαρίων το απίστευτο ποσό των 95.000 €!

Η εταιρεία ΥΔΝΑ Ο.Ε. πρόκειται να ασχοληθεί με την καλλιέργεια των ειδών **tuber melanosporum** (εικόνα 1) και **tuber aestivum** (εικόνα 2) ακολουθώντας το σύστημα **PALLIER**.



(εικόνα 1 μαύρη τρούφα)



(εικόνα 2 τρούφα του καλοκαιριού)

Η «**Μαύρη Τρούφα**» (*tuber melanosporum*) αποτελεί ένα από τα πιο εκλεκτά είδη τρούφας και θεωρείται το κόσμημα της γαλλικής κουζίνας. Συγκομίζεται και εμπορεύεται στο διάστημα Νοεμβρίου – Μαρτίου κάθε χρόνο και κατατάσσεται στις τρούφες πρώτης κατηγορίας. Η τιμή της κυμαίνεται από 600€ έως 1500€ το κιλό. Αναπτύσσεται άριστα, σε ασβεστώδη εδάφη με ΡΗ 7,0 – 8,5 ελαφρώς επικλινή, οι διαστάσεις της κυμαίνονται από μέγεθος καρυδιού και σε ορισμένες περιπτώσεις ξεπερνούν σε διάμετρο τα 10cm.

Η «**Καλοκαιρινή Τρούφα**» (*tuber aestivum*) είναι η πλέον διαδεδομένη τρούφα της Ευρώπης, αναπτύσσεται στα ανώτερα τμήματα του εδάφους και μέχρι βάθους 30 cm. Τα δέντρα που αναπτύσσεται η *tuber aestivum* είναι τα ίδια στα οποία αναπτύσσεται και η μαύρη τρούφα. Οι διαστάσεις είναι παρόμοιες με αυτές της μαύρης τρούφας και συγκομίζεται με τον ίδιο τρόπο αρχές Μαΐου μέχρι αρχές Σεπτεμβρίου και η τιμή της κυμαίνεται από 200€ έως 400€ το κιλό. Η πιστοποίηση της ποικιλίας της φρέσκιας τρούφας θα γίνει από το ΕΘΙΑΓΕ.

1.5 ΣΤΟΧΟΙ

Για να επιτύχουμε καλύτερα τους σκοπούς μας και να εκπληρώσουμε τις επιθυμίες μας αποφασίσαμε να χωρίσουμε τους στόχους μας σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους.

1.5.1 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Δημιουργία σωστά διαμορφωμένου περιβάλλοντος κατάλληλο για την ανάπτυξη των τρουφών. Με την σωστή καθοδήγηση του γεωπόνου που προσλάβαμε είμαστε σίγουροι ότι σε τέσσερα χρόνια θα πετύχουμε τις καλύτερες εδαφολογικές συνθήκες

ώστε οι τρούφες μας να αναπτυχθούν σωστά και να αποκτήσουν την υψηλότερη ποιότητα .

- Συνεχή και σταδιακή βελτίωση της επιχείρησης. Στόχος μας να ερχόμαστε συνέχεια σε επαφή με τους πελάτες να καταγραφούμε τις παρατηρήσεις τους ώστε να κάνουμε το καλύτερο γι' αυτούς.
- Πρόσληψη άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού. Οι εργαζόμενοι θα περάσουν από σχετική συνέντευξη ενώ απαραίτητη θα κριθεί η προϋπηρεσία.
- Προώθηση και διαφήμιση της επιχείρησης από τα πρώτα στάδια ζωής της. Πριν ακόμα εισέλθουμε στην αγορά θα φροντίσουμε να γίνουμε γνωστοί στο αγοραστικό κοινό χρησιμοποιώντας τον τύπο, το ραδιόφωνο, κλπ.

1.5.2 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Δυναμική είσοδος στην αγορά. Αφού έχουμε προετοιμάσει κατάλληλα το έδαφος και έχουμε ενημερώσει τους υποψηφίους μας πελάτες για την ύπαρξη της επιχείρησής μας είμαστε σε θέση να εισέλθουμε δυναμικά στο χώρο και αντιμετωπίσουμε τους ανταγωνιστές μας.
- Απόσβεση του ιδιωτικού κεφαλαίου που επενδύθηκε. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς μας το κεφάλαιο που επενδύθηκε θα είναι σε θέση να αποσβεσθεί πλήρως από τον πρώτο κιάλας χρόνο παραγωγής των μανιταριών.
- Τιμές χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών μας. Χωρίς να ρίξουμε την ποιότητα των προϊόντων μας θα προβούμε σε ασυναγώνιστες τιμές με σκοπό να χτυπήσουμε τους ανταγωνιστές μας.

- Γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών μας. Στόχος στο μέλλον είναι η σύναψη συνεργασίας με ειδικό δίκτυο διανομής και διακίνησης, ώστε να φτάνουν τα προϊόντα μας ταχύτερα στους πελάτες.
- Επέκταση σε χώρες του εξωτερικού. Αφού τα έσοδα μας φτάσουν στο επιθυμητό σημείο τότε θα είμαστε σε θέση να επεκταθούμε και σε χώρες του εξωτερικού. Αρχικά θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε τα προϊόντα μας στη Κύπρο και αργότερα σε βαλκανικές γειτονικές χώρες.
- Σύναψη εμπορικών συμμαχιών. Για την σταθεροποίηση και την κυριαρχία μας στο χώρο επιβάλλεται η απόκτηση συμμαχιών με πελάτες χονδρικής όπως εστιατόρια και ξενοδοχεία. Οι συγκεκριμένοι πελάτες θα μας εξασφαλίσουν ένα σταθερό και σίγουρο εισόδημα.
- Απόκτηση καλής φήμης την οποία σκοπεύουμε αποκτήσουμε μέσα από σκληρή και συστηματική εργασία.

1.6 ΑΝΑΛΥΣΗ 3C'S

COMPANY: Πρόκειται να επενδύσουμε σε ένα προϊόν το οποίο τώρα αρχίζει να αναπτύσσεται στη χώρα μας και μάλιστα με πολύ θετικές προοπτικές. Στον τόπο που βρίσκεται η επιχείρησή μας δεν υπάρχουν ακόμα ανταγωνιστές επομένως για αρχή στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας θα κατέχουμε το μονοπώλιο. Πιστεύουμε ότι μέσα σε τέσσερα χρόνια θα ξεκινήσει δυναμικά η παραγωγή των τρουφών μας σε ασυναγώνιστη ποιότητα και τιμές. Κοιτάζουμε το μέλλον μας θετικά και προβλέπουμε ότι μέσα σε μία πενταετία θα είμαστε ικανοί να συνεργαζόμαστε και με επιχειρήσεις του εξωτερικού.

COMPETITORS: Αναγνωρίζουμε ότι οι ανταγωνιστές μας σαφώς και έχουν μεγαλύτερη πείρα στο χώρο από εμάς, αφού βρίσκονται χρόνια, και όπως είναι φυσικό διαθέτουν καλύτερη δικτύωση και προφανώς κάποιες στρατηγικές συμμαχίες που θα είναι δύσκολο να σπάσουμε. Επιπλέον πέρα από τις οργανωμένες επιχειρήσεις παραγωγής τρούφας, έχουμε να αντιμετωπίσουμε μια ακόμα μερίδα ανταγωνιστών, που δεν είναι άλλη από τους μεμονωμένους συλλέκτες - κυνηγούς άγριας τρούφας. Οι συγκεκριμένοι αντίπαλοι θεωρούνται πολύ σημαντικοί, αφού η «άγρια» τρούφα που εμπορεύονται είναι πιο εκλεκτή και φυσικά ακριβότερη από την καλλιεργήσιμη. Αναμένουμε ότι οι ανταγωνιστές μας στο μέλλον θα προσπαθήσουν να ισχυροποιηθούν και ενδεχομένως να μειώσουν τις τιμές τους για να μας αντιμετωπίσουν. Τέλος, όπως προείπαμε η καλλιέργεια της τρούφας κερδίζει έδαφος όλο και περισσότερο πράγμα που σημαίνει ότι πέρα από εμάς θα υπάρξουν και πολλοί άλλοι υποψήφιοι παραγωγοί που θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας.

CUSTOMERS: Η εταιρία μας απευθύνεται σε ευρύτερο φάσμα πελατών αφού οι τιμές των προϊόντων μας πρόκειται να ακολουθήσουν μια σταθερή αυξανόμενη κλίμακα. Οι πελάτες προτιμούν χαμηλά σε τιμή αλλά παράλληλα άριστης ποιότητας προϊόντα. Εμείς εκτός από την ακριβή μαύρη τρούφα πρόκειται να προσφέρουμε και την καλοκαιρινή τρούφα της οποίας η χρηματική αξία είναι πολύ μικρότερη, ωστόσο δεν θα στερείται σε ποιότητα. Με άλλα λόγια τα προϊόντα μας θα καλύπτουν τις απαιτήσεις σε ποιότητα, του κάθε πελάτη μας ανάλογα με την οικονομική του δυνατότητα.

1.7 MANAGEMENT PLAN

Πέρα από τους τρεις μετόχους που θα είναι και τα κύρια στελέχη η επιχείρηση πρόκειται να προσλάβει σταδιακά τέσσερις υπαλλήλους. Έναν γεωπόνο, έναν λογιστή, έναν

υπάλληλο για τις αγροτικές εργασίες και τέλος έναν υπάλληλο υπεύθυνο για τη διαφήμιση και την προώθηση του προϊόντος. Η πρόσληψη του τελευταίου θα γίνει μετά το τέταρτο έτος της λειτουργίας της καλλιέργειας όπου θα έχουμε και την παραγωγή των πρώτων τρουφών.

1.7.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Το τελικό οργανόγραμμα της επιχείρησης θα είναι το εξής:



1.7.2 ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΕΤΟΧΟΙ	<p>Το συμβούλιο των μετόχων είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση και την ορθή λειτουργία της επιχείρησης, να σημειωθεί ότι νομική σύμβουλος της επιχείρησης πρόκειται από τους μετόχους να είναι η Ε. Ευθυμίου μιας και η ίδια είναι δικηγόρος.</p>
----------------	---

ΓΕΩΠΟΝΟΣ	Ο γεωπόνος θα αναλάβει την καθοδήγηση του αγρότη και γενικά την επίβλεψη για την ομαλή διεξαγωγή της παραγωγής.
ΑΓΡΟΤΗΣ	Ο σωστά εκπαιδευμένος αγρότης πέρα από τη φύτευση και τη συντήρηση της καλλιέργειας θα είναι υπεύθυνος για τη συλλογή και τη διαλογή των τρουφών, όπως επίσης και για τη φροντίδα των σκυλιών.
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	Ο λογιστής που θα να αναλάβει την τήρηση των βιβλίων της επιχείρησης θα θεωρείται εξωτερικός συνεργάτης και η αμοιβή του δεν θα είναι μηνιαία.
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΩΤΟΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Ο συγκεκριμένος υπάλληλος θα προσληφθεί μετά το τέταρτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης και τα καθήκοντά του θα είναι η διαφήμιση των προϊόντων, η προσέλκυση των πελατών και το κλείσιμο των παραγγελιών.

2) ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Παρ' όλο που η καλλιέργεια της τρούφας στην Ελλάδα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο ο αριθμός των ανταγωνιστών μας είναι αξιόλογος. Σε περιοχές όπως η Ξάνθη, η Βέροια, η Κοζάνη η καλλιέργειες γίνονται συστηματικά και με μεγάλη επιτυχία. Γι' αυτό, λοιπόν, αφού συλλέξαμε πληροφορίες γι' αυτούς από φυλλάδια και υλικό προώθησης των ίδιων προβήκαμε στον ακόλουθο πίνακα.

2.1.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

<p style="text-align: center;"><u>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΟΥΦΑ</u></p>	<p>Πρόκειται για εταιρία που εκτός από την πώληση του μανιταριού παρέχει επίσης συμβουλές για εγκατάσταση και συντήρηση καλλιεργείων. Έδρα της είναι το Κιλκίς και υπεύθυνος ο κύριος Μιχαηλίδης. Οι πωλήσεις των τρούφών γίνονται μέσω διαδικτύου ή τηλεφωνικώς. Το site της εταιρίας είναι www.truffle.gr</p>
<p style="text-align: center;"><u>TROUFA NET</u></p>	<p>Έδρα της εταιρίας είναι ο Βόλος και εκτός από τρούφες παρέχει και πληροφορίες σε νέους καλλιεργητές. Δεν διαθέτει κατάστημα ενώ οι παραγγελίες γίνονται μέσω διαδικτύου. Το site</p>

	είναι www.troufa.net
<u>TROUFAPLUS</u>	Έδρα της εταιρίας είναι η Ξάνθη. Αναλαμβάνει και αυτή τεχνική υποστήριξη σε νέους καλλιεργητές. Επιπλέον επεξεργάζεται τρούφες και εμπορεύεται διάφορα προϊόντα όπως σάλτσα τρούφας, αλάτι με τρούφα, λάδι τρούφας, κ.α. Οι πωλήσεις γίνονται μέσω διαδικτύου στην ιστοσελίδα www.troufaplus.gr . Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία συνεργάζεται με κυνηγούς άγριας θερικής τρούφας σε όλη τη Βόρεια Ελλάδα. Υπεύθυνος είναι ο κύριος Παναγιώτης Παναγιωτίδης.
<u>ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΤΡΟΥΦΟΣΥΛΛΕΚΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΥΦΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ</u>	Έδρα του σωματίου είναι η Κοζάνη και επικεφαλής του ο γεωπόνος κος Παπαϊωάννου. Η πώληση της τρούφας γίνεται τηλεφωνικώς ή μέσω internet από την ιστοσελίδα www.troufa.com .
<u>ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΡΟΠΙΣ</u>	Το κατάστημα ΤΡΟΠΙΣ εδρεύει στη Θεσσαλονίκη (Εδέσσης 7) και εξάγει τρούφες και στην Κύπρο. Η πώληση γίνεται και μέσω διαδικτύου στη σελίδα www.tropis.gr υπεύθυνοι του καταστήματος είναι Παναγιώτης Κουκουβίτης.

<u>G-TROUFA</u>	Η έδρα της εταιρίας είναι το Πολυδένδρη Ημαθίας. Υπεύθυνη της εταιρίας είναι η κα Μπρανιώτη. Οι πωλήσεις γίνονται τηλεφωνικώς και μέσω διαδικτύου στη σελίδα www.g-troufa.gr . Επίσης παρέχεται τεχνική υποστήριξη για νέους καλλιεργητές και αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία καλλιεργεί και εμπορεύεται τα περισσότερα είδη τρούφας.
<u>Η σελίδα www.troufomania.gr</u>	Πρόκειται για μια ιστοσελίδα όπου λαμβάνουν χώρα αγοραπωλησίες και δημοπρασίες τρουφών.

Οι παραπάνω είναι οι κύριοι εσωτερικοί ανταγωνιστές μας, επιπλέον, σε πειραματικό στάδιο βρίσκονται πόλεις όπως τα Τρίκαλα, η Κομοτηνή, οι Σέρρες και η Λάρισα πράγμα που σημαίνει ότι μελλοντικά θα πρέπει να τις αντιμετωπίσουμε.

2.1.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Οι χώρες με το μεγαλύτερο ποσοστό καλλιέργειας κατανάλωση και εμπορίου τρούφας είναι η Γαλλία και η Ιταλία. Ακολουθούν η Ισπανία, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Νέα Ζηλανδία, η Τασμανία, χώρες της Βορείου Αμερικής, η Κίνα, κ.α. Κύριοι ωστόσο εξωτερικοί μας ανταγωνιστές είναι η Γαλλία και η Ιταλία. Οι σημαντικότερες ξένες εταιρείες από καλλιέργειες τρουφών είναι οι εξής: Tartuficoltura, TTF (Perigard Truffles of Tasmania), Tartufingros, Maison De La Truffe και Truffle Capital.

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

2.2.1 ΚΛΑΔΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ: Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας εν αρχή θα είναι η καλλιέργεια και το εμπόριο μαύρης και καλοκαιρινής τρούφας. Αφού καταφέρουμε να εδραιωθούμε στην αγορά και να κερδίζουμε την εμπιστοσύνη των πελατών μας θα προβούμε σε περεταίρω δραστηριότητες και θα επεκταθούμε και σε άλλους κλάδους. Οι δραστηριότητες που σκοπεύουν να μας απασχολήσουν μελλοντικά είναι οι ακόλουθες:

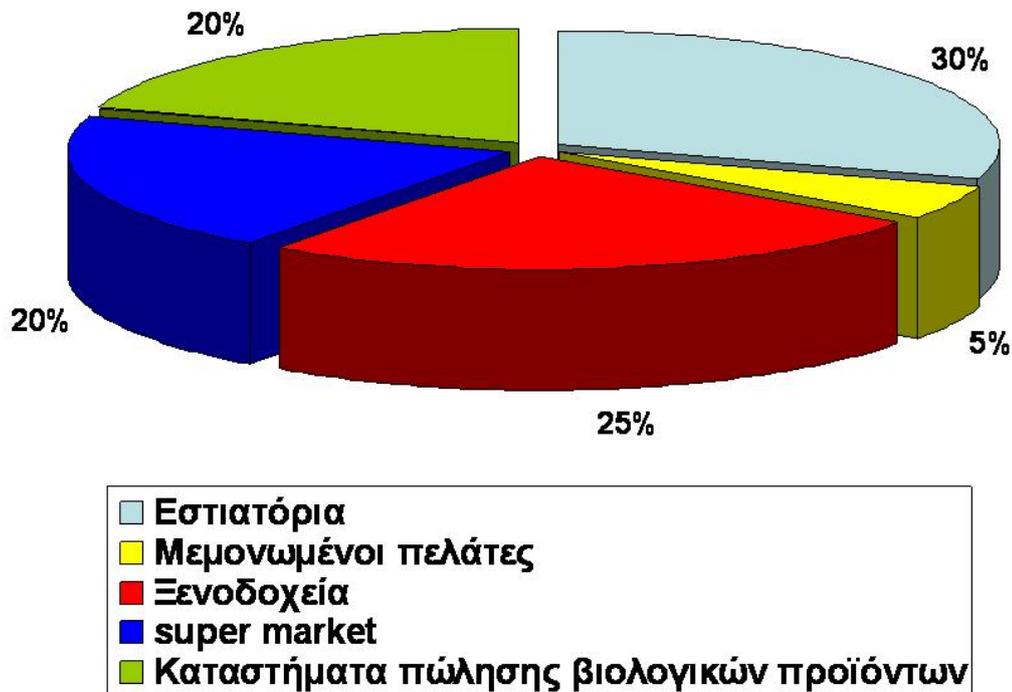
ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ:

- Εκμετάλλευση των φουντουκιών. Οι φουντουκίες μας μπορούν να μας προσφέρουν ένα πολύ καλό ετήσιο εισόδημα εάν αποφασίσουμε να εμπορευτούμε τους καρπούς τους. Στο μέλλον σκοπεύουμε να ερευνήσουμε την κατάσταση της αγοράς και του εμπορίου των φουντουκιών και να επεκταθούμε και προς αυτή την κατεύθυνση.
- Παροχή συμβουλών σε νέους καλλιεργητές όπως και οι ανταγωνιστές μας. Ανταγωνιστές μας όπως η «G-troufa», η «Troufaplus», η «Troufanet» και η «Ελληνική Τρούφα» πέρα από το εμπόριο τρούφας αναλαμβάνουν την πληροφόρηση νέων καλλιεργητών αλλά και την εγκατάσταση και επίβλεψη νέων τρουφοκαλλιεργειών. Σκοπός μας είναι με το πέρασμα του χρόνου, να αποκτήσουμε κι εμείς την απαραίτητη εμπειρία ώστε να είμαστε σε θέση να προσφέρουμε τις παραπάνω υπηρεσίες που θα μας εξασφαλίσουν περισσότερα κέρδη.
- Παραγωγή προϊόντων με βάση την τρούφα. Η ανταγωνίστρια εταιρία Troufaplus είδη επεξεργάζεται και παράγει προϊόντα με βάση την τρούφα (λάδι τρούφας, αλάτι με

τρούφα, κλπ.). Στο μέλλον, αφού ερευνήσουμε σε βάθος την ιδέα και εκπονήσουμε σχετική μελέτη, σκοπεύουμε να βρούμε τους καταλληλότερους προμηθευτές ώστε να χτυπήσουμε τους ανταγωνιστές μας και σε αυτόν τον τομέα.

2.2.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής πρόκειται να απορροφηθεί από επιχειρήσεις, ενώ λόγω της οικονομικής κρίσης και της υψηλής τιμής του προϊόντος (θεωρείται είδος πολυτελείας άλλωστε), αναμένουμε λιγότερες πωλήσεις σε μεμονωμένους πελάτες. Στο ακόλουθο διάγραμμα περιγράφεται το πιθανό αγοραστικό κοινό:



Υπολογίζουμε οι πωλήσεις προς τα εστιατόρια να κατέχουν το ποσοστό του 30% ενώ τα ξενοδοχεία να ακολουθούν δεύτερα με ποσοστό 25%. Καταστήματα βιολογικών προϊόντων και super market αναμένουμε να έχουν το καθένα το ποσοστό του 20% ενώ μεμονωμένοι πελάτες θα ακολουθούν με μικρότερο το μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 5% για τον που προαναφέρθηκε.

2.2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Προκειμένου να εξετάσουμε καλύτερα το εξωτερικό μας μικροπεριβάλλον συντάξαμε το ακόλουθο μοντέλο PORTER:

1. Ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές: Ελληνική Τρούφα, TroufaNet, Troufaplus, Σύλλογος τρουφοσυλλεκτών και τρουφοπαραγωγών Ελλάδας, Τρόπις, G-Troufa, ιστοσελίδα www.troufomania.gr.
2. Νεοεισερχόμενες ανταγωνίστηκες επιχειρήσεις: Δεν έχουν γνωστοποιηθεί προς το παρόν επιχειρήσεις που πρόκειται να ασχοληθούν με την καλλιέργεια της τρούφας, όμως, όπως έχει προαναφερθεί γίνονται ενέργειες ενημέρωσης των αγροτών στις πόλεις Τρίκαλα, Κομοτηνή, Σέρρες και Λάρισα.
3. Προμηθευτές: Η γαλλική εταιρία AGRI – TRUFFE πρόκειται να μας προμηθεύσει με μυκορριζομένα δενδρύλλια φουντουκιάς και αριάς πιστοποιημένα από την INRA¹⁶, στην τιμή των 17,00 € ανά τεμάχιο. Η εταιρία TRUFAPLUS θα μας προμηθεύσει με δύο ειδικά εκπαιδευμένα σκυλιά για την ανεύρεση τρούφας, ένα Λαμπραντόρ και ένα Γκριφόν αξίας 800€.
4. Πελάτες: Οι πελάτες μας θα είναι ξενοδοχεία, εστιατόρια, καταστήματα βιολογικών προϊόντων, super market αλλά και μεμονωμένοι.

¹⁶ Γαλλικός κρατικός οργανισμός που πιστοποιεί την ποιότητα του εμβολιασμού των φυτωρίων.

5. Επιχειρήσεις με υποκατάστατα προς τα δικά μας προϊόντα: Υποκατάστατα προϊόντα τρούφας δεν υπάρχουν, υπάρχει μόνο κίνδυνος νοθείας από άλλα φθηνότερα είδη τρουφών.

2.2.4 MARKETING PLAN

2.2.4.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΔΙΑΝΟΜΗ

Η λιανική πώληση τωνμανιταριών θα γίνεται στις εγκαταστάσεις μας ή θα αποστέλλεται στους πελάτες με courier που θα χρεώνονται οι ίδιοι ενώ η χονδρική πώληση σε ξενοδοχεία, εστιατόρια, καταστήματα βιολογικών προϊόντων και super market θα γίνεται μέσω εταιρείας διανομής προϊόντων που πρόκειται να συνεργαστούμε μελλοντικά.

2.2.4.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμή της τρούφας στην ευρωπαϊκή και αμερικάνικη αγορά έχει ως εξής:

Μαύρη Τρούφα: 700 € έως 7000 € το κιλό

Καλοκαιρινή Τρούφα: 300€ έως 700€ το κιλό

Στην εγχώρια αγορά οι τιμές είναι πιο χαμηλές πράγμα που σημαίνει ότι θα μπορούσαμε να κερδίσουμε τους ανταγωνιστές μας προσφέροντας ίδια ποιότητα σε χαμηλότερες τιμές. Στην εγχώρια αγορά η τιμή της τρούφας έχει ως εξής:

Μαύρη Τρούφα: 600€ έως 1200€ το κιλό

Καλοκαιρινή Τρούφα: 150€ έως 700€ το κιλό¹⁷

¹⁷ Στοιχεία από τη σελίδα www.troufa.com

Εμείς προκειμένου να κερδίσουμε πελάτες και να φανούμε ανταγωνιστικοί αποφασίσαμε να προσφέρουμε ικανοποιητικές τιμές και αρίστη ποιότητα. Συγκεκριμένα οι τιμές μας θα είναι:

Μαύρη Τρούφα: 600€ - 1000€ το κιλό

Καλοκαιρινή Τρούφα: 200€ - 500€ το κιλό

2.2.4.3 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η διαφήμιση των προϊόντων μας θα γίνει ως εξής:

- ραδιόφωνο και τύπος
- ενημερωτικά φυλλάδια που θα αποσταλούν στις επιχειρήσεις.
- διαφήμιση σε τοπικά κανάλια
- μέσω της ιστοσελίδας μας
- λαμβάνοντας μέρος σε εκδηλώσεις και γιορτές με θέμα τα μανιτάρια (π.χ. 11 Οκτωβρίου γιορτή μανιταριού Αγίας Λάρισας).

2.2.4.4 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

AGRI – TRUFFE: Πρόκειται για γαλλική εταιρία η οποία εμπορεύεται μυκορριζομένα φυτώρια κατάλληλα για καλλιέργεια τρούφας. Σε μας θα παρέχει δενδρύλλια φουντουκιάς και αριάς.

TRUFAPLUS: Η εταιρία TRUFAPLUS θα μας προμηθεύσει με δύο ειδικά εκπαιδευμένα σκυλιά για την ανεύρεση τρούφας, ένα Λαμπραντόρ και ένα Γκριφόν.

2.2.4.5 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

<u>STRENGTH</u>	<u>WEAKNESS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Σχετικά ανέξοδη και προσοδοφόρα επιχείρηση. • Δεν είναι υδροβόρα (απαιτεί ελάχιστο νερό). • Η ζήτηση του προϊόντος στο εξωτερικό είναι μεγάλη, επομένως το έδαφος για την εξαγωγή των μανιταριών μας είναι ευνοϊκό. • Απαιτεί ελάχιστη χειρονακτική εργασία. • Λίγα έξοδα λειτουργίας, όπως θα αποδειχθεί και παρακάτω στο οικονομικό πλάνο. • Μικρό ρίσκο (βλ. δεδομένα στο οικονομικό πλάνο). • Η διάρκεια ζωής της φυτείας είναι αρκετά μεγάλη σε σύγκριση με τη διάρκεια ζωής των κλασικών καλλιεργειών (τρουφοκαλλιέργεια σε φουντουκιές φτάνει τα 25 – 30 έτη ενώ σε δρυς μπορεί να φτάσει τα 50 χρόνια αν γίνει το κατάλληλο κλάδεμα). • Αξιοποιούνται άγονες περιοχές. • Οικολογική καλλιέργεια φιλική προς το περιβάλλον. Δεν δημιουργεί απόβλητα και σε καμία περίπτωση δεν μολύνει το περιβάλλον. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι τη συγκομιδή. • Δεν είναι ακόμα διαδεδομένο είδος στην ελληνική αγορά. • Οι μήνες Οκτώβρης και Απρίλης χαρακτηρίζονται ως νεκροί μήνες αφού αυτή την περίοδο δεν έχουμε συγκομιδή τρουφών. • Οι ανταγωνιστές μας έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στο χώρο από εμάς, διαθέτουν στρατηγικές συμμαχίες και σίγουρα θα μας επιτεθούν.

<ul style="list-style-type: none"> • Εξισσοροπεί την αποψίλωση των δασών. • Η συγγραφή ολοένα και περισσότερων βιβλίων μαγειρικής αναφερόμενα στην τρούφα. • Απαγορεύεται η χρήση μυκητοκτόνων (αφού αυτό που καλλιεργούμε είναι μύκητας) επομένως εξασφαλίζουμε χρήματα. 	
<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Μελλοντική εκμετάλλευση των φουντουκιών, όπως αναφέραμε παραπάνω στους δευτερεύοντες κλάδους δραστηριοποίησης. • Επιλέξιμη προς επιδότηση καλλιέργεια από το ΕΣΠΑ. • Δημιουργία προϊόντων με βάση την τρούφα. • Αγορά διπλανού κτήματος με σκοπό την δημιουργία επισκέψιμου αγροκτήματος. • Παροχή συμβουλών και τεχνικής υποστηρίξεις σε μελλοντικούς καλλιεργητές τρούφας. 	<p style="text-align: center;"><u>TREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενδεχόμενη κακοκαιρία με αποτέλεσμα την κατακράτηση νερού και καταστροφή της καλλιέργειας. • Ως είδος πολυτελείας, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος κλοπής. • Αναμενόμενη επίθεση από τους ανταγωνιστές μας με ενδεχόμενη μείωση των τιμών τους. • Η αυξημένη συγκέντρωση οργανικής ουσίας στο έδαφος οφειλόμενη στα πεσμένα φύλλα ή κλαδιά μπορεί να μειώσει το pH του εδάφους και επομένως να δημιουργηθεί ακατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη της τρούφας. • Η αυξημένη ανάπτυξη ανταγωνιστικής βλάστησης (ζιζάνια) με αποτέλεσμα τον ανταγωνισμό του εδαφικού νερού • Η ανάπτυξη άλλων ειδών τρούφας σε βάθος χρόνου μπορεί να αλλοιώσει την ποιότητα των προϊόντων μας.

Γ) ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

Η μέθοδος που θα ακολουθήσουμε για την εγκατάσταση της φυτείας μας είναι η μέθοδος **PALLIER**. Το σύστημα αυτό στηρίζεται στις ακόλουθες καλλιεργητικές πρακτικές:

- Το φύτεμα των δενδρυλλίων γίνεται σε διάταξη 63 φυτά ανά στρέμμα ώστε να γίνει η μεγαλύτερη εκμετάλλευση του εδάφους από τις ρίζες των φυτών.
- Γίνεται σχετική κατεργασία του εδάφους ώστε να διατηρηθεί η καλλιέργεια κατά το δυνατόν χωρίς ζιζάνια.
- Διατηρείται η καλλιέργεια κατά τρόπο ώστε να μη σκιάζουν τα δέντρα όλη την επιφάνεια του εδάφους, αλλά να υπάρχει στο έδαφος μια ισοροπία ηλίου σκιάς.

3.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΔΑΦΟΥΣ ΚΑΙ ΛΙΠΑΝΣΗ

Πρώτη εργασία για την προετοιμασία του εδάφους είναι το φρεζάρισμα του εδάφους με οδοντωτό μηχάνημα σε βάθος 5εκ. – 7εκ. Ακολουθεί απομάκρυνση πετρών. Στη συνέχεια ακολουθεί βελτίωση το pH με τη χρήση ασβεστούχου βελτιωτικού αυτή είναι και η μέθοδος λίπανσης που θα χρησιμοποιήσουμε. Τέλος καλύπτουμε την επιφάνεια περίξ των φυτών με χαλίκια μικρού μεγέθους σχήματος τετραγώνου διαστάσεων 1mX1m. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνουμε τα εξής:

- Να συγκρατείται η υγρασία στο έδαφος.

- Να εμποδίζεται η ανάπτυξη των ζιζανίων.
- Η θερμότητα του εδάφους να συγρρατείται και γρηγορότερα να γίνεται γρηγορότερα η θέρμανσή του.
- Να ευνοείται η εγκατάσταση των μυρμηγκιών και η δημιουργία στοών στο έδαφος (αύξηση του πορώδους).

3.3 ΦΥΤΕΥΣΗ

Η φύτευση θα γίνει σύμφωνα με το σύστημα PALLIER 63 φυτά ανά στρέμμα. Θα φυτευτούμε δηλαδή συνολικά 504 φυτά

3.4 ΑΡΔΕΥΣΗ

Για πότισμα της καλλιέργειας εν αρχή, θα χρησιμοποιήσουμε βαρέλια με νερό επειδή οι ανάγκες των δενδρυλλίων είναι μικρές. Το οριστικό σύστημα αρδεύσεως θα γίνει το 4^ο έτος με σωλήνωση τεχνητής βροχής για κάθε δύο γραμμές δένδρων. Τα μπεκ θα έχουν παροχή 25 λίτρων την ώρα με μια διάμετρο ποτίσματος 14 μέτρων και θα έχουν απόσταση μεταξύ τους 12 μέτρα.

Η άρδευση είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστά γιατί με λάθος χειρισμούς υπάρχει κίνδυνος να καταστραφεί η καλλιέργειά μας αφού η τρούφα κάτω από ένα όριο περιεκτικότητας του εδάφους σε υγρασία καταστρέφεται.

3.5 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ.

1° ΕΤΟΣ: προβλέπεται το εναλλακτικό πέρασμα με δισκοφόρα μηχανήματα κατεργασίας εδάφους σε βάθος μέχρι 15 εκ. Ακολουθεί σκάλισμα γύρω από το λαιμό των φυτών, με κατάλληλο εξοπλισμό για να μείνουν καθαρές οι γραμμές των φυτών από τα ζιζάνια.

2° ΕΤΟΣ: Γίνονται οι ίδιες εργασίες με αυτές του πρώτου έτους, μόνο που η κατεργασία του εδάφους θα πρέπει να γίνεται σε απόσταση μεγαλύτερη των 30 εκ. από το λαιμό των φυτών χρησιμοποιώντας κατάλληλα εργαλεία με σκοπό την αποφυγή των τραυματισμών των κορμών φυτών.

3° ΕΤΟΣ: Συνεχίζουμε με τις ίδιες εργασίες αλλά μειώνουμε το βάθος της καλλιέργειας στα 10 εκ. και αυξάνουμε την απόσταση από τις γραμμές των τρουφοφόρων φυτών στα 70 εκ. Από το έτος αυτό αρχίζουν να εμφανίζονται τα πρώτα «καψίματα»¹⁸ στην επιφάνεια του εδάφους, γεγονός που αποτελεί ένδειξη ότι άρχισαν να αναπτύσσονται οι πρώτες τρούφες κάτω από την επιφάνεια του εδάφους.

4° ΕΤΟΣ: Ο αριθμός των επεμβάσεων στο έδαφος με τα μηχανήματα μειώνεται σε ένα πέρασμα το έτος με τον καλλιεργητή, σε βάθος 6 εκ – 8 εκ κατά το μήνα Μάρτιο. Ο πληθυσμός των ζιζανίων ελέγχεται με τη χρήση ζιζανιοκτόνων σε ποσότητα ψεκαστικού υγρού 170 λίτρα ανά στρέμμα.

5° ΕΤΟΣ: Παρατηρούμε την παραγωγή των πρώτων τρουφών μέσα το έδαφος. Από αυτό το έτος και στο εξής η κατεργασία του εδάφους περιορίζεται σε ένα πέρασμα με τον καλλιεργητή το έτος κατά το μήνα Μάρτιο, σε έδαφος που έχει στραγγίσει.

¹⁸ Με τον όρο «κάψιμο» εννοούμε τη μορφή του εδάφους γύρω από τη φυτώρια που συνήθως έχει τη μορφή κύκλου με ελάχιστη βλάστηση. Αποτελεί δείκτη ύπαρξης τρούφας.

3.6 ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ ΤΗΣ ΤΡΟΥΦΑΣ

Η συλλογή της τρούφας θα γίνει με τη βοήθεια των δύο άριστα εκπαιδευμένων σκυλιών μας. Οι περίοδοι συγκομιδής της τρούφας φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Είναι σημαντικό η τρούφα για να συγκομισθεί να έχει ωριμάσει πλήρως, διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να εισαχθούν στην κατανάλωση τρούφες που δεν έχουν αποκτήσει πλήρως τις οργανοληπτικές τους ιδιότητες, θα είναι με άλλα λόγια κακής ποιότητας.

Μάιος	Ιουν.	Ιούλ.	Αύγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.
Tuber Aestivum						Tuber Melanosporum					

Δ) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**4.1 ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

<u>ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</u>				
A/A	Εργασίες εγκατάστασης	Αριθμός φυτών	€ στρ ή δέντρο	Συνολικό ποσό σε €
1	Ανάλυση εδάφους			50,00
2	Ξερίζωμα αυτοφυούς βλάστησης		5,00	50,00
3	Απομάκρυνση ριζών		5,00	50,00
4	Σβάρνισμα		3,50	35,00
5	Όργωμα		12,00	120,00
6	Λίπανση		11,00	110,00
7	Φρεζάρισμα		10,00	100,00
8	Χάραξη γραμμών		2,00	20,00
9	Άνοιγμα λακκουβών	504	0,40	201,60
10	Φύτευση δενδρυλλίων	504	0,20	100,00
11	Πασσάλωμα & δέσιμο δενδρυλλίων	504	0,40	201,60
12	Αξία tubex ¹⁹	504	1,00	504,00
13	Αξία σκυλιών			800,00
14	Αρδευτικό δίκτυο		200,00	2000,00
15	Αξία δενδρυλλίων	504	17,00	8568,00
16	Αμοιβές προσωπικού			3000,00
17	Διάφορα έξοδα			500,00
18	Αγορά λιωμένου κτιρίου			3000,00
	ΣΥΝΟΛΟ			19410,20
	Απρόβλεπτα			400,00
	ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ			19810,20

¹⁹ Ειδικά προστατευτικά που τοποθετούνται γύρω από τα δενδρύλλια

4.2 ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΑ ΤΡΙΑ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ

<u>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΑ 3 ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ</u>					
A/A	Εργασίες συντήρησης	Στρέμ	Αριθμ φυτών ή επαναλήψεις	€/ στρ ή δένδρο	Συνολικό ποσό σε €
1	Φρεζάρισμα	10	2	10,00	200,00
2	Κόψιμο αγριόχορτων	10	2	5,00	100,00
3	Κλάδεμα μόρφωσης	10	330	0,50	165,00
4	Άρδευση	10		6,00	60,00
5	Αμοιβές				3000,00
6	Απομάκρυνση φύλλων	10		5,00	50,00
	ΣΥΝΟΛΟ				3575,00

4.3 ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΕΤΟΣ

<u>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΟ 4^ο ΕΤΟΣ</u>					
A/A	Εργασίες συντήρησης	Στρ	Αριθμός φυτών ή επαναλήψεις	€/ στρ ή δένδρο	Συνολικό ποσό σε €
1	Φρεζάρισμα	10	2	10,00	100,00
2	Κόψιμο αγριόχορτων	10	2	5,00	100,00
3	Κλάδεμα	10	330	1,00	330,00
4	Άρδευση	10		6,00	60,00
5	Λίπανση	10		10,00	100,00
6	Αμοιβές				20000,00
7	Απομάκρυνση	10		5,00	50,00

	φύλλων				
	ΣΥΝΟΛΟ				20740,00

4.4 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης θα αποτελείται από το κεφάλαιο των Γεωργίου και Ευθυμίου ύψους 25.000 € και από ένα δάνειο ύψους 20.000€. Η πρώτη θα προσφέρει το ποσό των 17.500€ ενώ η δεύτερη το ποσό των 7.500€. Το δάνειο της επιχείρησης θα είναι από την Τράπεζα Πειραιώς και θα έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

ΥΨΟΣ ΔΑΝΕΙΟΥ	20.000 €
ΕΠΙΤΟΚΙΟ	6%
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΑΝΕΙΟΥ	14 ΕΞΑΜΗΝΑ
ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ	ΙΣΟΠΟΣΕΣ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΔΟΣΕΙΣ
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΑΡΙΤΟΣ	2 ΕΞΑΜΗΝΑ

Παρ' όλου που η συμφωνία μας με τη τράπεζα θα είναι η αποπληρωμή του δανείου να γίνει μέσα σε 14 εξάμηνα εμείς θα είμαστε σε θέση να το εξοφλήσουμε συντομότερα αφού τα κέρδη μας τον πέμπτο χρόνο θα είναι θεαματικά.

4.5 ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ

Η καλλιέργεια τρούφας δυστυχώς δεν συμπεριλαμβάνεται ακόμα στις επιδοτούμενες καλλιέργειες, ωστόσο σύμφωνα με πληροφορίες βρίσκεται στη λίστα των επιχειρήσεων προς επιδότηση από το ΕΣΠΑ.

4.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΩΝ ΓΙΑ ΠΕΝΤΕ ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΕΤΟΣ ΤΗΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ

Οι φουντουκίες και οι δρύες δεκαπέντε ετών παράγουν μέχρι και 3 κιλά τρούφας ανά δέντρο. Σκεπτόμενοι, λοιπόν, το παραπάνω και έχοντας κατά μέσω όρο την τιμή των 700 €, υπολογίσαμε τα κέρδη μας για τα επόμενα έξι χρόνια.

$$\underline{5^{\text{ος}} \text{ χρόνος}} \rightarrow (1,00 \text{ κιλό/δέντρο} * 504 \text{ δέντρα}) * 700 \text{ €} = 352.800,00 \text{ €}$$

$$\underline{6^{\text{ος}} \text{ χρόνος}} \rightarrow (1,20 \text{ κιλά/δέντρο} * 504 \text{ δέντρα}) * 700 \text{ €} = 423.360,00 \text{ €}$$

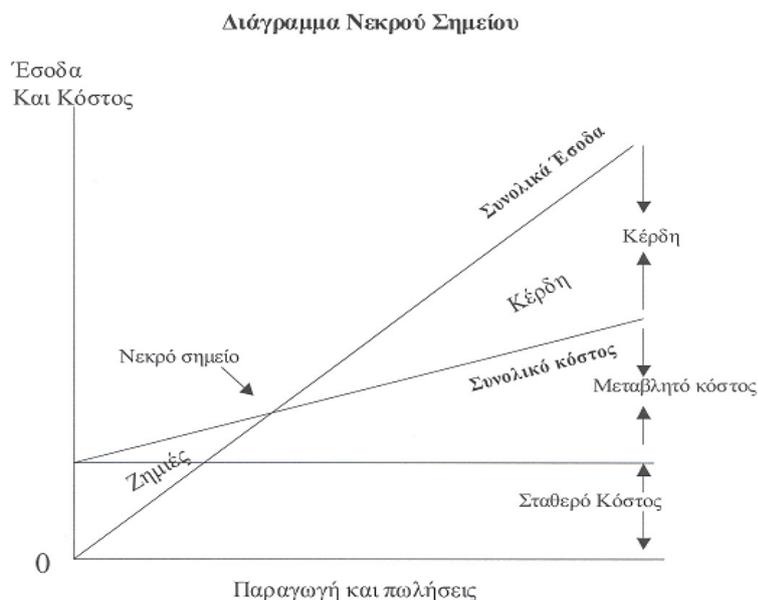
$$\underline{7^{\text{ος}} \text{ χρόνος}} \rightarrow (1,40 \text{ κιλά/δέντρο} * 504 \text{ δέντρα}) * 700 \text{ €} = 493.920,00 \text{ €}$$

$$\underline{8^{\text{ος}} \text{ χρόνος}} \rightarrow (1,60 \text{ κιλά/δέντρο} * 504 \text{ δέντρα}) * 700 \text{ €} = 564.480,00 \text{ €}$$

$$\underline{9^{\text{ος}} \text{ χρόνος}} \rightarrow (1,80 \text{ κιλά/δέντρο} * 504 \text{ δέντρα}) * 700 \text{ €} = 635.040,00 \text{ €}$$

$$\underline{10^{\text{ος}} \text{ χρόνος}} \rightarrow (2,00 \text{ κιλά/δέντρο} * 504 \text{ δέντρα}) * 700 \text{ €} = 705.600,00 \text{ €}$$

4.7 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ



Υπολογίζουμε το νεκρό σημείο της επιχείρησης, όπου τα έσοδα θα εξισώνονται με τα έξοδα, δηλαδή το κέρδος της επιχείρησης θα είναι μηδενικό, θα βρίσκεται στους πρώτους μήνες του πέμπτου έτους όπου και θα έχουμε παράγει τα πρώτα μας προϊόντα και θα έχουμε κάνει τις πρώτες μας πωλήσεις.

-	Καθαρές πωλήσεις	€	34.740,00
	Κόστος πωληθέντων:		
-	Μεταβλητές δαπάνες	€	14.000,00
-	Σταθερές δαπάνες	€	20.740,00
		<u>€</u>	<u>34.740,00</u>
-	Καθαρό λειτουργικό κέρδος		μηδέν

Οι σταθερές δαπάνες αποτελούν το ετήσιο κόστος συντήρησης ενώ οι μεταβλητές δαπάνες αφορούν το υπόλοιπο της αποπληρωμής του δανείου και πιθανά έκτακτα έξοδα.

Δ) ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ

Ο άνθρωπος δεν είναι ο μοναδικός που βρίσκει ότι οι τρούφες αποτελούν μοναδικό έδεσμα. Ένας μεγάλος αριθμός ζώων, έχουν την ίδια άποψη. Μεταξύ αυτών είναι η αλεπού, ο ασβός, τα ποντίκια και οι σκίουροι. Επιπλέον, ενδεχόμενη κακοκαιρία με μεγάλες βροχοπτώσεις μπορεί να προκαλέσει ζημιές και να καταστρέψει ολόκληρη την καλλιέργεια. Τέλος πολύ πιθανή είναι η ανάπτυξη άλλων ανταγωνιστικών ειδών τρούφας σε βάθος χρόνου. Αυτό θα σήμαινε την εκτόπιση του είδους της τρούφας που έχουμε επιλέξει. Έχει παρατηρηθεί σε καλλιέργειες μαύρης τρούφας να ανταγωνίζονται και να εκτοπίζονται από την τρούφα του φθινοπώρου (*Tuber brumale*)²⁰ ιδίως σε περιοχές που κατακρατούν πολύ υγρασία.



²⁰ Φθηνό είδος τρούφας που ευνοεί τη νοθεία της μαύρης τρούφας εξαιτίας της ομοιότητας που έχουν.

E) ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η καλλιέργεια της τρούφας αποτελεί αναμφισβήτητα ελπιδοφόρα επιχειρηματική ιδέα. Η επιτυχής διαχείριση του κινδύνου σε συνδυασμό με μεθοδική εργασία και σωστή διοίκηση μπορούν να κάνουν την επιχείρησή μας να αποφέρει τεράστια κέρδη και μάλιστα με μικρό κόπο.

Στη λήξη του κύκλου ανάπτυξης που προδιαγράφεται σε αυτό το business plan θα επαναξιολογήσουμε τα στοιχεία της αγοράς και της επιχείρησής μας και, αφήνοντας μία βραχεία περίοδο σταθεροποίησης και απορρόφησης των συνεπειών της προσδοκώμενης επιτυχίας των σκοπών μας, θα σχεδιάσουμε της επόμενες κινήσεις με προσοχή κάποιες εκ των οποίων θα αφορούν την επέκτασή μας σε αγορές του εξωτερικού, την αναζήτηση στρατηγικών συμμαχιών, τη δυνατότητα επιδότησης, την παραγωγή προϊόντων τρούφας κλπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Το πρόβλημα με τα δεδομένα είναι ότι υπάρχουν τόσα πολλά!!!

(Samuel McChord)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Θεοδωρόπουλος Α. (2003), *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*, Αθήνα: εκδόσεις Προπομπός.
- 2) Κιόχος Π. – Παπανικολάου Γ. (2001), *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 3) Καρβούνης Σ.Κ. (2000), *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 4) Stutely R. (2003), *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*, Αθήνα: εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- 5) Κέφης Β. – Παπαζαχαρίου Π. (2009), *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- 6) Κοκκόρης Θ.Δ. (2001), *Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, Πρακτικός Οδηγός για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, Γ' έκδοση*, Αθήνα: εκδόσεις Kokkoris International.
- 7) Παχλιτζανάκη Γ. – Μόσχης Λ. (2005), *Επιχειρηματικός Σχεδιασμός Business Plan*, Αθήνα: εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- 8) Καρβούνης Σ.Κ. (2006), *Μεθοδολογία Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

- 9) Maitland I. (2001), *Επιτυχημένα Business Plans σε μια Εβδομάδα*, Αθήνα: εκδόσεις Anubis
- 10) Νιάρχου Ν.Α. (2004), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Ε' έκδοση*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 11) Παπαδάκης Β.Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Ε' έκδοση*, Αθήνα: εκδόσεις Ε. Μπένου.
- 12) Τζωρτζάκη Α.Μ. – Τζωρτζάκης Κ. (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της Νέας Εποχής, Δ' έκδοση*, Αθήνα: εκδόσεις Rosili.
- 13) Τζωρτζάκη Α.Μ. – Τζωρτζάκης Κ. (2002), *Αρχές Μάρκετινγκ η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα: εκδόσεις Rosili.
- 14) Langdon K. (2004), *Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για να Δημιουργήσετε την Επιχείρησή των Ονείρων σας*, Αθήνα: εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.
- 15) Μηλιώτη Ε. (2005), *Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Β' έκδοση*, Αθήνα: εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- 16) Αναστασίου Θ.Χ. (2005), *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.
- 17) Κελτεμλίδης Δ.Θ. (1990), *Τα Μανιτάρια του Βουνού και του Κάμπου*, Αθήνα: εκδόσεις Ψυχάλου.

- 18) Στεφανάκης Κ.Ζ. (1995), *Τα Μανιτάρια*, Αθήνα – Πειραιάς: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 19) Γάτσιος Κ. (2007), *Η Τρούφα και η Καλλιέργειά της*, Αθήνα: εκδόσεις Αγροτύπος.
- 20) Κωνσταντινίδης Γ. (2004), *Μανιτάρια Οδηγός Μανιταροσυλλέκτη*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ζαρζώνη.
- 21) Δήμου Ν. (1999), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.
- 22) Τερζίδης Κ.Π. (2004), *Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- 23) Φαναριώτης Π. (2001), *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ, τόμος Α', Β' έκδοση*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- 24) Ραφαηλίδης Α., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Σημειώσεις Μαθήματος*.
- 25) Γαράφας Γ. (2007), *Σημειώσεις διαλέξεων μαθήματος, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- 1) www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf (ανακτήθηκε: 21/05/2009)

- 2) www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?articleid=190&PHPSESSID=80358d01bc50b68c75f473d6ca04d4d0 (ανακτήθηκε: 22/05/2009)
- 3) www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf (ανακτήθηκε: 21/05/2009)
- 4) www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=2 (ανακτήθηκε: 21/05/2009)
- 5) http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=2 (ανακτήθηκε: 21/05/2009)
- 6) http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=2 (ανακτήθηκε: 21/05/2009)
- 7) www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/index.php?option=com_content&view=article&id=102&Itemid=2 (ανακτήθηκε: 21/05/2009)
- 8) www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=2 (ανακτήθηκε: 21/05/2009)
- 9) www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=187&PHPSESSID=80358d01bc50b68c75f473d6ca04d4d0 (ανακτήθηκε: 25/05/2009)
- 10) www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=190&PHPSESSID

=80358d01bc50b68c75f473d6ca04d4d0 (ανακτήθηκε: 25/05/2009)

11) www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=188&PHPSESSID

=80358d01bc50b68c75f473d6ca04d4d0 (ανακτήθηκε: 25/05/2009)

12) <http://www.g-troufa.gr/p4.php>

13) <http://www.g-troufa.gr/p2-1.php> (ανακτήθηκε: 27/05/2009)

14) <http://www.trikalasport.gr/oiko/manitari/Genika.htm> (ανακτήθηκε: 28/05/2009)

15) <http://www.troufa.net/start.html> (ανακτήθηκε: 27/05/2009)

16) <http://www.troufa.net/eteria.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

17) http://www.agrotravel.gr/agro/site/AgroTravel/t_docpage?sparam=volos_m&doc=/Documents/Agrotravel/products/Magnisia/troufa&sub_nav=Workshops (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

18) <http://www.troufa.net/eteria.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

19) http://www.troufa.net/kaliergia_troufas.html (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

20) www.troufomania.gr/news.php (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

21) <http://www.xronos.gr/detail.php?ID=27633>
(ανακτήθηκε: 29/05/2009)

22) <http://walking-greece.ana-mpa.gr/news.php?id=7634> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

23) http://www.ruralinvest.gr/agro/site/AgroInvest/t_docpage?doc=

/Documents/AgroInvest/casestudy/troufa&sub_nav=CaseStudies (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

- 24) http://www.agrotravel.gr/agro/site/AgroTopics/t_docpage?doc=/Documents/Agrotravel/products/Magnisia/troufa (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 25) http://www.dimosmouresiou.gr/news_details.asp?id=55 (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 26) <http://www.pilio.net/seminars-ardaias.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 27) <http://www.kozani.gr/gea/neesmorfes.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 28) <http://www.e-pelion.gr/ekdhl.php?ekdhlid=15> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 29) http://www.troufaplus.gr/index.php?option=com_content&view=article&catid=39%3Acat-egkatastasi&id=62%3Aart-fytefsi&Itemid=65 (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 30) <http://www.bioport.gr/modules.php?name=News&file=article&sid=474> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 31) <http://www.e-troufa.gr/index-s.php?id=25> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 32) <http://www.e-troufa.gr/index.php?category=6> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 33) <http://www.e-troufa.gr/index.php?category=13> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 34) http://manitariazagora.blogspot.com/2008_05_01_archive.html
(ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 35) <http://www.truffle.gr/> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 36) <http://www.kynigos.net.gr/diaxirisi/articles/troufes.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

- 37) http://www.troufaplus.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=58 (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 38) <http://www.truffle.gr/index.jsp;jsessionid=3AC4AA8D1B30C984A121EB3B84922744?CMCCode=020301&extLang> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 39) <http://www.truffle.gr/index.jsp?CMCCode=020303&extLang>
(ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 40) http://www.troufaplus.gr/index.php?option=com_content&view=article&catid=51%3Acat-fyta-xanthis&id=59%3Aart-fyt-xanthis&Itemid=68 (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 41) <http://www.troufa.com/truffle-eidos.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 42) <http://www.troufa.com/photo.html> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)
- 43) <http://www.e-troufa.gr/index-s.php?id=26> (ανακτήθηκε: 29/05/2009)

ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΘΟΛΗΓΗΣΗΣ

- 1) Δασαρχείο Νομού Τρικάλων
- 2) ΕΘ.Ι.ΑΓ.Ε (Εθνικό Ινστιτούτο Αγροτικών Ερευνών)

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- 1 Σωτήρης Κ. Καρβούνης (2006), «*Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

- 2,3,4 Richard Stutely (2003), «*Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*», Αθήνα: Παπασωτηρίου

- 5 http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf, (ανακτήθηκε 21/05/2009)

- 6,8,9 Βασίλης Ν. Κέφης – Πέτρος Παπαζαχαρίου (2009), «*Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*», Αθήνα: Κριτική.

- 7 Λευτέρης Μόσχης – Γεωργία Παχλιτζανάκη (2005), «*Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Business Plan*», Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική

- 10 Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη (2002), «*Αρχές Μάρκετινγκ, η Ελληνική Προσέγγιση*», Αθήνα: Rosili.

- 11 <http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?articleid=190&PHPSESSID=80358d01bc50b68c75f473d6ca04d4d0> (ανακτήθηκε 22/05/2009).

- 12 Θεόδωρος Δ. Κοκκόρης (2001), «*Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, Πρακτικός Οδηγός για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις*» Γ' έκδοση, Αθήνα: Θεόδωρος Κοκκόρης.

- 13 Νικήτας Νιάρχος (2004), «*Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*» Ζ' έκδοση, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

14 http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf (Ανακτήθηκε 21/05/2009)

15 http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf (Ανακτήθηκε 21/05/2009)