



**ΕΘΝΙΚΟ  
ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΠΕΥΘΥΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ**

**ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΥΡΕΓΓΕΛΑΣ**

**A.M.:23116034**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Αραβώσης**

**2019**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

### ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

**Όνοματεπώνυμο**

Ανδρέας Ζυρεγγέλης

**Υπογραφή**



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ.Αραβώση Κωνσταντίνο που με την πολύτιμη βοήθεια του με βοήθησε να ολοκληρώσω την διπλωματική μου εργασία. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που από την αρχή ήταν δίπλα μου. Τέλος να ευχαριστήσω την εταιρία i love dyslexia και την κα. Παππά για τις γνώσεις και την εμπειρία που μου μετέδωσαν καθόλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

## Περιεχόμενα

ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ .....	6
<b>THESIS SUMMARY</b> .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	9
<b>ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> .....	9
1.1.Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο.....	9
1.2.Γιατί ένα επιχειρηματικό σχέδιο;.....	9
1.3.Ποιος διαβάζει το επιχειρηματικό σχέδιο; .....	11
1.4.Πώς ετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;.....	12
1.4.1.Ποιος προετοιμάζει επιχειρηματικό σχέδιο; .....	12
1.4.2. Τα βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού .....	13
1.5.Τι αναμένεται από τον επενδυτή / δανειστή;.....	17
1.6.Διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών σχεδίων .....	17
1.7.Μορφή και οργάνωση επιχειρηματικού σχεδίου.....	18
1.8.Περίοδος προγραμματισμού.....	20
1.9.Περιεχόμενο και δομή επιχειρηματικού σχεδίου .....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	25
<b>ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> .....	25
2.1. Διοικητική Περίληψη.....	25
2.2. Ιστορικό.....	28
2.3. Προϊόντα και υπηρεσίες.....	32
2.4. Αγορές, πελάτες και ανταγωνιστές .....	41
2.4.1. Εισαγωγικά σχόλια .....	41
2.4.2. Χαρακτηριστικά της αγοράς.....	42
2.4.3. Πελάτες.....	43
2.4.4. Προβλεπόμενες πωλήσεις.....	44
2.5. Λειτουργίες επιχείρησης και οργάνωση.....	44
2.5.1. Θέση και εγκαταστάσεις.....	45
2.5.2. Μάρκετινγκ.....	47
2.6. Ανθρώπινο δυναμικό.....	50
2.6.1. Διοίκηση .....	50
2.6.2. Διοίκηση .....	51
2.6.3. Πρακτικές πτυχές των επιχειρηματικών κεφαλαίων θα ελέγξουν .....	52
2.7. Νομικοί, κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	52
2.8. Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	58
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «3Dlexia Mind Maps»</b> .....	58
1.Εισαγωγή.....	58
2.Επιχειρηματική ιδέα .....	59
3. Εσωτερική ανάλυση.....	61

3.1. Σκοπός και στόχοι.....	61
3.2. Όραμα και αποστολή .....	61
3.3. Κλειδιά για την επιτυχία.....	62
3.4. Προϊόν .....	62
3.5. Έδρα.....	63
3.6. Ανθρώπινο δυναμικό.....	63
4. Εξωτερική ανάλυση .....	64
4.1. Ανάλυση καταναλωτή.....	64
4.2. Ανάλυση ανταγωνισμού.....	65
4.3. Ανάλυση αγοράς.....	68
4.4. Ανάλυση περιβάλλοντος .....	71
4.5. Ανάλυση SWOT .....	72
4.6. Ανάλυση Porter.....	73
5. Στρατηγική μάρκετινγκ.....	77
5.1. Προϊόν (PRODUCT) .....	78
5.2. Τιμολογιακή στρατηγική (PRICE) .....	82
5.3. Τοποθεσία (PLACE) .....	82
5.4. Προώθηση (PROMOTION).....	83
6. Οικονομικό πλάνο .....	85
6.1. Αρχική Επένδυση.....	85
6.2. Έξοδα .....	86
6.3. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας.....	87
6.4. Έξοδα προώθησης.....	87
6.5. Έσοδα.....	88
6.6. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	89
6.7. Ανάλυση νεκρού σημείου και αριθμοδείκτες .....	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	97

## ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Στην διπλωματική εργασία παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο για την ανάπτυξη της εφαρμογής 3Dlexia MindMaps (3DMs) η οποία έχει δημιουργηθεί από τον εκπαιδευτικό οργανισμό i love dyslexia. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός ο οποίος δραστηριοποιείται στο χώρο της εκπαίδευσης έχει αναπτύξει ένα σύγχρονο ψηφιακό εκπαιδευτικό εργαλείο το οποίο απευθύνεται στην διεθνή αγορά.

Στόχος της συγκεκριμένης εφαρμογής είναι η προώθηση των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης και ειδικότερα μιας ποιοτικής εκπαίδευσης ατόμων με δυσλεξία και μαθησιακές διαφορετικότητες. Το i love dyslexia είναι ο πρώτος μοναδικός οργανισμός ολιστικής εκμάθησης Αγγλικών σε μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες. Μέσω της ανάπτυξης μιας δημιουργικής σκέψης που παρέχει η εφαρμογή δίνεται η δυνατότητα στους μαθητές να αποκτήσουν μια διεθνή φωνή.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται σε θεωρητικό επίπεδο η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου και όλα εκείνα τα δομικά στοιχεία που συνδέονται με τον όρο. Επίσης αναλύεται διεξοδικά η χρησιμότητα του μέσω των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιήσουν τα στελέχη μια επιχείρησης. Έτσι ώστε η επιχείρηση να δημιουργήσει ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού της δραστηριότητας που θέλει να αναπτύξει. Παρουσιάζονται αναλυτικά η δομή και το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου όπως είναι η αποστολή της επιχείρησης, οι διοικητικές διαδικασίες που θα εφαρμοστούν.

Εν συνεχεία αποτυπώνονται τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ο σκοπός που έχει αναπτυχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο έτσι ώστε ο μελλοντικός επενδυτής να είναι σε θέση να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και το προϊόν/ υπηρεσία που διατίθεται στην αγορά. Επίσης παρουσιάζονται οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις που πρέπει να έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση π.χ. τι κεφάλαια απαιτούνται, προβλέψεις που πρέπει να γίνουν για να αναλυθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης και η περαιτέρω ανταγωνιστικότητα της μέσα στο οικονομικό περιβάλλον όπου κινείται.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το επιχειρηματικό σχέδιο για την εφαρμογή 3Dlexia MindMaps (3DMs). Αναλύεται η επιχειρηματική ιδέα της δημιουργίας ενός τέτοιου λογισμικού το οποίο θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της διδασκαλίας σε άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν μαθησιακές δυσκολίες. Παρουσιάζεται η μεθοδολογία στην οποία έχει αναπτυχθεί η εφαρμογή βάση της ολιστικής προσέγγισης που έχει η μέτοχος του εκπαιδευτικού οργανισμού i love dyslexia κα. Αγγελική Παππά.

Αναλύεται ο ανταγωνισμός στον τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει στην εσωτερική αλλά κυρίως εξωτερική αγορά. Από την έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί διαπιστώνουμε ότι η Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο χώρο της εκπαίδευσης μέσω της χρήσης έξυπνων λογισμικών τα επόμενα χρόνια θα είναι ραγδαία. Παρουσιάζεται ο σχεδιασμός Marketing και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση μέσω των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας και στην ενημέρωση της λειτουργίας της εφαρμογής σε διεθνή και επιστημονικά συνέδρια.

Ακολούθως αποτυπώνεται η χάραξη τιμολογιακής πολιτικής και τα σημεία πώλησης στα οποία θα διατίθεται η εφαρμογή με το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό. Στη συνέχεια αναλύονται με κάθε λεπτομέρεια τα οικονομικά στοιχεία και οι προβλέψεις για τα επόμενα πέντε χρόνια λειτουργίας. Το οικονομικό πλάνο περιλαμβάνει στοιχεία όπως είναι οι πωλήσεις, τα έξοδα, τα έσοδα που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν κ.λ.π. Ολοκληρώνοντας το επιχειρηματικό πλάνο παρατηρούμε ότι η οργανισμός θα μπορέσει να ανταπεξέλθει σημειώνοντας από τον πρώτο χρόνο κέρδη χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερα μεγάλο αρχικό κεφάλαιο επένδυσης.

## **THESIS SUMMARY**

This dissertation presents the business plan for the development of the application of 3Dlexia MindMaps (3DMs), which has been created by the educational organization "i love dyslexia". The educational organization that interferes in the field of education, has developed a modern digital educational tool addressed to the international market.

The aim of this application is to promote the goals of sustainable development and in particular a qualitative education of people with dyslexia and learning disparities. "I love dyslexia" is the first unique holistic learning organization in English for students with learning disabilities. Through the

development of a creative thinking provided by the application, students are able to gain an international voice.

The first chapter discusses the theoretical concept of the business plan and all those building blocks associated with the term. It also analyzes its usefulness through the actions that the executives of a business have to do. So that the business creates an important planning tool for the activity it wants to develop. The structure and content of a business plan such as the company's mission, as well as the administrative procedures to be implemented, are presented in detail.

Then the key elements of a business plan are outlined. The purpose of the business plan is developed so that the prospective investor is able to know the objectives of the business and the product / service available on the market. It also presents the financial requirements that an enterprise should have at its disposal, for example what funds are needed, forecasts that need to be made in order to analyze the viability of the business and its further competitiveness within the economic environment where it operates.

The third chapter analyzes the business plan for the application of 3Dlexia MindMaps (3DMs). It analyzes the business idea of creating such a software that should respond to the modern requirements of teaching to people experiencing learning difficulties. It presents the methodology in which the application has been developed based on the holistic approach that the shareholder of the educational organization "i love dyslexia", Ms Angeliki Pappa, has.

It analyzes the competition in the sector within the organization operates and the possible opportunities and threats it can face in the domestic but mainly the foreign market. Research has shown that ICT in the field of education through the use of smart software will be rapid in the coming years. Marketing design is presented and emphasis is given to promoting through modern media and to presenting the operation of the application in international and scientific conferences.

Subsequently, the pursuing of pricing policy is outlined and the sales points where the application will be available with the necessary educational material. Afterwards the financial data and forecasts for the next five years are analyzed in detail. The financial plan includes items such as sales, costs, income expected to be fulfilled etc. Completing the business plan we can see that



the organization will be able to manage by gaining profits from the first year without requiring very large initial investment capital.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

#### **1.1.Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια περιεκτική, γραπτή περιγραφή της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Πρόκειται για μια λεπτομερή έκθεση σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, τις τεχνικές παραγωγής, τις αγορές και τους πελάτες, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τους ανθρώπινους πόρους, την οργάνωση, τις απαιτήσεις όσον αφορά την υποδομή και τις προμήθειες, τη χρηματοδότηση των απαιτήσεων και τις πηγές και χρήσεις των κεφαλαίων.

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει το προηγούμενο και παρόν καθεστώς μιας επιχείρησης, αλλά ο κύριος σκοπός είναι να παρουσιάσει το μέλλον μιας επιχείρησης. Συνήθως ενημερώνεται ετησίως και αναφέρεται σε μια μελλοντική περίοδο συνήθως τριών έως πέντε ετών, ανάλογα με τον τύπο των επιχειρήσεων και το είδος της οντότητας. Είναι ένα κρίσιμο στοιχείο σε κάθε αίτηση χρηματοδότησης, είτε πρόκειται για επιχειρηματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού ή οποιασδήποτε άλλης πηγής επενδύσεων ή δανεισμού. Επομένως, πρέπει να είναι πλήρες, ειλικρινές, πραγματικό, καλά δομημένο και φιλικό προς τον αναγνώστη.

#### **1.2.Γιατί ένα επιχειρηματικό σχέδιο;**

Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας οδηγός που δείχνει πού βρίσκεται ένας οργανισμός, πού πηγαίνει και πώς να φτάσει εκεί. Το επιχειρησιακό σχέδιο θα μπορούσε να είναι το πιο χρήσιμο, να κρατάει στο μυαλό το στόχο, να διατηρεί τη δημιουργικότητα σε καλό δρόμο και να συγκεντρώνει τη δύναμη στην επίτευξη του στόχου (Megginson, et. al., 1994: 138).

Ένα σωστά αναπτυγμένο και γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως αποτελεσματικό εργαλείο επικοινωνίας για τη μεταφορά ιδεών, ευρημάτων έρευνας και προτεινόμενου σχεδίου σε

πιθανούς επενδυτές. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η βάση για τη διοίκηση της νέας επιχείρησης. Χρησιμεύει επίσης ως μέτρο μέτρησης της προόδου και αξιολόγησης των απαιτούμενων αλλαγών.

Ο Gumpert (1997: 120-147) παρέχει τους ακόλουθους λόγους για τη σύνταξη ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου:

- Είναι ένας «έλεγχος ευεξίας». Θα πρέπει να γραφτεί επιχειρηματικό σχέδιο και να αναζητηθεί ανταπόκριση και οι αντιδράσεις των άλλων. Όλοι δε συμφωνούν με το σχέδιο. Ωστόσο, οι συμφωνίες και οι διαφωνίες θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης να εστιάσει καλύτερα και να αναθεωρήσει τις υποθέσεις και τις προϋποθέσεις της.
- Να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Προετοιμάζοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο, έχει κανείς μια ολοκληρωμένη άποψη για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Για παράδειγμα, βοηθά τη διοίκηση της εταιρίας να εντοπίσει καλύτερα τους πελάτες-στόχους, να περιγράψει την αγορά, να διαμορφώσει τη στρατηγική τιμολόγησης και να καθορίσει τους όρους ανταγωνισμού που πρέπει να εφαρμόσει για να πετύχει. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι όλες αυτές οι εκτιμήσεις είναι συνεπείς και κατάλληλα εναρμονισμένες. Επίσης, η διαδικασία σχεδιασμού της επιχείρησης συχνά οδηγεί στην ανακάλυψη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή νέες ευκαιρίες καθώς και ελλείψεις στο σχέδιο. Δέσμευση των σχεδίων που είναι καταγεγραμμένες σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, εξασφαλίζει ότι θα βελτιωθεί η συνολική ικανότητα διοίκησης της επιχείρησης. Η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της σε τυχόν αποκλίσεις από το σχέδιο πριν αυτές συμβούν.
- Να οργανωθούν Στρατηγικές Συμμαχίες: Οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται άλλες. Οι μικρές επιχειρήσεις χρειάζονται οικονομική υποστήριξη και οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται καινοτομία. Εκτός από την απόκτηση κεφαλαίων, το επιχειρησιακό σχέδιο θα μπορούσε να βασίσει την κοινή έρευνα για την ανάπτυξη του κύριου προϊόντος και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης (πρωτοποριακές καινοτομίες) και το κοινό μάρκετινγκ για τη συσχέτιση, την προώθηση, τη λιανική πώληση και την εξυπηρέτηση (καινοτομία στη βάση) του προϊόντος.
- Αμοιβαία κατανόηση εντός της ομάδας διοίκησης. Φτάνοντας σε αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών της διοίκησης της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιπτώσεις

όπου η πολιτική δέσμευση όσο το δυνατόν πιο πολλών διευθυντών πρακτικά εφαρμόζεται στην προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Καθορισμός οικονομικών αναγκών και υποβολή αιτήσεων για χρηματοδότηση. Προσδιορισμός του ποσού, του τύπου και των πηγών χρηματοδότησης και όταν απαιτείται. Το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων για χρηματοδότηση.
- Έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο / μετόχους. Χρησιμοποιείται ως βάση για τη λήψη εγκρίσεων από το διοικητικό συμβούλιο και τους μετόχους.
- Προσλήψεις. Χρησιμοποιείται για την πρόσληψη και την εισαγωγή νέων μελών της διοίκησης και του προσωπικού. Το καλύτερο ταλέντο συνήθως αναζητεί σταθερές μεγάλες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, ως μικρή επιχείρηση, το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύσει καλούς εργαζόμενους για τη νεοσύστατη εταιρεία.
- Οι εργαζόμενοι αποκτούν στόχους (διοίκηση βάσει στόχου).
- Ενημέρωση υπαλλήλων. Χρησιμοποιείται ως μέσο πληροφόρησης / παροχής κινήτρων των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους της εταιρείας.
- Ενημέρωση των δανειστών. Δίνεται σε τράπεζες / επενδυτικούς οργανισμούς που έχουν χρηματοδοτήσει την επιχείρηση στο παρελθόν και απαιτούν περιοδικές πληροφορίες για την παρακολούθηση των σκοπών.
- Ενημέρωση συνεργατών. Το επιχειρηματικό σχέδιο για την ενημέρωση των επιχειρηματικών εταίρων και άλλων συναφών οργανισμών.

### 1.3. Ποιος διαβάζει το επιχειρηματικό σχέδιο;

Μεταξύ των αναγνωστών του επιχειρηματικού σχεδίου πιθανότατα θα είναι βασικοί υπάλληλοι, το διοικητικό συμβούλιο και οι μέτοχοι, επιλεγμένοι επιχειρηματικοί εταίροι ή μελλοντικοί δανειστές και επενδυτές. Ποια μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να διανέμονται σε ποια πρόσωπα εξαρτώνται από την εμπιστευτικότητα και τη συγκεκριμένη φύση της ευθύνης των ενδιαφερομένων. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να δίνεται μόνο σε άτομα που είναι βέβαιο ότι δεν θα το μεταβιβάσουν χωρίς τη συγκατάθεση της διοίκησης.

Μερικοί από τους σημαντικότερους αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να είναι οι δυνητικοί δανειστές ή επενδυτές. Αν ψάχνει κανείς για εξωτερική χρηματοδότηση για την

ανάπτυξη της επιχείρησής του, υπάρχουν πολλές πιθανές πηγές που μπορεί να προσεγγίσει για να προωθήσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

#### 1.4. Πώς ετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο;

##### 1.4.1. Ποιος προετοιμάζει επιχειρηματικό σχέδιο;

Η απάντηση στο ερώτημα ποιος συμβάλλει στην προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο της επιχείρησης και τη δομή και το μέγεθός της. Σε μια πολύ μικρή εταιρεία, το έργο σχεδιασμού και η σύνταξη του γίνεται από τους διευθυντές και τους ίδιους τους ιδιοκτήτες. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, μπορεί να γίνεται από διαφορετικούς ανθρώπους (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών της διοίκησης και του προσωπικού που συμμετέχουν στην προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, τόσο λιγότερες πιθανότητες θα είναι οι μη βιώσιμες λύσεις που φθάσουν. Τελικά, εκείνοι που απασχολούνται από την επιχείρηση θα αναλάβουν ορισμένες από τις ευθύνες για την εφαρμογή του σχεδίου. Επομένως, είναι λογικό από μια τεχνική και ψυχολογική άποψη η συμμετοχή τους σε ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας (Akinyele & Fasogbon, 2010). Πρώτον, οι εργαζόμενοι έχουν τις καλύτερες γνώσεις των διαφορετικών πτυχών των δραστηριοτήτων της εταιρείας και, δεύτερον, δε θα υπάρξει σχέδιο που θα υλοποιηθεί με επιτυχία, εκτός εάν οι βασικοί υπάλληλοι εντοπιστούν με τους στόχους και τα δεσμευμένα μέσα. Οι υπάλληλοι της εταιρείας που συμβάλλουν στην προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι συνήθως (Johnson, et. al., 2008):

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO), ο οποίος θα πρέπει να έχει την κύρια ευθύνη για την εποπτεία της διαδικασίας επιχειρηματικού σχεδιασμού.
- Ο διευθυντής μάρκετινγκ και πωλήσεων, ο οποίος κατανοεί καλύτερα την απαίτηση της αγοράς, το αναπτυξιακό της δυναμικό, τις ειδικές απαιτήσεις των πελατών, τις τιμές που είναι έτοιμοι να πληρώσουν, τις κινήσεις των ανταγωνιστών κλπ.
- Οι υπεύθυνοι ανάπτυξης και παραγωγής, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες κεντρικής σημασίας για το επιχειρηματικό σχέδιο, όπως οι χρόνοι για την ανάπτυξη νέων

προϊόντων, απαιτήσεων για νέα μηχανήματα και εξοπλισμό παραγωγής, τις ανάγκες του προσωπικού και τις απαιτήσεις πρώτων υλών.

- Ο οικονομικός διευθυντής, ο οποίος συνήθως τοποθετεί τα οικονομικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου μαζί, εκπονεί τις χρηματοδοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης, και είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που μιλά με τους επενδυτές και τα πιστωτικά ιδρύματα (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Σε ορισμένες επιχειρήσεις, αυτά τα άτομα ενημερώνουν το προσωπικό τους για τη διαδικασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού και να τους ζητείται να βοηθήσουν συνεισφέροντας δεδομένα, πληροφορίες, απόψεις και ιδέες. Αυτή η προσέγγιση του συστήματος για την κινητοποίηση ενός μεγάλου μέρους του οργανισμού έχει το μεγάλο πλεονέκτημα για την τόνωση της ευαισθητοποίησης και των κινήτρων της επιχείρησης στο σύνολό της (Gumbert, 1997).

Οι καλύτερες διαθέσιμες δεξιότητες στην εταιρεία πρέπει στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για τη σύνθεση και την εναρμόνιση των δεδομένων που παρέχονται από τα παραπάνω μέλη της ομάδας και για τη δημιουργία της πραγματικής έκθεσης. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερα ικανούς μάνατζερς επιχειρηματικής ανάπτυξης, των οποίων τα κύρια καθήκοντα είναι να συντονίζουν τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού και να επεξεργάζονται τα σχετικά έγγραφα. Αλλά οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν επαρκείς εσωτερικούς πόρους και προσλαμβάνουν εξωτερικούς συμβούλους να καθοδηγήσει και να διευκολύνει τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού (Johnson, et. al., 2008).

#### **1.4.2. Τα βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να είναι κάτι που ετοιμάζεται μία φορά και στη συνέχεια ξεχνιέται. Ο δυναμικός σχεδιασμός θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης της επιχείρησης. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις προετοιμάζουν ένα επιχειρησιακό σχέδιο τριών έως πέντε ετών κάθε χρόνο. Αυτό συνεπάγεται την ενημέρωση του επιχειρηματικού σχεδίου του περασμένου έτους, συγκρίνοντας τους προγραμματισμένους αριθμούς και στόχους με αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί και λαμβάνοντας υπόψη αλλαγές, νέες πληροφορίες, εμπειρίες και νέες ιδέες. Τα βήματα που σχετίζονται με την διαδικασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού επιχείρηση είναι τα εξής (Akinyele & Fasogbon, 2010):

1. **Αξιολόγηση της κατάστασης.** Αυτή πρέπει να είναι μια αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες, οι συνεργάτες, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές βλέπουν την επιχείρηση. Θα πρέπει να απαντήσει στην ερώτηση «Πού είμαστε τώρα;». Θα πρέπει επίσης να είναι μια έντιμη και αυτοκριτική άσκηση που προσπαθεί να απαντήσει στα σημαντικά ερωτήματα που οι επιχειρηματίες θα πρέπει να ρωτούν τακτικά: «Ποια είναι τα σημαντικά δυνατά σημεία και οι κύριες αδυναμίες μας;». «Τι μπορούμε να κάνουμε καλά και τι δεν πρέπει να κάνουμε καθόλου;». «Ποια είναι τα κύρια λάθη που έχουμε κάνει στο παρελθόν και τι μπορούμε να μάθουμε από αυτά;». «Κάνουμε έναν λογικό αριθμό λαθών;».

2. **Ανάπτυξη μιας αποστολής.** Σε αυτό το στάσιο πρέπει να διατυπωθεί μια σαφής δήλωση αποστολής για την επιχείρηση. Η ανάπτυξη της αποστολής είναι συχνά το πιο πολύτιμο κομμάτι της δυναμικής διαδικασίας προγραμματισμού, καθώς μπορεί να αλλάξει ή να επιβεβαιώσει την κατεύθυνση της επιχείρησης. Οι αποστολές προορίζονται να δώσουν μια αίσθηση του σκοπού και να λειτουργήσουν ως εργαλείο επικοινωνώντας το που βρίσκεται η επιχείρηση. Μέτοχοι, εργαζόμενοι και επιχειρηματικοί εταίροι μπορούν να κινητοποιηθούν καλύτερα και να υποστηρίξουν την αποστολή, εάν γνωρίζουν τι είναι.

- Το όραμα λέει πώς βλέπει η επιχείρηση τον εαυτό της στο απώτερο μέλλον. Εκφράζει αυτό που θέλει να γίνει ως εταιρεία. Ένα όραμα που συμμαρίζονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι με την επιχείρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή ανάπτυξή της
- Η αποστολή καθορίζει τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Αναφέρει τι θέλει η επιχείρηση να φέρει στους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και την κοινότητα ως όλον.
- Η φιλοσοφία εκφράζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις της κουλτούρας της επιχείρησης.
- Η στρατηγική δείχνει πώς θα φτάσει εκεί η επιχείρηση.

Μια επιχείρηση συχνά βασίζεται στο όραμα ενός ατόμου. Καθώς η οντότητα μεγαλώνει, ο οργανισμός μπορεί να χάσει τον αρχικό λόγο ύπαρξής του και η αποστολή του μπορεί να αλλάξει. Η αποστολή θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά και, ενδεχομένως, να προσαρμόζεται. Αυτό θα έπρεπε να παρέχει μια ενημερωμένη εικόνα για το τι προσπαθεί να επιτύχει και να απαντά σε ερωτήσεις όπως:

- Σε ποια επιχείρηση βρίσκεστε;
- Τι κάνετε καλύτερα;
- Ποιες ανάγκες ικανοποιείτε;

- Τι ανάγκες ικανοποιείτε;
- Τι οφέλη δημιουργείτε;

Φιλοσοφίες ή αξίες πρέπει να περιλαμβάνονται στο γραπτό επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτές είναι ένα σημαντικό θεμέλιο που θα πρέπει να γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση οργάνωση και στους εξωτερικούς συνεργάτες της. Μια σταθερή εταιρική κουλτούρα και η καλή κατανόηση της κατεύθυνσης και των αξιών της οντότητας μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων και την παραγωγικότητα του προσωπικού. Το προσωπικό μπορεί να αισθάνεται καλύτερα για το τι κάνει. Το όραμα, η αποστολή, η φιλοσοφία και η στρατηγική μιας επιχείρησης αναπτύσσονται συνήθως από την ανώτατη διοίκηση (Gumbert, 1997).

3. **Προετοιμασία.** Αφού οριστεί η αποστολή και η φιλοσοφική βάση, πρέπει να ξεκινήσει η πραγματική εργασία της προετοιμασίας του επιχειρηματικού σχεδίου. Μερικά σημαντικά θέματα που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν όταν ετοιμάζεται είναι:

- Διορισμός συντονιστή. Διορίζεται ένα μέλος του προσωπικού που θα είναι υπεύθυνο για το συντονισμό της διαδικασίας επιχειρηματικού σχεδιασμού και για την παράδοση του τελικού εγγράφου (διευθυντής έργου επιχειρηματικού σχεδιασμού) εγκαίρως.
- Πρόσληψη διευθυντή αν δεν είναι διαθέσιμο μέλος από το προσωπικό και έχει τη σχετική εμπειρία και το ταλέντο στην καθοδήγηση σύνθετων διαδικασιών επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αυτό το άτομο θα πρέπει να γνωρίζει τις απαιτήσεις των αναγνωστών του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Ορισμός των εργασιών. Ορίζονται τα διάφορα καθήκοντα και τα βήματα που ενέχονται στη διαδικασία, το χρονοδιάγραμμα αυτών και το συνολικό χρονοδιάγραμμα για την εργασία.
- Προσδιορισμός των μελών της ομάδας. Προσδιορίζονται τα άτομα που θα συμμετάσχουν στην επεξεργασία και τον καθορισμό των ρόλων, των αρμοδιοτήτων, των ευθυνών τους και των αναμενόμενων συνεισφορών / παραδοτέων.
- Συλλογή πληροφοριών. Συγκέντρωση και οργάνωση όλων των βασικών πληροφοριών θα απαιτηθούν από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές (έρευνες αγοράς, εκθέσεις σχετικά με τον ανταγωνισμό, τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις κ.λπ.).

4. **Καθορισμός στόχων.** Ο καθορισμός στόχων για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της προετοιμασίας του επιχειρηματικού σχεδίου. Αν και αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να προσαρμοστούν στην επαναληπτική διαδικασία

σχεδιασμού, μπορούν ακόμα να έχουν μεγάλη αξία στον καθορισμό του «συντονισμού» και «πνεύμα» για περαιτέρω εργασία. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι χρονικά δεσμευμένοι, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι. Παραδείγματα τέτοιων στόχων μπορεί να είναι (Gumbert, 1997):

- Την επόμενη τριετία θα αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων κατά μέσο όρο κατά 20% ανά έτος, εντείνοντας την προσπάθεια μάρκετινγκ και πωλήσεων σε γειτονικές χώρες (εξαγωγή).
- Κατά το επόμενο έτος θα μειωθεί το κόστος παραγωγής κατά 10% μέσω της αύξησης αυτοματοποίησης των γραμμών παραγωγής.
- Μέχρι το τέλος του δεύτερου έτους προγραμματισμού ξεκινούν τρία νέα προϊόντα στην τοπική αγορά.

5. **Επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου.** Η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει βασικά τη σύνθεση και την εναρμόνιση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της ανάπτυξης, της κατασκευής, τις λειτουργίες και τη χρηματοδότηση με στόχο να επιτρέψει στην επιχείρηση να επιτύχει τους γενικούς της στόχους.

6. **Καθορισμός των στόχων των εργαζομένων.** Μια από τις πιο σημαντικές ενέργειες μετά την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τον καθορισμό των στόχων μονάδων και ατόμων στην επιχείρηση. Ο στόχος του διευθυντή πωλήσεων είναι να επιτευχθούν οι όγκοι των πωλήσεων που έχουν οριστεί στο σχέδιο. Ο υπεύθυνος παραγωγής πρέπει να πληροί τα πρότυπα ποιότητας και την παραγωγή των αναμενόμενων τιμών. Το προσωπικό ανάπτυξης έχει, μεταξύ άλλων, να ανταποκριθεί στις ανάγκες του προβλεπόμενου χρονοδιαγράμματος για την παραγωγή του νέου προϊόντος. Αυτοί οι μεμονωμένοι στόχοι πρέπει να καθοριστούν γραπτώς και τα αποτελέσματα της εργασίας πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται περιοδικά. Αυτά θα πρέπει να αποτελούν τη βάση για την οικονομική αποζημίωση του εργαζομένου.

7. **Παρακολούθηση της διαδικασίας.** Η συστηματική παρακολούθηση της υλοποίησης του σχεδίου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης. Σχέδια δράσης, συστήματα παρακολούθησης και συστηματική ανατροφοδότηση θα πρέπει να υπάρχουν για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του σχεδίου και την επίτευξη των στόχων του. Η συμμετοχή σε αυτή τη διαδικασία μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας βλέπουν το ρόλο τους στην επιχείρηση και μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην



απόδοσή τους. Αν το επιχειρηματικό σχέδιο ολοκληρωθεί και μετά εγκαταληφθεί σε ένα συρτάρι, οι υπάλληλοι δε θα πάρουν ποτέ σοβαρά τον επιχειρησιακό προγραμματισμό. Αν αλλάξουν οι βασικές παραδοχές, το σχέδιο πρέπει να προσαρμοστεί. Κατά συνέπεια, συνιστώνται ενδιάμεσες διορθώσεις. Το κλειδί για τη μεγιστοποίηση των οφελών του δυναμικού σχεδιασμού έγκεινται στην υλοποίηση, στη δράση και στην ενημέρωση του σχεδίου (Gumbert, 1997).

### 1.5.Τι αναμένεται από τον επενδυτή / δανειστή;

Εκτός από τη συνεισφορά κεφαλαίων που απαιτούνται για την εκτέλεση και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως προβλέπεται στο επιχειρηματικό σχέδιο, οι επενδυτές και οι τραπεζίτες μπορούν να παράσχουν υποστήριξη, όπως περιγράφεται παρακάτω.

- Θα πρέπει να ανατεθεί σε ένα έμπειρο άτομο από τον επενδυτικό οργανισμό η εποπτεία των επενδύσεων της επιχείρησης. Θα μπορούσε να φέρει στην επιχείρηση νέες επαφές με την αγορά, νέες ιδέες και χρήσιμες συμβουλές.
- Εάν ο επενδυτής είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ένα σχετικό επιχειρηματικό τομέα, θα μπορούσε να είναι καλός για συνεργίες και συνεργασία εταίρων σε ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα πεδία (Gumbert, 1997):
  - Εισαγωγή νέων αγορών μέσω του δικτύου του εταίρου.
  - Προσθήκη των προϊόντων του συνεργάτη στη λίστα για μεγέθυνση;
  - Κοινές προσπάθειες ανάπτυξης και παραγωγής για να επωφεληθούν τα αποτελέσματα της οικονομίας της κλίμακας.
  - Μεταβίβαση τεχνικής και διαχειριστικής τεχνογνωσίας κλπ.
- Εάν ο επενδυτής είναι ένα χρηματοδοτούμενο από την κυβέρνηση ταμείο με αναπτυξιακούς στόχους, η επιχείρηση μπορεί να λάβει πρόσθετη πολιτική υποστήριξη και άσκηση πίεσης.

### 1.6.Διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών σχεδίων

Η δομή, το περιεχόμενο και το βάθος ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- Ο κύριος στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Το στάδιο της επιχείρησης (αρχική ή υφιστάμενη εταιρεία).

- Τύπος επιχείρησης / βιομηχανίας.
- Κατάσταση χρηματοδότησης.
- Μέγεθος της εταιρείας, κλπ.

### 1.7.Μορφή και οργάνωση επιχειρηματικού σχεδίου

Πριν συζητηθεί το περιεχόμενο (ουσία) ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι σημαντικό να εξεταστούν ορισμένα βασικά ζητήματα σχετικά με τη μορφή και την παρουσίασή του. Εάν το σχέδιο είναι να παρουσιαστεί ως επαγγελματικό και να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, τότε υπάρχουν ορισμένα σημεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, όπως αναφέρονται παρακάτω:

1.Το εξώφυλλο. Ο σκοπός ενός εξώφυλλου είναι να πει στους αναγνώστες τι θα διαβάσουν και να φτάσει στον συγγραφέα. Το εξώφυλλο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι συχνά η πρώτη εντύπωση που λαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη ή οι επενδυτές για την επιχείρηση. Η σελίδα εξώφυλλου είναι επίσης ένας τρόπος για να γίνει το επιχειρηματικό σχέδιο αξιο παρατήρησης. Το εξώφυλλο θα πρέπει να φέρει τις λέξεις «Επιχειρηματικό Σχέδιο» και θα πρέπει να περιλαμβάνει (Gumbert, 1997):

- Τη νομική επωνυμία της επιχείρησης.
- Το λογότυπο της επιχείρησης
- Την ημερομηνία σύνταξης ή τροποποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς και τη χρονική περίοδο που καλύπτει.
- Τη διεύθυνση.
- Τον αριθμό τηλεφώνου.
- Τον αριθμός φαξ.
- Τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και το δικτυακό τόπο (διεύθυνση διαδικτύου), εάν ισχύει.
- Άλλες πληροφορίες επικοινωνίας, εάν υπάρχουν.
- Προαιρετικό: μια ειδοποίηση που ενημερώνει τον αναγνώστη ότι το σχέδιο είναι εμπιστευτικό. Αν έχουν ετοιμαστεί πολλαπλά αντίγραφα του επιχειρηματικού σχεδίου, μπορεί να μπει ένας αριθμός αντιγράφων στην επικεφαλίδα για να εξασφαλιστεί ο έλεγχος της διανομής.

Το εξώφυλλο θα πρέπει να είναι ελκυστικό και να φαίνεται επαγγελματικό. Οι γραμματοσειρές που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να είναι εύκολα αντιληπτές και οι αντίθεσεις των χρωμάτων θα πρέπει να είναι ευχάριστες στο μάτι. Οποιοδήποτε ωραίο γραφικό ή φωτογραφία θα μπορούσε να το κάνει πιο ελκυστικό.

2.Το Χαρτί. Θα πρέπει να γίνει εκτύπωση του επιχειρηματικού σχεδίου σε χαρτί καλής ποιότητας και να γίνει εκτύπωση στη μία πλευρά του χαρτιού μόνο.

3.Πρόσωπο επικοινωνίας. Πρέπει να συμπεριληφθούν τα στοιχεία αναγνώρισης της επιχείρησης και να ονομαστεί το άτομο που πρέπει να επικοινωνήσει σχετικά με το σχέδιο.

4.Γραμματοσειρές. Χρησιμοποίηση μιας γραμματοσειράς που είναι εύκολη στην ανάγνωση και ένα μέγεθος γραμματοσειράς που είναι μεγάλο αρκετά. Αυτό μπορεί να απαιτεί πίνακες με οικονομικές προβολές ώστε να διανεμηθεί σε πολλές σελίδες για να διατηρηθεί η αναγνωσιμότητα.

5.Περιθώρια. Διατήρηση αρκετά ευρέως περιθωρίων. Αυτά είναι χρήσιμα για τους αναγνώστες για την παρατήρηση των ερωτήσεων και των σχολίων τους.

6.Όροι και ακρωνύμια. Εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξειδικευμένη ορολογία ή ακρωνύμια, πρέπει να χρησιμοποιούνται με φειδώ και να βεβαιωθεί ότι ορίζονται όποιοι όροι που κάποιος εκτός της περιοχής εμπειρογνωμοσύνης δε θα ήξερε.

7.Αριθμοί σελίδων. Θα πρέπει να γίνει αριθμητή των σελίδων και επιβεβαίωση των σωστών σελίδων και στον πίνακα περιεχομένων του επιχειρηματικού σχεδίου.

8. Μέγεθος. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σύντομο και συνοπτικό. Περιορισμός της συμπερίληψης ξένου υλικού. Μπορούν πάντα να δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες σε ένα παράρτημα, εάν απαιτείται.

9.Δείγματα. Συμπερίληψη στο παράρτημα δειγμάτων διαφημίσεων, υλικού μάρκετινγκ και οποιεσδήποτε άλλες πληροφορίες που βοηθούν στην παρουσίαση του σχεδίου.

10.Επεξεργασία. Βεβαίωση ότι έχει γίνει προσεκτική επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου. Ορθογραφικά λάθη και γραμματικά λάθη δεν κάνουν καλή εντύπωση.

11.Συνολική ποιότητα παρουσίασης (Gumbert, 1997).

## 1.8.Περίοδος προγραμματισμού

Μία από τις πρώτες πιθανές ερωτήσεις κατά την έναρξη των εργασιών σχεδιασμού: «Για ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να προετοιμαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο;». Δεν υπάρχει ευθεία απάντηση σε αυτή την ερώτηση. Υπάρχουν επιχειρήσεις που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό σχέδιο μόνο για ένα χρόνο και άλλες που το σχεδιάζουν για 10 ή περισσότερα χρόνια. Ωστόσο, τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να παράγουν επιχειρηματικά σχέδια που εκτείνονται από τρία έως πέντε χρόνια (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Η βέλτιστη περίοδος προγραμματισμού εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης και το είδος της. Ορισμένα σημαντικά κριτήρια και εκτιμήσεις για τη λήψη απόφασης σχετικά με το χρονικό διάστημα για το οποίο πρόκειται να γίνει, παρατίθενται κατωτέρω.

- Νεκρό σημείο. Αν πρόκειται για μια νέα επιχείρηση ή προγραμματίζεται μια μεγάλη επέκταση της υπάρχουσας επιχείρησης, αναμένεται πιθανώς να υπάρξει μια καθαρή ζημία το πρώτο ή τα πρώτα δύο χρόνια. Σε μια τέτοια περίπτωση, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να υπερβαίνει το νεκτό σημείο και να καλύπτουν, επίσης, τουλάχιστον δύο έτη κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καλύπτει συνολικά τέσσερα χρόνια. Είναι ψυχολογικά σημαντικό ο δανειστής ή ο επενδυτής να βλέπει τουλάχιστον δύο συνεχόμενα έτη κέρδους στο τέλος των οποίων μπορούν ενδεχομένως να καταβληθούν μερίσματα.
- Διακυμάνσεις της διοίκησης. Οι διακυμάνσεις της διοίκησης σε μια μέση εταιρεία κυμαίνονται μεταξύ 10 και 15% ετησίως. Αν στην εταιρεία ο κύκλος εργασιών είναι σχετικός με το ποσοστό αυτό, σημαίνει ότι, μέσα σε τέσσερα χρόνια, περισσότερο από το ήμισυ των μανάτζερς θα έχουν αλλάξει. Σε μια τέτοια περίπτωση δεν έχει νόημα να προγραμματιστεί οποιαδήποτε περίοδος πέρα από αυτή. Είναι σημαντικό οι μελλοντικοί διευθυντές να συνεισφέρουν με τις δικές τους ιδέες για τον προγραμματισμό της επιχείρησης για την χρονική περίοδο. Από την άλλη πλευρά, εάν πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση ή εάν η διεύθυνση είναι μια μικρή ομάδα συνεργατών που

δεσμεύεται για την επιχείρηση, μπορεί να χρειαστεί ο προγραμματισμός για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

- Περίοδος ανάπτυξης υποδομής (έργο). Η κατάλληλη περίοδος για το επιχειρηματικό σχέδιο θα εξαρτηθεί επίσης από το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται για την ανάπτυξη της απαραίτητης υποδομής για την επιχείρηση.
- Περίοδος ανάπτυξης αγοράς / πελάτη. Τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια δείχνουν την ανάπτυξη της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου. Μια σημαντική υπόθεση είναι ότι ο αριθμός των αγοραστών θα αυξηθεί καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο γνωστή στην αγορά. Έτσι, ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας εξαρτάται από τον παράγοντα χρόνου που απαιτείται για να δημιουργηθεί η ίδια ή τα προϊόντα της.
- Μακροοικονομική σταθερότητα. Εάν η επιχείρηση δραστηροποιείται σε ένα σταθερό περιβάλλον και εύκολα προβλέψιμες μακροοικονομικές συνθήκες, μπορεί να αντέξει οικονομικά να κάνει οικονομικές προβολές για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Εάν, για παράδειγμα, ο πληθωρισμός και τα επιτόκια τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν σταθερά (η διακύμανσή τους είναι μόνο λίγο τοις εκατό), μπορεί λογικά να γίνει προγραμματισμός για μια περίοδο πέντε ακόμη ετών. Εάν, από την άλλη πλευρά, οι παράμετροι αυτές διαφέρουν σημαντικά και δεν υπάρχει κανένας λόγος ότι μπορεί να επιτευχθεί μια πιο σταθερή και προβλέψιμη κατάσταση, δεν μπορούν να γίνουν οικονομικές προβλέψεις για μια περίοδο μεγαλύτερη από δύο έως τρία χρόνια.
- Τεχνολογία προϊόντων. Οι τεχνολογίες έχουν κύκλους ζωής. Η περίοδος του επιχειρηματικού σχεδίου θα εξαρτηθεί επίσης από το είδος του προϊόντος, την τεχνολογία του και το πώς χρησιμοποιείται η τεχνολογία στην παραγωγή. Μπορεί να υπάρξει κίνδυνος να εισέλθουν στην αγορά περισσότεροι ανταγωνιστές, αλλά δεν υπάρχει κίνδυνος για την υποκατάσταση του προϊόντος. Συνεπώς, από την άποψη του προϊόντος και της τεχνολογίας, μπορεί εύλογα να γίνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την επιχείρηση για πέντε ή περισσότερα χρόνια.

### **1.9.Περιεχόμενο και δομή επιχειρηματικού σχεδίου**

Αφού έχει εξεταστεί ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου και γίνει η απαραίτητη προετοιμασία του υποβάθρου, θα πρέπει να εξεταστούν τα πραγματικά στοιχεία που θα συμπεριληφθούν στο

επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό θα πρέπει να περιέχει τους ακόλουθους τύπους πληροφοριών ως εξής:

- Η αποστολή της επιχείρησης και οι στόχοι που θέλει η διοίκηση να επιτευχθούν.
- Οι στοχευμένες αγορές και οι πελάτες σας, τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες και η θέση των ανταγωνιστών.
- Τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν.
- Οι ανθρώπινοι πόροι, οι υποδομές, ο εξοπλισμός, η πρώτη ύλη και οι οικονομικοί πόροι που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Οι τεχνικές, οργανωσιακές και διοικητικές διαδικασίες που θα εφαρμοστούν.

Οι παραπάνω πληροφορίες μπορούν εύκολα να δομηθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο στα ακόλουθα κεφάλαια, ως εξής (Akinyele & Fasogbon, 2010):

1. Σύνοψη: Πρόκειται για τη μικρογραφία του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να δείχνει ενθουσιασμό και την ουσία της επιχείρησης. Αυτό είναι το πιο σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή το μεγαλύτερο μέρος του κοινού-στόχου της επιχείρησης θα αρχίσει να διαβάζει πρώτα τη σύνοψη πριν διερευνήσει εις βάθος το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περίληψη πρέπει να κρατήσει το ενδιαφέρον των εν δυνάμει επενδυτών, τραπεζιτών ή επιχειρηματιών ζωντανό. Δε θα πρέπει να υπερβαίνει τις δύο σελίδες και κάθε περίπτωση, αυτό το κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να λάβει καλύτερη προσοχή.

2. Η Εταιρεία: Ποια είναι η εταιρική ταυτότητα; Παρέχεται το ιστορικό της επιχείρησης εν συντομία, τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, την τρέχουσα επιχειρηματική στρατηγική, τη διοικητική ομάδα και ένα αρχείο επίτευξης προϊόντων και επιτυχιών (και αποτυχιών) του παρελθόντος. Περιγράφοντας την επιχειρησιακή στρατηγική, η επιχείρηση αναφέρει στο κοινό τι σκοπεύει να κάνει, αλλά τα ακολουθεί προσεκτικά. Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι σχετική, αξιόπιστη, εφικτή, πιστευτή και λογικά συνεπή. Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να αναλυθούν οι επιτυχίες και τα προβλήματα που υπήρχαν ενδεχομένως στο παρελθόν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα, τόσο με τις θετικές όσο και με τις αρνητικές πτυχές, να περιγραφεί η τρέχουσα κατάσταση (π.χ. η εφικτότητα, η βιωσιμότητα, οι τάσεις των πωλήσεων και των κερδών, να περιγραφούν οι μελλοντικοί στόχοι, πώς συνεχίζουν ή απομακρύνονται από το παρελθόν, γιατί και με ποια επιτυχία. Θα πρέπει να περιγραφεί η ομάδα διοίκησης και ο τρόπος με τον οποίο προσαρμόζεται στις μελλοντικές ανάγκες.

3. Η Αγορά: Ποια είναι η αγορά-στόχος ή οι πιθανοί αγοραστές; Πώς και γιατί τα εντοπίστηκαν; Ποια ήταν η έρευνα αγοράς και οι προβλέψεις της αγοράς σε αυτό; Ποια είναι η πελατειακή βάση, οι προοπτικές των πελατών και ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγιστούν. Ποια είναι τα δημογραφικά στοιχεία της αγοράς-στόχων και οι πιθανές δημογραφικές μετατοπίσεις; Λεπτομέρειες σχετικά με το μέγεθος, την προσβασιμότητα, τη σταθερότητα, την αγοραστική δύναμη, τη μεταβλητότητα της αγοράς-στόχου. Τι θα κάνει την αγορά να πιστέψει και να αγοράσει το προϊόν της επιχείρησης; Η αγορά αυξάνεται ή συρρικνώνεται, παραμένει στάσιμη; Πώς σκοπεύει η επιχείρηση να προστατεύσει αυτή την αγορά με κατάλληλους και ηθικούς φραγμούς εισόδου στην αγορά;

4. Το Προϊόν / Υπηρεσία: Τι πωλεί η επιχείρηση; Σε ποιους Γιατί; Πώς; Πότε; Μέσω ποιων; Πόσο συχνά; Περιγράφεται το προϊόν ή η υπηρεσία καινοτομίας / εφεύρεσης / ανακάλυψης της επιχείρησης με τα βασικά χαρακτηριστικά του, τις αξίες, το κόστος και τα οφέλη, την ποιότητα και τη χρησιμότητά του στις αγορές-στόχους. Πώς μπορεί το προϊόν να εκπληρώσει ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών-στόχων; Ποια ευκολία και εξοικονόμηση (του χρόνου, των χρημάτων, της ενέργειας, της προσπάθειας, του άγχους, του χώρου και του ρυθμού) παρέχει το προϊόν που ο ανταγωνισμός σας δεν έχει; Ποσοτικοποιείται το κόστος και τα οφέλη στον υποψήφιο πελάτη.

5. Η φάση παραγωγής: Περιγράφονται τα βασικά συστατικά, τα υλικά και τα εξαρτήματα και που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος / υπηρεσίας. Περιγράφονται οι προμηθευτές, οι στρατηγικές προμήθειών, το απόθεμα υλικών σας, το απόθεμα κατά τη διαδικασία και τα αποθέματα τελικών προϊόντων. Προβλέπονται τα προβλήματα και η διευθέτηση του σχεδιασμού, της κατασκευής, της πλατφόρμας τεχνολογίας, των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και της πνευματικής ιδιοκτησίας, του μεγέθους, του συνδυασμού, της συσκευασίας, της εφοδιαστικής μεταφοράς, της κοστολόγησης και των τιμών.

6. Πωλήσεις και Προώθηση: Λεπτομέρεια σχετικά με το μάρκετινγκ, τη διαφήμιση, την προώθηση και το σχέδιο διανομής και των στρατηγικών. Εσωτερικοί και εξωτερικοί σύμβουλοι μάρκετινγκ. Αναφέρονται τα εργαλεία προώθησης, όπως η ομαδοποίηση των τιμών, η ομαδοποίηση προϊόντων, οι εγγυήσεις, οι τιμές έκπτωσης, οι εκπτώσεις, οι πιστώσεις, η χρηματοδότηση, η επέκταση και οι ενημερώσεις προϊόντων, καθώς και οι πολιτικές επιστροφής χρημάτων και ανάκλησης. Ποια είναι τα σχέδια της εταιρίας για το μάρκετινγκ στο διαδίκτυο, το σχεδιασμό της ιστοσελίδας και άλλες σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ Διαδικτύου; Ποια είναι τα σχέδια

λιανικής πώλησης, το κόστος και οι στρατηγικές; Ποιες είναι οι στρατηγικές αντιμετώπισης παραπόνων; Πώς θα παρακινηθούν οι διανομείς, οι έμποροι λιανικής πώλησης και οι πωλητές της εταιρίας; Πώς θα προβληθεί η εταιρική διαφήμιση, πώς θα γίνουν οι δημόσιες σχέσεις, πώς θα δημιουργηθεί η εικόνα και πώς θα υποστηριχθούν οι στρατηγικές πώλησης, λιανικής πώλησης και διανομής;

7. Ο Ανταγωνισμός: Εκτός αν το προϊόν είναι εντελώς νέο, θα έχει ανταγωνιστικά σήματα και υποκατάστατα, τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν και να αξιολογηθούν. Πρέπει να εξεταστούν οι ανταγωνιστές, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους, η ποιότητά τους και το μετοχικό τους κεφάλαιο, οι προσφορές των τιμών και των επιστροφών τους, η ομαδοποίηση των τιμών και των προϊόντων τους, οι εγγυήσεις τους, καθώς και οι πιστωτικές και χρηματοδοτικές στρατηγικές τους; Πώς θα καθιερωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ανταγωνιστικής ποιότητας σε σχέση με αυτόν τον ανταγωνισμό; Πώς θα καθιερωθεί το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μάρκετινγκ ενάντια σε αυτόν τον ανταγωνισμό;

8. Οικονομικά: Ποια είναι τα σχέδιά κοστολόγησης, τιμολόγησης, ισοτιμίας και προσαύξησης; Ποιες είναι οι ασφαλιστικές στρατηγικές, η διείσδυση και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές τιμολόγησης; Με βάση τις προβλέψεις της επιχείρησης, σχεδιάζονται οι ταμειακές ροές, οι ταμειακές εκροές, οι καθαρές ταμειακές ροές, για το πρώτο, το δεύτερο, το τρίτο, το τέταρτο και το πέμπτο έτος. Μελετάται το κόστος πώλησης αγαθών, οι πωλήσεις και τα διοικητικά έξοδα, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, τα έξοδα τόκων, τα έξοδα ιδιοκτησίας έναντι εκμίσθωσης έναντι ενοικίου, οι αποσβέσεις, οι μισθολογικές επιβαρύνσεις, οι φόροι, τα ακαθάριστα περιθώρια κέρδους και τα μερίσματα.

9. Συμπερασματικές παρατηρήσεις: Συγκεντρώνονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες, οι απειλές και οι ευκαιρίες, τα μοναδικά χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες.

10. Παραρτήματα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

#### 2.1. Διοικητική Περίληψη

Η περίληψη είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος του συνόλου του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι αυτό που οι περισσότεροι αναγνώστες θα διαβάσουν πρώτα. Οι δανειστές ή οι επενδυτές θα διαβάσουν εκτενών τις περιλήψεις πριν κοιτάξουν το υπόλοιπο ενός σχεδίου για να διαπιστώσουν αν ενδιαφέρονται για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και θέλουν να μάθουν περισσότερα σχετικά με αυτή. Πολλά επιχειρηματικά σχέδια υποβάλλονται σε δανειστές κάθε εβδομάδα. Όχι όλα από αυτά τα σχέδια αναθεωρούνται σε βάθος (Bianchi et. al., 1998).

Ως εκ τούτου, αν και όλη η επιχείρηση περιγράφεται πολύ αργότερα, η σύντομη διοικητική περίληψη υπογραμμίζει τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου και βοηθά να πεισθεί ο αναγνώστης να μελετήσει το πλήρες κείμενο, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες για τη χρηματοδότηση που αναζητάται.

Σημαντικά σημεία σχετικά με τη σύνοψη είναι τα εξής (Bianchi et. al., 1998):

- Πρέπει να έχει έκταση μεταξύ μιας και τριών σελίδων και να χρειάζονται μόνο λίγα λεπτά για να διαβαστεί.
- Παρόλο που η σύνοψη είναι το πρώτο μέρος του σχεδίου, θα πρέπει να γραφτεί τελευταίο.
- Κατά τη σύνταξη της σύνοψης, μπορούν να συμπεριληφθούν μερικές προτάσεις από άλλα σημαντικά τμήματα. Οι δηλώσεις στην περίληψη πρέπει να είναι συνεπείς με τις πληροφορίες και τη διατύπωση σε άλλα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Οι λέξεις θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά και θα πρέπει να είναι ευκρινείς, περιεκτικές και ενδιαφέρουσες για να διαβαστούν.
- Καλό είναι να διανεμηθεί σε διαφορετικά άτομα για να διαβαστεί, να ακουστούν οι απόψεις τους και οι προτάσεις τους.

Τα περιεχόμενα της περίληψης του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να διαχωριστούν σε τρία μέρη, όπως περιγράφονται παρακάτω:



### **A. Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου**

Πρόκειται για ένα σύντομο τμήμα που αναφέρει τον κύριο σκοπό της ανάπτυξης και της παρουσίασης του επιχειρηματικού σχεδίου. Κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να υπάρχουν κατά νου διάφοροι στόχοι. Οι αναγνώστες στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση θα μπορούσαν επίσης να ενδιαφέρονται για διαφορετικές πτυχές. Ωστόσο, οι βασικοί στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου που ίσως πρέπει να αναφερθούν είναι τριπλοί:

- Να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης που θα ξεκινήσει (ή να επεκταθεί ή απλά να συνεχίσει με τον ίδιο τρόπο).
- Η άντληση νέων κεφαλαίων από εξωτερικούς επενδυτές ή δανειστές (ή να ενημερώσουν και να διαβεβαιώσουν παρόντες επενδυτές ή δανειστές σχετικά με την πρόοδο της επιχείρησης που έχουν χρηματοδοτήσει).
- Να δημιουργηθεί η βάση για την εκπόνηση λεπτομερούς σχεδίου δραστηριοτήτων.

### **B. Βασικά σημεία**

Τα κυριότερα ζητήματα που πρέπει να συζητηθούν εν συντομία στο σύνολό τους προκειμένου να δοθεί στον αναγνώστη μια γρήγορη επισκόπηση (περίπου μισής έως μίας σελίδας) της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Είδος επιχείρησης

- Ποιο είναι το είδος της επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι σειρές προϊόντων και οι υπηρεσίες της; Για ποιους χρησιμοποιούνται;
- Που βρίσκεται;
- Ποιες είναι οι κύριες εγκαταστάσεις; (Εργοστάσιο παραγωγής, εγκαταστάσεις αποθήκευσης, στόλος μεταφοράς, απλά γραφεία)
- Πόσους υπαλλήλους έχει;
- Ποια είναι η αποστολή της και ποιοι είναι οι γενικοί επιχειρηματικοί στόχοι; (Μια σύντομη αποστολή μπορεί να είναι κατάλληλη εδώ.)

- Εταιρική δομή

- Είναι μια επιχείρηση εκκίνησης ή επέκτασης;
- Πότε δημιουργήθηκε;
- Ποιος την καθιέρωσε και πώς;
- Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρείας; (Ατομική ιδιοκτησία, εταιρεία;)
- Ποια είναι τα βασικά πρόσωπα στην επιχείρηση σήμερα;
- Ποια είναι η κατανομή των μετοχών; (Αναφέρετε τους κύριους μετόχους.)

- Αγορές και πελάτες

1. Ποια είναι η κύρια αγορά (Τοπική, Περιφερειακή, εξαγωγές;)
2. Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς και το δυναμικό ανάπτυξης της;
3. Ποιο είναι το μερίδιο αγοράς; Πώς θα αναπτυχθεί;
4. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες της επιχείρησης;
5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές;

- Οικονομικά χαρακτηριστικά

Η παράγραφος αυτή πρέπει να περιλαμβάνει ιστορικά και προβλεπόμενα βασικά οικονομικά στοιχεία, όπως π.χ. τα έσοδα, τα καθαρά κέρδη, τα συνολικά στοιχεία ενεργητικού και τα ίδια κεφάλαια. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τις κύριες υποθέσεις που χρησιμοποιούνται στην πρόβλεψη.

- Σημαντικά σχέδια δράσης

Σε αυτή την παράγραφο θα πρέπει να συνοψιστούν εν συντομία όλα τα σημαντικά σχέδια δράσης που υπάρχουν για το μέλλον. Ιδιαίτερα σημαντικά είναι εκείνα τα σχέδια που θα απορροφήσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους (επέκταση σε νέα αγορά, ανάπτυξη / εισαγωγή νέων προϊόντων, δημιουργία νέων εγκαταστάσεων, εκσυγχρονισμός υφιστάμενων γραμμές παραγωγής, αναδιάρθρωση της επιχείρησης) (Gumbert, 1997).

## **Γ. Χρηματοοικονομικές απαιτήσεις**

Εάν ένας από τους κύριους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να κινητοποιηθούν επιπλέον κεφάλαια, το παρόν τμήμα της σύνοψης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Bianchi et. al., 1998).:

- Ποιο είναι το συνολικό ποσό των κεφαλαίων που χρειάζεται η επιχείρηση;
- Σε ποια νομίσματα; (τοπικό, ξένα ή και τα δύο;)
- Για ποιο σκοπό; (κεφάλαιο κίνησης, αγορά νέων μηχανημάτων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανακαίνιση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού)
- Πότε χρειάζεται η επιχείρηση τα χρήματα;
- Επιδιώκει τα κεφάλαια των μετόχων, δάνεια ή ένα συνδυασμό και των δύο;
- Οι προβλέψεις βασίζονται σε αισιόδοξες, ρεαλιστικές ή απαισιόδοξες υποθέσεις;
- Δανεισμός. Τι είδους δανεισμό χρειάζεται; (υπέρβαση του δανείου;)
- Πώς και πότε σκοπεύει να εξοφλήσει τα χρήματα; Τι εγγυήσεις ή ασφάλεια μπορεί να παράσχει;
- Μετοχικό κεφάλαιο. Τι είδους μετοχικό κεφάλαιο προσφέρεται στους επενδυτές και ποια είναι η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης; (Gumbert, 1997)

## **2.2. Ιστορικό**

Αυτή η ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποτελείται από μερικές σελίδες πληροφοριών που αφορούν συγκεκριμένα την επιχείρηση. Ο αναγνώστης πρέπει να κάνει μια γρήγορη επισκόπηση του τι είναι η επιχείρηση, πώς ξεκίνησε, πώς αναπτύχθηκε με την πάροδο των ετών και όπου κατευθύνεται. Αυτό θα είναι μια χρήσιμη προετοιμασία πριν οι λεπτομέρειες

παρατεθούν αργότερα. Θα πρέπει επίσης να περιγραφεί εν συντομία ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης και οι απαιτούμενοι πόροι και η υποδομή που απαιτείται για να λειτουργεί η επιχείρηση. Παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με το χρόνο και τη μορφή της σύστασης εταιρείας, τα ιδρυτικά μέλη και τους στόχους της εταιρείας. Καταγράφεται ο τόπος όπου έχει την καταστατική της έδρα η επιχείρηση, καθώς και οποιαδήποτε υποκαταστήματα, θυγατρικές ή εταιρείες που συνδέονται από πλευράς προσωπικού και οικονομικών (Johnson et. al., 2008). Σε αυτό το σημείο μπορεί επίσης να δοθεί μια χρονολογική περιγραφή της ανάπτυξης και των επιχειρήσεων της εταιρείας μέχρι σήμερα, ενδεχομένως με διαγράμματα και γραφήματα. Η νομική μορφή της εταιρείας θα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η απόφαση στο υπέρ μιας συγκεκριμένης νομικής μορφής εξαρτάται ουσιαστικά από τους ακόλουθους παράγοντες (Gumbert, 1997):

- Ευθύνη
- Διευθυντικές εξουσίες (διοίκηση, εκπροσώπηση, ομαδοποίηση)
- Δυνατότητες χρηματοδότησης (πώς μπορεί να προσελκύσει το κεφάλαιο)
- Ευελιξία όσον αφορά την είσοδο και την απόσυρση νέων μετόχων
- Φορολογική μεταχείριση
- Νομικοί κανονισμοί (υποχρεώσεις ελέγχου και γνωστοποίησης για εταιρείες από ένα ορισμένο μέγεθος και πάνω)
- Κόστος εκκίνησης.

Το τμήμα της ιδιοκτησίας της επιχείρησης πρέπει να εξηγήσει εν συντομία ποιος είναι ο ιδιοκτήτης της εταιρείας, ο διευθυντής και οι μέτοχοι. Σε μία ή δύο προτάσεις περιγράφονται επίσης τι άλλα δικαιώματα κοινής διαβούλευσης ή πληροφόρησης υπάρχουν, για παράδειγμα για το εποπτικό συμβούλιο, το συμβουλευτικό συμβούλιο ή το διοικητικό συμβούλιο (Gumbert, 1997).

Το τμήμα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος καλύπτει γενικά τα θέματα που συζητώνται παρακάτω.

#### **A. Κύρια προϊόντα, αγορές και πελάτες**

Παρέχεται μια σύντομη περιγραφή των υπαρχουσών ομάδων προϊόντων καθώς και του στόχου των πελατών και των κύριων παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία.

.Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιγράψει εν συντομία:

- Τα πιο σημαντικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

- Πώς μοιάζουν και πώς χρησιμοποιούνται.
- Τα διακριτικά χαρακτηριστικά ή τα καινοτόμα χαρακτηριστικά τους.
- Τις υφιστάμενες και στοχοθετημένες αγορές (τοπικές, περιφερειακές, εθνικές, διεθνείς / εξαγωγές).
- Το μέγεθος των αγορών-στόχων και το δυναμικό ανάπτυξής τους.
- Το σημερινό και μελλοντικό μερίδιο αγοράς.
- Τους πελάτες (Καταναλωτές, ποια δημογραφική κατηγορία, τις επιχειρήσεις, το είδος των επιχειρήσεων).
- Τα κύρια πλεονεκτήματα και αδυναμίες των προϊόντων και των υπηρεσιών συγκρίνονται με εκείνες των ανταγωνιστών.

## **B. Θέση και εγκαταστάσεις**

Αργότερα, ένα ειδικό τμήμα θα περιγράψει λεπτομερώς τη θέση και τους χώρους της επιχείρησης. Περιγράφεται ακόμη το μέγεθος των τοποθεσιών της εταιρείας και αναφέρεται αν έχουν αγοραστεί, ενοικιαστεί ή μισθωθεί οι εγκαταστάσεις. Καταχωρούνται οι δραστηριότητες που εκτελούνται σε κάθε τοποθεσία και οι δαπάνες. Στην παρούσα ενότητα, πρέπει να δοθεί μια σύντομη περίληψη μόνο (Johnson et. al., 2008).

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται η μελλοντική τοποθέτηση της εταιρείας: ποιοι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν τεθεί; Ποια στρατηγική σχεδιάζεται για την επίτευξη αυτών των στόχων; Πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι σε επιχειρησιακό επίπεδο, δηλαδή ποια είναι τα μέτρα και οι έννοιες; Εδώ συνιστάται να οριστούν ορόσημα και στάδια προς το στόχο. Σε πρακτική αυτό σημαίνει: να συνταχθεί μια επισκόπηση των προβαλλόμενων στοιχείων πωλήσεων, των εργαζομένων, των επενδύσεων, των κερδών και των ιδίων κεφαλαίων για τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια (Johnson et. al., 2008).

Αυτή η ενότητα πρέπει να αποδείξει στον αναγνώστη ότι προσπαθεί να αναπτυχθεί η εταιρεία, με όλες τις συνέπειές της. Προετοιμασία αυτού του μέρους του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί υψηλό βαθμό αφαίρεσης. Σε αυτό το σημείο οι σκέψεις θα πρέπει να διατυπωθούν πολύ σύντομα: η παρουσίαση ενός οράματος της εταιρείας διακυβεύεται! (Gumbert, 1997)

## **Γ. Βασικά στοιχεία (προσωπικό, συνολική παραγωγή, έσοδα)**

Τα βασικά δεδομένα είναι χρήσιμα για την γρήγορη κατανόηση του μεγέθους της επιχείρησης. Τυπικά δεδομένα είναι:

- Αριθμός προσωπικού.
- Συνολική παραγωγή (σε αριθμό προϊόντων, τόνους κ.λπ.).
- Ετήσια έσοδα και κέρδη.
- Αριθμός πελατών (ανά κατηγορία).
- Αριθμός θυγατρικών (εγχώριων, ξένων).
- Αριθμός χωρών στις οποίες εξάγεται το προϊόν (Gumbert, 1997).

## **Δ. Νομική μορφή, ιδιοκτησία και διοίκηση**

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερή στοιχεία και πληροφορίες για τους ιδιοκτήτες, το διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση. Θα πρέπει να παρέχει μια σύντομη εισαγωγή στη δομή της οντότητας και τους λόγους για την επιλογή. Συγκεκριμένες ερωτήσεις που ο δανειστής ή ο επενδυτής θα ήθελε να έχουν απαντηθεί νωρίτερα στο επιχειρηματικό πλάνο είναι:

- Είναι η επιχείρηση μια εταιρική σχέση ή μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης;
- Ποιοι είναι οι βασικοί μάντζερς; Ποιο είναι το υπόβαθρό τους και ποιες δυνάμεις φέρνουν στην επιχείρηση (εμπειρία, εμπειρογνωμοσύνη, ειδικές ικανότητες κλπ.);
- Έχουν μετοχές οι διευθυντές και οι λοιποί υπάλληλοι; Εάν ναι, ποια είναι η δική τους συμμετοχή;

Αυτό το σύντομο τμήμα θα πρέπει να δώσει στους δυνητικούς δανειστές ή στους επενδυτές αρκετές πληροφορίες να κατανοήσουν ποιες δυνάμεις οδηγούν την επιχείρηση και ποιοι είναι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων.

## **Ε. Ιστορική εξέλιξη και ιστορικό της επιχείρησης**

Εάν η επιχείρηση έχει μακρά ιστορία και επιτυχημένο ιστορικό, είναι πιο εύκολο ο αναγνώστης του επιχειρηματικού σχεδίου ότι υπάρχουν καλές πιθανότητες επιτυχίας στο μέλλον. Αν όχι,

πρέπει να υπάρχουν ισχυρά επιχειρήματα για να αποδειχθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αν η εταιρεία σας έχει κάνει καλά μέχρι τώρα, έχει μια λογικά καλή βάση για να είναι επιτυχημένη στο μέλλον, εκτός εάν υπήρξαν πολύ δυσμενείς εξελίξεις (Gumbert, 1997).

Συγκεκριμένα θέματα ενδιαφέροντος είναι:

- Ποιος ξεκίνησε την επιχείρηση και πότε;
- Πώς ξεκίνησε η επιχειρηματική ιδέα;
- Ποια ήταν τα αρχικά προϊόντα; Πώς αυτά εξελίχθηκαν σήμερα;
- Ποιος ήταν ο ρυθμός ανάπτυξης με βάση τα βασικά στοιχεία (αριθμός προσωπικού, παραγωγικές ικανότητες, πωλήσεις / έσοδα, σύνολο ενεργητικού, μετοχικό κεφάλαιο, αριθμός πελατών, θυγατρικές κ.λπ.);
- Υπάρχουν συγκεκριμένα επιτεύγματα;

### **ΣΤ. Επιχειρησιακή στρατηγική και αποστολή**

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να συνοψιστεί η επιχειρηματική στρατηγική και η αποστολή της επιχείρησης (Karlsson & Hong, 2009).

### **Ζ. Γενικές μονάδες οργάνωσης / λειτουργίας**

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κύριες λειτουργικές μονάδες (μονάδα παραγωγής, ανάπτυξη μονάδας, μάρκετινγκ και πωλήσεων κλπ.) και η σχέση και αλληλεπιδράσεις μεταξύ καθεμιάς από αυτές.

### **2.3. Προϊόντα και υπηρεσίες**

Σε αυτή την ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιγράφονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, δίνοντας έμφαση σε τυχόν διακριτικά χαρακτηριστικά που μπορεί να προσφέρουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συζητάται ποια είναι η ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και περιγράφει τα σχέδια για μελλοντική ανάπτυξη. Οι ακόλουθες ειδικές πληροφορίες πρέπει να συμπεριληφθούν.



## **A. Περιγραφή του προϊόντος και ιστορικό**

Πρέπει να δοθεί μια περιγραφή του προϊόντος λεπτομερώς, αλλά με όρους που είναι κατανοητοί στα άτομα που δεν είναι ειδικοί στον τομέα αυτό. Περιγράφονται οι μέθοδοι παραγωγής / διαδικασίας παραγωγής. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ακόλουθα σημεία ως γενικός οδηγός (Karlsson & Hong, 2009):

- Μέθοδος παραγωγής (μαζική παραγωγή ή παραγγελία)
- Ακολουθία της παραγωγικής διαδικασίας
- Κατάσταση
- Επίπεδο αυτοματισμού
- Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της μεθόδου παραγωγή
- Κόστος παραγωγής
- Περιγραφή των εγκαταστάσεων παραγωγής / των συστημάτων παραγωγής και της υποδομής.

Να εξηγηθεί πώς φαίνεται, τι κάνει, πώς λειτουργεί, πόσο διαρκεί, ποιες παραλλαγές και επιλογές είναι διαθέσιμες κλπ. Εκεί θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο πώς θα χρησιμοποιηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Θα πρέπει να συμπεριληφθούν κατάλληλες, περιλαμβάνουν φωτογραφίες, διαγράμματα, σκίτσα, γενικά τις προδιαγραφές των προϊόντων, τα φυλλάδια πωλήσεων, εφόσον υπάρχουν. Θα πρέπει να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, ώστε ο αναγνώστης να έχει σαφή εικόνα και κατανόηση του τι πουλά η επιχείρηση.

Εάν αφορά την επιχείρηση, πρέπει να συμπεριληφθεί ένα σύντομο ιστορικό του προϊόντος προκειμένου ο αναγνώστης να κατανοήσει την εξέλιξη της επιχείρησης. Σημαντικές ερωτήσεις είναι: Πότε εισήλθαν στην αγορά τα πρώτα προϊόντα της σειράς; Ποιες ήταν οι αρχικές δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν με το προϊόν; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος σε σύγκριση με παλιά σχέδια;

## **B. Χαρακτηριστικά προϊόντος**

Αυτή η ενότητα θα πρέπει να επικεντρωθεί στις λειτουργίες που κάνουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης μοναδική και προτιμότερη για τους πελάτες. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να παρουσιαστεί ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι να παρουσιαστεί η ανάλυση χαρακτηριστικών / πλεονεκτημάτων. Μια ιδιότητα είναι ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό προϊόντος ή χαρακτηριστικό γνώρισμα. Ένα όφελος είναι το πλεονέκτημα που θα αντλήσει ένας πελάτης ή χρήστης από το προϊόν ή την υπηρεσία.

### **Γ. Ποιότητα**

Μια άλλη πτυχή που ανήκει σε αυτό το τμήμα είναι το θέμα της Διασφάλισης Ποιότητας και ο Έλεγχος Ποιότητας. Βασικές έννοιες είναι το TQM (Ολική Ποιότητα Διαχείριση), CIP (Διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης), Κύκλοι Ποιότητας, Learning Organization, κλπ. Εκφραζόμενη με απλούς όρους, αυτό είναι βασικά για την ανάπτυξη ενός συστήματος στο οποίο είναι υπεύθυνο κάθε μέλος του προσωπικού για τη διασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας και τη συνεχή επιδίωξη βελτιώσεων (Karlsson & Hong, 2009).

### **Δ. Έρευνα και ανάπτυξη**

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να περιγραφούν οποιεσδήποτε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης πριν το λανσάρισμα του προϊόντος. Περιγράφεται το τρέχον στάδιο της ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης και να δώσουν σαφή ένδειξη της προσπάθειας / κόστους και τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης. Θα πρέπει να είναι ρεαλιστική η προσπάθεια και ο χρόνος που θα χρειαστεί για την ανάπτυξή του. Αυτά τα σημεία συχνά υποτιμούνται και αυτό οδηγεί σε σοβαρές οικονομικές δυσκολίες προτού το προϊόν είναι έτοιμο προς πώληση. Ως εκ τούτου, οι αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου, ειδικά δυνητικοί επενδυτές, θα εξετάσουν λεπτομερώς το αναπτυξιακό σχέδιο για να προσδιοριστεί αν πρέπει να λάβουν υπόψη και να εξετάσουν όλα τα ζητήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις ή υπερβάσεις κόστους (Haber & Reichel, 2007).

Περιγράφονται τα σχέδια για τη μελλοντική ανάπτυξη του προϊόντος, καθώς και οποιαδήποτε σχέδια για την ανάπτυξη νέων ή συναφών προϊόντων υπό το φως των μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς (Burke et. al., 2010).

## **E. Κύκλος ζωής του προϊόντος**

Κάθε προϊόν έχει κύκλο ζωής. Η πρώτη φάση του κύκλου είναι η ανάπτυξη. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει για να αναπτύξει μια ιδέα, να σχεδιάσει το προϊόν και τη διαδικασία για την παραγωγή του, την κατασκευή και τη δοκιμή του πρωτοτύπου, τη δημιουργία της γραμμής παραγωγής, κλπ. Στη συνέχεια έρχεται η φάση της πώλησης του προϊόντος. Αργότερα το προϊόν θα φτάσει σε ωριμότητα, θα καταστεί άνευ αντικειμένου και θα πρέπει να εγκαταληφθεί (Karlsson & Hong, 2009).

Ο βέλτιστος χρόνος των διαφόρων κύκλων προϊόντων είναι πολύ σημαντικός για τη συνολική επιτυχία μιας επιχείρησης. Όντας πολύ γρήγορος ή πολύ αργός στην έναρξη της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος ή κατά την εισαγωγή του στην αγορά, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό χάσμα στην ταμειακή ροή ή / και να επηρεάζει τη συνολική κερδοφορία μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό το επιχειρησιακό σχέδιο να ασχολείται με το χρονοδιάγραμμα των κύκλων των μελλοντικών γενιών προϊόντων. Οι οικονομικές προβολές θα δείξουν πώς αυτό το χρονοδιάγραμμα επηρεάζει τη συνολική ταμειακή ροή και την κερδοφορία της επιχείρησης (Shane & Delmar, 2004).

## **ΣΤ. Κοστολόγηση και τιμολόγηση**

### **1. Κοστολόγηση**

Με την εκτίμηση του κόστους παραγωγής και των άμεσα συνδεδεμένων εξόδων δημιουργείται η βάση για την ανάπτυξη της τιμολογιακής πολιτικής και για την προετοιμασία του οικονομικού σχεδίου της επιχείρησης.

Το κόστος της επιχείρησης αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά που πρέπει να συζητηθούν συνοπτικά στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτά εξηγούνται παρακάτω (Skokan et. al., 2013).

- Κόστος ανάπτυξης προϊόντων. Αυτός ο προϋπολογισμός μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος οποιασδήποτε βασικής έρευνας, την ανάπτυξη προϊόντων και το σχεδιασμό, καθώς και το κόστος να παράγει και να δοκιμάζει κάτι πρωτότυπο. Θα πρέπει να συμπεριληφθούν κόστη για την εργασία, τα υλικά, τα έξοδα παροχής συμβουλών, τα έξοδα πιστοποίησης και το κόστος των επαγγελματιών, όπως οι δικηγόροι. Το κόστος ανάπτυξης είναι σημαντικό όχι μόνο για τις εταιρείες που καταρτίζουν προϊόντα. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιβαρύνονται επίσης

με δαπάνες για την ανάπτυξη των υπηρεσιών τους. Οι συμβουλευτικές εταιρείες, για παράδειγμα, επιβαρύνονται με δαπάνες για την ανάπτυξη μεθοδολογιών και εργαλείων, την εκπαίδευση του προσωπικού τους και την προετοιμασία τεκμηρίωσης (Gumbert, 1997).

Το κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης που αναμένεται στο μέλλον συχνά υποτιμάται. Επίσης, το πραγματικό κόστος των εργασιών ανάπτυξης στο παρελθόν είναι συχνά παραμελημένο και δεν περιλαμβάνεται στην τιμή ενός προϊόντος. Κατά τον προγραμματισμό του κόστους, θα πρέπει να παρέχεται και ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης για το τι θα συμβεί στο κόστος εάν προκύψουν προβλήματα όπως καθυστερήσεις, αδυναμία τήρησης των προτύπων του κλάδου και λάθη. Τέτοια προβλήματα είναι κοινά (Gumbert, 1997).

Σε πολλές περιπτώσεις οι κανονισμοί επιτρέπουν το κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που πρέπει να καταχωρείται στην πλευρά του ενεργητικού του ισολογισμού. Σε μια τέτοια περίπτωση το κόστος μπορεί να εξομοιωθεί με οποιαδήποτε άλλη επένδυση της επιχείρησης (π.χ. αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού) και, ως εκ τούτου, να αποσβένονται για περίοδο ενός έτους. Η περίοδος απόσβεσης εξαρτάται από τον κύκλο ζωής του προϊόντος καθώς και τους φορολογικούς κανονισμούς (Gumbert, 1997).

- Κόστος αγαθών. Για μια εταιρεία παραγωγής, το κόστος των αγαθών είναι το κόστος που προκύπτει από την παραγωγή των προϊόντων. Σε μια τέτοια περίπτωση, περιλαμβάνονται τα έξοδα για τα υλικά, το εργατικό δυναμικό και τα γενικά έξοδα που σχετίζονται ειδικά με τη βιομηχανοποίηση του προϊόντος. Μπορεί να υπολογιστεί το μέσο κόστος του προϊόντος για κάθε προϊόν προσθέτοντας όλες τις σχετικές δαπάνες που αναφέρθηκαν παραπάνω και διαιρώντας με τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό το μοναδιαίο κόστος θα αποτελέσει χρήσιμο δείκτη για την ανάπτυξη της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης και την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας (Gumbert, 1997).

Για μια λιανική ή χονδρική επιχείρηση, το κόστος των αγαθών περιλαμβάνει την αγορά των αποθεμάτων και συναφή έξοδα, όπως μεταφορά και ασφάλιση. Κατά την επεξεργασία του κόστους των προϊόντων, η επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική κατά τον εντοπισμό οποιουδήποτε μέτρου που μπορεί να μειώσει το κόστος (Skokan et. al., 2013).

- Έξοδα λειτουργίας. Για να καθοριστεί το σύνολο των λειτουργικών εξόδων, προστίθενται όλα τα έξοδα που προκύπτουν για τη λειτουργία της επιχείρησης. Κατηγορίες δαπανών περιλαμβάνουν το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τα γενικά έξοδα. Τα γενικά έξοδα περιλαμβάνουν

σταθερά διοικητικά έξοδα όπως η διαχείριση και η γραμματεία, τα οποία παραμένουν σταθερά ανεξάρτητα από το πόση δουλειά κάνει η εταιρεία. Τα γενικά έξοδα περιλαμβάνουν μεταβλητά έξοδα, όπως έξοδα ταξιδιού, μισθώσεις εξοπλισμού, προμήθειες για την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και τη γραφική ύλη (Skokan et. al., 2013).

- Αποσβέσεις και τόκοι κεφαλαίου. Αυτό περιλαμβάνει την απόσβεση του εξοπλισμού και την υποδομή που απαιτείται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μέρος ή το σύνολο των εξόδων ανάπτυξης (ανάλογα με τις στάση φορολογικές αρχές) μπορούν να καταχωρηθούν στην πλευρά του ενεργητικού του ισολογισμού και στη συνέχεια να αποσβεσθεί σε μια χρονική περίοδο.

Το κόστος τόκων για κάθε δάνειο που απαιτείται για τη χρηματοδότηση του εξοπλισμού ή το κεφάλαιο κίνησης εργασίας περιλαμβάνεται επίσης σε αυτή την κατηγορία (Gumbert, 1997).

## 2. Τιμολόγηση

Κατά τον καθορισμό της πολιτικής τιμών, θα πρέπει να εξεταστούν δύο βασικά σύνολα ερωτήσεων (Skokan et. al., 2013):

- Πόσο ευαίσθητοι είναι οι πελάτες-στόχοι για την τιμή; Πώς η μεταβολή της τιμής επηρεάζει την αγοραστική τους συμπεριφορά; Ποια εξάπλωση των επιπέδων τιμών είναι αποδεκτή σε αυτούς; Πώς αντιδρούν σε χαμηλότερες τιμές συγκρίσιμων προϊόντων των ανταγωνιστές (άποψη αγοραστή);
  - Ποια τιμή καλύπτει το κόστος και αφήνει ένα ικανοποιητικό κέρδος (άποψη πωλητή);
- Κατά τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, πρέπει να βρεθεί μια καλή ισορροπία αυτών των δύο (Gumbert, 1997).

### α. Θέση του αγοραστή

Η αποδοχή της τιμής του αγοραστή θα εξαρτηθεί από τρεις κύριους παράγοντες:

- Αξία. Η αξία που φέρνει το προϊόν στους πελάτες είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που καθορίζει την τιμή που είναι έτοιμη να πληρώσει. Η αξία ενός καταναλωτικού προϊόντος μπορεί συχνά να μετρηθεί από το πόσο συμβάλλει στην κάλυψη βασικών ή σημαντικών αναγκών της καθημερινής ζωής (Shane & Delmar, 2004).

Ορισμένα προϊόντα μπορούν επίσης να έχουν μεγάλη αξία για τους πελάτες ακόμη και αν δεν πληρούν μια πρωταρχική ή πρακτική ανάγκη στην καθημερινότητά τους. Αισθητικοί και ψυχολογικοί παράγοντες μπορεί επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο.

- Προσιτότητα. Άλλα σημαντικά θέματα που πρέπει να εξεταστούν κατά τον καθορισμό των τιμών είναι οι εξής: Μπορούν οι πελάτες-στόχοι να αντέξουν οικονομικά την τιμή που προσφέρει η επιχείρηση; Είναι μέσα στον προϋπολογισμό τους; Είναι το επίπεδο εισοδήματος της ομάδας καταναλωτών που στοχεύει η επιχείρηση αρκετά υψηλό ώστε να μπορέσουν να αγοράσουν το προϊόν; Εάν οι πελάτες είναι επιχειρήσεις, μπορεί να περιλαμβάνεται η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στη συνολική τιμή χρεώνοντας τους πελάτες τους χωρίς να είναι υπερβολικά ακριβοί; (Shane & Delmar, 2004)

Η παραπάνω σκέψη είναι επίσης σημαντική για τη διαφοροποίηση μεταξύ ανάγκης και της ζήτησης στην αγορά. Οι πελάτες-στόχοι είναι αυτοί που θα ζητήσουν προϊόντα, δηλαδή όσοι χρειάζονται, αλλά μπορούν επίσης να πληρώσουν γι' αυτά.

- Ανταγωνιστικές επιλογές στην αγορά. Αν και το προϊόν μπορεί να έχει καλή αξία, και παρόλο που οι πελάτες μπορούν να πληρώσουν την τιμή, μπορεί να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι θα το αγοράσουν από αλλού εάν είναι φθηνότερο εκεί. Η ανταγωνιστική επιλογή στην αγορά είναι ένας σημαντικός μηχανισμός που διατηρεί τις τιμές υπό έλεγχο. Κατά συνέπεια, πριν η επιχείρηση καθορίσει τις τιμές πρέπει να εξετάσει τα προϊόντα και τις τιμές των ανταγωνιστών της (Shane & Delmar, 2004).

Η πολιτική τιμών της θα πρέπει να εξετάσει και τα τρία κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω για να είναι επιτυχής στην πώληση του προϊόντος της. Οι άνθρωποι θα το αγοράσουν αν έχει αξία, αν μπορούν να αντέξουν οικονομικά και αν η τιμή είναι ανταγωνιστική. Εάν το προϊόν αποτύχει να ικανοποιήσει μία από αυτές τις τρεις προϋποθέσεις, πιθανότατα δε θα πουληθεί (Gumbert, 1997).

## **β. Η άποψη του πωλητή**

Από την άποψη του πωλητή, θα μπορούσαν να υπάρχουν διάφορες πολιτικές επιλογές της τιμής. Σημαντικές επιλογές είναι η μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους, η μεγιστοποίηση της έντασης των πωλήσεων ή η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους ανά πωλούμενη μονάδα.

## **Z. Διαδικασία παραγωγής**

Οι περισσότεροι επενδυτές θα παρέχουν χρήματα μόνο για μια επιχείρηση που καταλαβαίνουν. Επομένως, θα πρέπει να εξηγηθούν στον αναγνώστη τα διάφορα στάδια της παραγωγής του προϊόντος, αρχής γενομένης από την προετοιμασία των πρώτων υλών και την ολοκλήρωση του τελευταίου σταδίου της παραγωγής του προϊόντος που είναι έτοιμο προς πώληση (Haber & Reichel, 2007).

Μέρος της συζήτησης σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής θα πρέπει να αιτιολογήσει τη «make-or-buy» στρατηγική για τα διάφορα στοιχεία του προϊόντος. Μια «make-or-buy» στρατηγική ασχολείται με το ζήτημα αν θα παραχθούν όλα τα συστατικά του προϊόντος στο σπίτι ή θα αγοραστούν συγκεκριμένα εξαρτήματα εκτός επιχείρησης και θα προσαρμοστούν στο τελικό προϊόν. Αυτό ισχύει επίσης και για την εξυπηρέτηση πελατών. Αν πρόκειται για μια επιχείρηση που αναπτύσσει και πωλεί λογισμικό, μπορεί να αποφασίσει η επιχείρηση να αναθέσει σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών να πραγματοποιήσει την τιμολόγηση, λογιστικά και άλλα διοικητικά καθήκοντα (αγορά). Αυτό μπορεί να αυξήσει τα κέρδη και οι συνεργάτες να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στις δραστηριότητες που παράγουν χρήματα (Gumbert, 1997).

## **H. Διασφάλιση και έλεγχος της ποιότητας**

Πολλές επιχειρήσεις χρεοκοπούν κάθε μέρα επειδή δεν είναι σε θέση να παραδώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που αναμένουν οι πελάτες τους. Οι τραπεζίτες και οι επενδυτές το γνωρίζουν αυτό και επιθυμούν να δουν ποια μέτρα θα λάβει η επιχείρηση για να εξασφαλίσει την ποιότητα. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, η ποιότητα μπορεί να διασφαλιστεί από μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες δυνατότητες (Ivanisevic et. al., 2016):

- Χρήση πρώτων υλών υψηλής ποιότητας και εξαρτημάτων.
- Σχεδίαση τελευταίας τεχνολογίας.
- Κατάλληλη διαδικασία κατασκευής με κατάλληλη διαδικασία και εξοπλισμό.
- Πλήρης επιθεώρηση και δοκιμή του τελικού προϊόντος.
- Κατάλληλη συσκευασία.

Πολύ σημαντικό για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών είναι η πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά την επιλογή, την κατάρτιση και την παροχή κινήτρων στο

προσωπικό. Αυτή η πολιτική θα καλυφθεί εν μέρει στο τμήμα αυτό και εν μέρει στο τμήμα ανθρώπινων πόρων.

Εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, η διαδικασία παραγωγής ή η επιχείρηση ως σύνολο είναι πιστοποιημένα ή με υψηλό βαθμό αξιολόγησης από ανεξάρτητο οργανισμό, αυτό πρέπει να αναφέρεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Οι πελάτες θα εμπιστεύονται την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρουν ποιότητα (Gumbert, 1997).

## **Θ. Προμήθεια**

Στο μέρος των προμηθειών, ο αναγνώστης θέλει να επιβεβαιώσει την προμήθεια των υλικών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας που απαιτούνται για την παραγωγή. Επενδυτές και τραπεζίτες γνωρίζουν ότι η διακοπή της προσφοράς οποιουδήποτε βασικού υλικού, ανταλλακτικών ή εξοπλισμού μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στη συνολική κερδοφορία και ακόμη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τέτοιες προμήθειες μπορεί να περιλαμβάνουν (Ivanisevic et. al., 2016):

- Πρώτες ύλες για τα προϊόντα.
- Εξαρτήματα των προϊόντων.
- Ανταλλακτικά για μηχανήματα και εξοπλισμό.
- Ενέργεια (πετρέλαιο, φυσικό αέριο, ηλεκτρική ενέργεια κ.λπ.).
- Αναλώσιμα χημικά, λιπαντικά, χρώματα κλπ.
- Υλικά συσκευασίας.
- Νερό, κλπ.

Ανάλογα με τη θέση της εγκατάστασης, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα προμήθειας λόγω περιορισμών στις εισαγωγές ή συνήθων καθυστερήσεων, δυσκολιών μεταφοράς, αναξιόπιστη εφοδιαστική κλπ. Σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να πειστεί ο αναγνώστης ότι η επιχείρηση καταλαβαίνει τα κρίσιμα ζητήματα και ότι έχει σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, εάν προκύψουν (Gumbert, 1997).

## **I. Πνευματική ιδιοκτησία**



Περιγράφονται τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα που κατέχει η εταιρεία και εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο αυτά μπορεί να δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μια ανώτερη θέση στον κλάδο για την επιχείρηση. Εάν η επιχείρηση εξαρτάται από σημαντικές άδειες που χορηγούνται από άλλους, πρέπει να δοθεί μια σύντομη περιγραφή των αδειών αυτών και να αναφέρει ποιος τους παρέχει. Εξηγείται πώς είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγή της επιχείρησης και για το πώς πρέπει να εξασφαλίσει τους αποδεκτούς όρους στο μέλλον (Bianchi et. al., 1998).

Είναι επίσης σημαντικό να εκτιμηθούν και να σχολιαστούν η οικονομική και τεχνική δύναμη οποιουδήποτε δικαιοπάροχου μπορεί να έχει η επιχείρηση. Οι επενδυτές ή οι δανειστές μπορεί να ενδιαφέρονται γνωρίζουν τι θα συμβεί στην επιχείρηση εάν ο δικαιοπάροχός της πτώχευσε.

## 2.4. Αγορές, πελάτες και ανταγωνιστές

### 2.4.1. Εισαγωγικά σχόλια

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να περιγραφεί το περιβάλλον στο οποίο το προϊόν / η υπηρεσία θα διαπραγματεύεται και πώς θέλει η εταιρία να τοποθετήσει τον εαυτό της σε αυτό. Προϋπόθεση γι' αυτό είναι φυσικά ότι έχει διερευνηθεί πρώτα λεπτομερώς η αγορά. Η αγορά αποτελείται από πωλητές (προμήθεια) και αγοραστές (ζήτηση) του προϊόντος (Finaly, 2000).

Ο σκοπός αυτού του τμήματος είναι να πείσει τους επενδυτές και τους δανειστές ότι (Akinyele & Fasogbon, 2010):

- Η επιχείρηση έχει μια πλήρη κατανόηση της αγοράς.
- Υπάρχει ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία της.
- Η επιχείρηση είναι επαρκώς ανταγωνιστική για να αποκτήσει ένα καλό μερίδιο αυτής της αγοράς.

Μεγάλο μέρος των εργασιών σχεδιασμού που παρουσιάζονται στα τμήματα που ακολουθούν (σχέδιο παραγωγής, οικονομικός προγραμματισμός κ.λπ.) θα βασίζεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων που θα γίνει σε αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Τα βασικά ζητήματα που πρέπει να καλυφθούν σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Χαρακτηριστικά της αγοράς,
- Πελάτες,
- Ανταγωνισμός,
- Τοποθέτηση,
- Στρατηγική αγοράς,
- Προβλεπόμενες πωλήσεις.

#### 2.4.2. Χαρακτηριστικά της αγοράς

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να καλυφθούν δύο βασικές πτυχές (Morden, 2007):

- Χαρακτηριστικά της αγοράς. Αυτή πρέπει να είναι μια περιγραφή της αγοράς-στόχου, χρησιμοποιώντας τον τρόπο ζωής, το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα, τη γεωγραφία, το μέγεθος της επιχείρησης, την οργάνωση της επιχείρησης και άλλα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τους καταναλωτές ή τους πελάτες της εταιρείας που είναι πιθανό να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της. Θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν σχόλια για οποιαδήποτε ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου, όπως η κερδοφορία του κλάδου, το δυναμικό καινοτομίας του κλάδου, η ευαισθησία στην ύφεση, ο κίνδυνος υποκατάστασης και η αφοσίωση των πελατών.

- Το μέγεθος της αγοράς. Εδώ θα πρέπει να συνοψιστούν οι ενδείξεις σχετικά με το τρέχον μέγεθος της αγοράς-στόχου και το αναπτυξιακό δυναμικό των βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων όρων. Υποστηρίζονται τυχόν εκτιμήσεις ανάπτυξης με παράγοντες, όπως οι τάσεις της βιομηχανίας, νέες τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικοοικονομικές τάσεις, κυβερνητική πολιτική, μετατόπιση του πληθυσμού και την αλλαγή των αναγκών των πελατών. Σαφώς δηλώνονται οι πηγές και υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν και θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ρεαλιστική στις εκτιμήσεις. Δε θα πρέπει να υπερβαίνει το μέγεθος της αγοράς ή το δυνητικό μερίδιο που αναμένει να πάρει, διαφορετικά η αξιοπιστία ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου θα τεθεί υπό αμφισβήτηση.

Υπάρχουν πολλές πηγές πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργηθεί μια πλήρης εικόνα της αγοράς της επιχείρησης. Εκτός από τις πληροφορίες που έχετε συγκεντρώσει η ίδια με την πάροδο του χρόνου, πιθανές πηγές είναι (Morden, 2007):

- Εθνικές στατιστικές υπηρεσίες.
- Εξειδικευμένοι σύμβουλοι έρευνας αγοράς.
- Φιλικόι ανταγωνιστές.
- Εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια,
- Βάσεις δεδομένων προσβάσιμες μέσω του Διαδικτύου.
- Εμπορικές τράπεζες (μερικές φορές μπορεί να είναι πολύ γνωστές και ειλικρινείς για την αγορά στην περιοχή τους).

Θα πρέπει να αναφέρονται όλες οι πηγές για τα δεδομένα. Αυτό θα επιβεβαιώσει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο έχει συνταχθεί προσεκτικά και θα διαβεβαιωθεί ο αναγνώστης ότι τα στοιχεία προέρχονται από αξιόπιστες πηγές (Morden, 2007).

### 2.4.3. Πελάτες

Σε αυτήν την ενότητα περιγράφονται οι υπάρχουσες και προσδιορισμένες ομάδες-στόχοι πελατών ή σημαντικοί μεμονωμένοι πελάτες (βασικοί λογαριασμοί). Ιδιαίτερα ζητήματα που πρέπει να καλυφθούν είναι (Morden, 2007):

- Ποιοι είναι;
- Πού βρίσκονται;
- Γιατί αγοράζουν;
- Πότε και υπό ποιες συνθήκες αγοράζουν; Τι είδους ανησυχίες έχουν;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους σχετικά με την τιμή, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση (είναι κυρίως ευαίσθητοι σε κόστος ή ποιότητα);

Μπορεί να περιοριστεί το εύρος των πελατών-στόχων περιγράφοντας συνοπτικά τους πελάτες που δε θέλουν να φτάσουν.

#### 2.4.4. Προβλεπόμενες πωλήσεις

Οι εκτιμώμενες πωλήσεις της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζονται στην εκτίμηση για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το μέγεθος της αγοράς και το μερίδιο που περιμένει να πάρει η επιχείρηση. Για υπάρχουσες επιχειρήσεις, η τρέχουσα βάση πελατών και τα κέρδη πελατών στο αναμενόμενο μέλλον αποτελούν μια καλή βάση για τις προβλέψεις των πωλήσεων (Finlay, 2000).

Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει πωλήσεις σε μονάδες και μετρητά για την περίοδο προγραμματισμού της επιχείρησης. Το πρώτο έτος πρέπει να καταμετρηθεί ανά μήνα ή ανά τρίμηνο, ό, τι είναι κατάλληλο για τον κλάδο, λαμβάνοντας υπόψη εποχιακά τα αποτελέσματα και τις παραλλαγές. Οι προβλέψεις που προέρχονται από αυτή την ενότητα θα είναι μια σημαντική συμβολή στο τμήμα οικονομικού σχεδιασμού του επιχειρηματικού σχεδίου (προβαλλόμενες καταστάσεις εσόδων και ταμειακών ροών) (Haber & reichel, 2007).

Πρέπει να δικαιολογηθούν οι προβλέψεις πωλήσεων εξηγώντας τις υποκείμενες υποθέσεις που έγιναν. Οι δανειστές ή οι επενδυτές εξετάζουν με κριτικό πνεύμα τις προβλέψεις των πωλήσεων, δεδομένου ότι αποτελούν τον κύριο παράγοντα με βάση το εισόδημα της επιχείρησης και συνεπώς την ικανότητά της να εξυπηρετεί τα χρέη της και να πληρώνει μερίσματα. Συνεπώς, συνιστάται να χρησιμοποιείται η «καλύτερη περίπτωση», η «χειρότερη περίπτωση» και «πιθανά» σενάρια για τη δημιουργία των προβλέψεων πωλήσεων (Haber & reichel, 2007).

#### 2.5. Λειτουργίες επιχείρησης και οργάνωση

Στις προηγούμενες ενότητες μπορεί να έχει πειστεί ο αναγνώστης ότι η επιχείρηση έχει ένα ανώτερο προϊόν και ότι υπάρχουν αρκετοί πελάτες που θα ήθελαν να το αγοράσουν σε μια δίκαιη τιμή. Ωστόσο, οι περισσότεροι δανειστές γνωρίζουν ότι χρειάζονται πολύ περισσότερα από αυτό για να τρέξει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει καλή λειτουργία υποδομής σε μια κατάλληλη τοποθεσία και αν δεν υπάρχει αποτελεσματική παραγωγή και διανομή, είναι απίθανο η επιχείρηση να παραμείνει κερδοφόρα για πολύ, παρά από την υπεροχή του προϊόντος αγοράζοντάς το. Το ίδιο ισχύει αν δεν υπάρχει κατάλληλη διαχείριση στο σύστημα πληροφοριών ή εάν τα καθήκοντα και οι ευθύνες του προσωπικού της επιχείρησης δεν είναι καλά καθορισμένες. Ο τρόπος που οργανώνεται και λειτουργεί η επιχείρηση είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της (Gumbert, 1997).

### 2.5.1. Θέση και εγκαταστάσεις

#### 1. Τοποθεσία

Σε αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να εξηγηθεί γιατί επιλέχθηκε η τρέχουσα τοποθεσία της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις (Johnson et. al., 2008):

- Τοπική αγορά. Υπάρχει αγορά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης στην περιοχή; Ή έχει επιλεγεί η τοποθεσία, επειδή είναι απλώς ένα κατάλληλο μέρος στο οποίο μπορεί να γίνει η παραγωγή;
- Διαθεσιμότητα των εργαζομένων. Μπορούν να βρεθούν στην περιοχή ειδικευμένα στελέχη, οι ειδικοί ή οι εργαζόμενοι που χρειάζονται για την επιχείρηση; Υπάρχουν κάποια σχέδια για σημαντικά προγράμματα βιομηχανικής ανάπτυξης που είναι πιθανόν να ανταγωνιστούν την επιχείρηση για το ανθρώπινο δυναμικό;
- Συνθήκες διαβίωσης. Υπάρχουν κατάλληλες υποδομές και κατάλληλες υπηρεσίες διαθέσιμες στους εργαζομένους, τους επισκέπτες και τις οικογένειές τους για τη διαβίωση και την εργασία στην περιοχή;
- Υπηρεσίες υποστήριξης. Υπάρχουν οι απαραίτητες υπηρεσίες για την υποστήριξη των πράξεων στην περιοχή; (Νομικά και λογιστικά γραφεία, επισκευή και συντήρηση προμηθευτές αναλώσιμων κ.λπ.)
- Προμήθεια υλικού. Είναι άμεσα διαθέσιμες πρώτες ύλες, εξαρτήματα, ανταλλακτικά και άλλες προμήθειες στην περιοχή;
- Βοηθητικά προγράμματα. Είναι τα απαραίτητα βοηθητικά προγράμματα για να φιλοξενήσουν τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες επέκτασης της επιχείρησης που είναι διαθέσιμες στην τοποθεσία σας; (Ηλεκτρική ενέργεια παροχή νερού, νερό για βιομηχανική χρήση και ψύξη, αποθήκες αποβλήτων κ.λπ.).
- Κόστος των χώρων. Πώς συγκρίνεται το κόστος των χώρων και των ποσοστών χρησιμότητας με αυτούς σε άλλες περιοχές;
- Μεταφορές. Πόσο εύκολα μπορεί να φτάσει κανείς στην τοποθεσία της επιχείρησης; Τι σημαίνει οι μεταφορές είναι διαθέσιμες; (Οδική, σιδηροδρομική, πλοίο, αεροπλάνο κ.λπ.) Είναι το κόστος της μεταφοράς των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων λογική;

Υπάρχει καθόλου κίνδυνος ότι η αύξηση του κόστους μεταφοράς θα μπορούσε να βλάψει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

- Μελλοντική ανάπτυξη. Υπάρχουν σχέδια για αλλαγές ή σχέδια που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση; Αυτές οι αλλαγές θα έχουν ωφέλιμες ή επιζήμιες συνέπειες;
- Ανταγωνισμός. Υπάρχουν υπάρχουσες ή προβλέψιμες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην άμεση γειτονιά; Ποιος θα μπορούσε να είναι ο αντίκτυπος της παρουσίας τους;
- Εικόνα. Η τοποθεσία είναι συμβατή με την εικόνα της επιχείρησης; Οι πελάτες επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις;
- Οικονομική ανάπτυξη. Η περιοχή παρουσιάζει υψηλή οικονομική ανάπτυξη;

## 2. Εγκαταστάσεις

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να διεξαχθούν με αποτελεσματικό τρόπο μόνο αν υπάρχουν οι κατάλληλες εγκαταστάσεις παραγωγής, οι χώροι αποθήκευσης και η υποδομή των γραφείων. Ιδιαίτερα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν παρατίθενται παρακάτω (Johnson et. al., 2008).

- Άδειες. Μπορούν οι εγκαταστάσεις να χρησιμοποιηθούν για την προγραμματισμένη επιχείρηση;
- Σχέδιο. Είναι κατάλληλη η διάταξη και ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών; (Βέλτιστη ροή του προσωπικού και των υλικών, μικρές αποστάσεις μεταφοράς, επαρκής ικανότητα αποθήκευσης, κατάλληλο περιβάλλον εργασίας κ.λπ.)
- Κανόνες ασφαλείας.
- Αγορά ή ενοικίαση. Η εταιρεία σκοπεύει να αγοράσει ή να νοικιάσει τις εγκαταστάσεις; Ποιες είναι οι εκτιμήσεις για την απόφαση αυτή;

## 2.5.2. Μάρκετινγκ

### 1. Γενικές παρατηρήσεις

Για πολλές επιχειρήσεις, το εξαιρετικά αποτελεσματικό μάρκετινγκ είναι το κλειδί για την επιτυχία. Το μάρκετινγκ αποτελείται από τα ακόλουθα τέσσερα βασικά στοιχεία (Karlsson & Honig, 2009):

1. Έρευνα αγοράς. Μελέτη του περιβάλλοντος της αγοράς και τις μελλοντικές τάσεις για να κατανοηθεί η ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών στον τομέα. Προσδιορισμός των γεωγραφικών αγορών και τύπων των πελατών.
2. Ανάπτυξη προϊόντος. Ανάπτυξη των προϊόντων που απαιτεί η αγορά. Σημαντικές δυνατότητες που οι προσπάθειες μάρκετινγκ πρέπει να καθορίσουν είναι - εκτός από τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος – το φινιρίσμα, η παρουσίαση / συσκευασία, η τιμή κ.λπ.
3. Η έννοια της πώλησης και διανομής. Επιλογή των καναλιών για την πώληση και τη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά.
4. Προώθηση προϊόντων. Ανάπτυξη και εκτέλεση μιας εκστρατείας προώθησης, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων, ενημέρωση των πελατών-στόχων σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τα οφέλη που μπορούν να αντληθούν από αυτή.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του μάρκετινγκ είναι ότι τα στοιχεία του αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο μέρος στις περισσότερες από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Κατά την ανάπτυξη των προϊόντων, όταν η επιχείρηση επικοινωνεί με τους πελάτες της και κατά τον καθορισμό των τιμών της, πρέπει να κρατά κατά νου την ιδέα μάρκετινγκ. Επομένως, είναι προφανές ότι τα στοιχεία μάρκετινγκ βρίσκονται στα περισσότερα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου. Το παρόν τμήμα επικεντρώνεται στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο σκοπεύει η επιχείρηση να προωθήσει και να διαφημίσει τα προϊόντα της (Gumbert, 1997).

### 2. Προώθηση και διαφήμιση

Ο σκοπός της προώθησης και της διαφημιστικής καμπάνιας είναι να επικοινωνήσει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία σας στην αγορά. Ειδικοί στόχοι είναι (Karlsson & Honig, 2009):

- Να γίνει γνωστό το προϊόν ή η υπηρεσία.

- Να δημιουργηθεί η εικόνα του.
- Εμφάνιση πλεονεκτημάτων στους χρήστες.

Αυτή η ενότητα πρέπει να περιλαμβάνει περιγραφή όλων των μέσων για τα οποία σκοπεύει η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει διαφήμιση (διαδίκτυο, διαφημιστικές πινακίδες, εφημερίδες, περιοδικά, απευθείας ταχυδρομείο, ραδιόφωνο και τηλεόραση, κλπ.). Πρέπει επίσης να περιγράψει το πρόγραμμα δημόσιων σχέσεων, πωλήσεις / διαφημιστικά υλικά (όπως φυλλάδια και φύλλα προϊόντων), εκθέσεις, εμπορικές εκθέσεις κλπ. Μέσω αυτών των πληροφοριών η επιχείρηση θα δείξει στον αναγνώστη ότι έχει έχουν επιλεγεί τα καντάλληλα κανάλια για την προσέλκυση πελατών για να αγοράσουν τα προϊόντα (Karlsson & Honig, 2009).

### **Γ. Μεθοδολογία πώλησης**

Στο μάρκετινγκ την επιχείρηση απασχολεί:

- Αξιολόγηση της ζήτησης για το προϊόν.
- Καθιέρωση τρόπων επικοινωνίας της ελκυστικότητας με τους πελάτες.

Η πώληση είναι η διαδικασία για να πειστούν οι πελάτες να το αγοράσουν.

### **Δ. Βιομηχανία**

Αν η επιχείρηση παράγει προϊόντα, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει περιλαμβάνει ένα τμήμα σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής.

### **Ε. Διανομή**

Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιγράφει τα κανάλια και τους μηχανισμούς από τους οποίους το προϊόν ή υπηρεσία θα φτάσει στον τελικό χρήστη. Πρέπει να καταδειχθεί ότι έχει δημιουργηθεί η κατάλληλη εφοδιαστική για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν θα φτάσει στους πελάτες εγκαίρως, σε άριστη κατάσταση και με οικονομικά αποδοτικό τρόπο (Finlay, 2000).

### **ΣΤ. Επεξεργασία παραγγελιών και έλεγχος απογραφής**

Ένας σημαντικός δεσμός μεταξύ της παραγωγής και της πώλησης είναι το εσωτερικό έργο της επιχείρησης στην επεξεργασία παραγγελιών πελατών και τον έλεγχο της απογραφής των τελικών προϊόντων. Αυτό το τμήμα της αλυσίδας είναι κρίσιμο για την επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Εάν η εργασία γίνεται αποτελεσματικά εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών και μειώνει το



κόστος της επιχείρησης. Οι δανειστές ή οι επενδυτές πιθανότατα ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερα γι' αυτό. Συγκεκριμένες ερωτήσεις του ενδιαφέροντος είναι (Finlay, 2000):

- Καταχώριση παραγγελιών. Πώς εισάγεται μια νέα εντολή στο σύστημα πελατών από το τμήμα πωλήσεων; Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη για την παράδοση σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις που συμφωνήθηκαν με τον πελάτη; Ποιες είναι οι διασυνδέσεις και πώς κατανέμονται οι ευθύνες μεταξύ των πωλητών και των ατόμων που παράγουν το προϊόν και το παραδίδουν στον πελάτη;
- Ικανοποίηση πελατών. Ποιες διαδικασίες εφαρμόζονται για να ελεγχθεί αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία;
- Έλεγχος των αποθεμάτων. Ποιοι μηχανισμοί και προγράμματα εφαρμόζονται για τον έλεγχο των αποθεμάτων των προϊόντων;

## **Z. Δομή της εταιρείας**

Τα οργανωσιακά διαγράμματα είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία. Ενεργοποιούν τον αναγνώστη να αντιληφθεί γρήγορα τον τρόπο που σχεδιάζει να οργανώσει την επιχείρηση. Ορίζουν τις ευθύνες και τις γραμμές αναφοράς της μεσαίας και ανώτερης διοίκησης (Morden, 2007).

Ένα οργανόγραμμα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για (Morden, 2007):

- Την παροχή αποδεικτικών στοιχείων στον δανειοδότη ή στον επενδυτή που λαμβάνει σοβαρά υπόψη την εξέταση του μέλλοντος της επιχείρησης.
- Την επιβεβαίωση ότι έχουν προσδιοριστεί τα άτομα που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Την κατανόηση σε όλους όσους είναι υπεύθυνοι για την εταιρεία ή εκτός αυτής.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι δομής μιας εταιρείας. Παράγοντες που παίζουν ένα σημαντικό ρόλο είναι ο τύπος της επιχείρησης, ο κλάδος, το μέγεθος της εταιρείας, η κατάσταση ιδιοκτησίας (οργάνωση εταίρου, οικογενειακή επιχείρηση κ.λπ.), τα προφίλ και οι ικανότητες των διαθέσιμων μάντζερς και το στυλ διοίκησης (Morden, 2007).

## **H. Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης / υποβολή εκθέσεων**

Οι αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου πιθανότατα γνωρίζουν ότι η χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πληροφοριών (MIS) είναι μια σημαντική προϋπόθεση για να λειτουργεί επιτυχώς η επιχείρηση. Το MIS πρέπει να βοηθήσει να παρακολουθείται εάν η επιχείρηση αναπτύσσεται, όπως αναμένεται στο επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης. Χρησιμεύει ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης. Βοηθά στην κατανόηση της δυναμικής της επιχείρησης. Μπορεί λοιπόν να αναμένεται ότι οι δανειστές ή οι επενδυτές θα θέλουν να δουν μια περίληψη του MIS της επιχείρησης (Morden, 2007).

## 2.6. Ανθρώπινο δυναμικό

### 2.6.1. Διοίκηση

Οι περισσότεροι δανειστές και επιχειρηματικοί επενδυτές βασίζονται στις επενδυτικές αποφάσεις τους κυρίως στη δύναμη της διοίκησης της εταιρείας. Γενικά, υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ότι τα προσόντα της διοίκησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια για ένα δανειστή ή επενδυτή να αποφασίσει να επενδύσει σε μια επιχείρηση. Συχνά συμβαίνει αυτό παρά ένα καλοσχεδιασμένο επιχειρηματικό σχέδιο, ένας επενδυτής δεν έχει την τεχνική απαραίτητη γνώση για να κρίνει με σιγουριά τη βιωσιμότητα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Θέματα όπως προβολές μελλοντικών δυνατοτήτων αγοράς, η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος ή οι τεχνολογικές τάσεις μπορεί συχνά να είναι πολύ δύσκολες για τα άτομα που δεν εμπλέκονται άμεσα στην επιχείρηση. Ωστόσο, αν πιστεύουν ότι η διοίκηση διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, ιστορικό, αρμοδιότητα και φήμη, θα είναι πιο διατεθειμένοι να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση (Finaly, 2000).

Από την άλλη πλευρά, κανένας σοβαρός δανειστής ή επενδυτής δε θα χρηματοδοτήσει ποτέ μια επιχείρηση πριν από τη σωστή εξέταση της διοίκησης, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη φαίνεται να είναι η επιχειρηματική ευκαιρία φαίνεται να είναι. Το ίδιο ισχύει και για τη διοίκηση που δε φαίνεται να έχει την απαιτούμενη εμπειρία, την επάρκεια και την ηθική.

Για τους παραπάνω λόγους, το μέρος της διοίκησης του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει (Shane & Delmar, 2004):

- Να δείξει ότι έχουν εντοπιστεί τα βασικά μέλη της ομάδας διοίκησης, είναι διαθέσιμα και πρόθυμα να ενταχθούν στην ομάδα.

- Να δείξει ότι έχουν τα απαιτούμενα ταλέντα, δεξιότητες και εμπειρία για επίτευξη των στόχων.

Είναι επίσης σημαντικό οι ατομικές δεξιότητες των μελών της ομάδας να αλληλοσυμπληρώνονται και να καλύπτουν από κοινού όλες τις λειτουργίες και απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ανάλογα με τη δομή και τον τύπο της επιχείρησης, οι λειτουργίες της διοίκησης και η συμμετοχή / υποστήριξη στη διοίκηση παρέχονται από τις ακόλουθες ομάδες (Shane & Delmar, 2004):

- Μέτοχοι.
- Διοικητικό συμβούλιο.
- Εκτελεστική διοίκηση.
- Μέση διαχείριση.
- Υπηρεσίες εξωτερικής υποστήριξης.

### 2.6.2. Διοίκηση

Αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχει λεπτομέρειες για το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να εκτελεί τις λειτουργίες της. Είτε πρόκειται για μια νέα επιχείρηση ή για την επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας, πρέπει να αναφέρεται ο αριθμός των ατόμων που απαιτούνται και ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτουν. Άλλες σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι (Shane & Delmar, 2004):

- Υπάρχουν επαρκείς τοπικοί εργαζόμενοι; Αν όχι, από πού και πώς θα προσληφθούν;
- Είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι; Εάν όχι, πώς θα τα εκπαιδευθούν;
- Ποια είναι τα σχέδια για συνεχή κατάρτιση;
- Ποιο είναι το κόστος εργασίας, το τρέχον και το μελλοντικό;
- Ποια είναι τα οφέλη, τα σχέδια παροχής κινήτρων και άλλα προγράμματα για τα οποία θα παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να δουλέψουν για την εργασία; Με άλλα λόγια, τι είναι ιδιαίτερα ελκυστικό στην εργασία για την επιχείρηση; (Καλές ευκαιρίες για μάθηση; Τοποθεσία; Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας; Ευέλικτες ώρες εργασίας; Ενδιαφέρουσες

και προκλητικές εργασίες; Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλίας; Ασφάλεια εργασίας; Ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζομένων Καλές αμοιβές; Άλλα;)

### 2.6.3. Πρακτικές πτυχές των επιχειρηματικών κεφαλαίων θα ελέγξουν

Η τελική απόφαση ενός φορέα επιχειρηματικών κεφαλαίων να επενδύσει στην επιχείρηση δεν θα γίνει με βάση μόνο το επιχειρηματικό σχέδιο. Στη διαδικασία διαπραγμάτευσης ο επενδυτής θα εξετάσει λεπτομερώς την επιτυχία και την αποτυχία των παραγόντων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, θα παρακολουθήσει την κριτική με σκοπό να αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του και να αξιολογήσει τις αξίες, τους κανόνες και τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν πολλές λειτουργίες και πειθαρχίες. Ως εκ τούτου, πολλά από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας πρέπει να συμμετάσχουν σε αυτές και έτσι να εκτεθούν στον επενδυτή. Ένας επενδυτής μπορεί ακόμη και ιδιαίτερα να ζητήσει να συναντήσει όλους τους βασικούς ανθρώπους προτού ληφθεί τελική απόφαση. Η γενική εντύπωση από τους ανθρώπους στην επιχείρηση θα επηρεάσει σίγουρα την τελική απόφαση για επένδυση ή όχι (Shane & Delmar, 2004).

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα τονίσει ο επενδυτής είναι:

- Τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες διευθυντών.
- Στάσεις και ανθρώπινα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών.
- Ομαδικό πνεύμα.
- Αξία και πρότυπα της επιχείρησης.
- Συμβατότητα του τύπου επιχείρησης και της κουλτούρας των ανθρώπων.

### 2.7. Νομικοί, κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες

#### A. Εγκρίσεις και απαιτήσεις αδειοδότησης

Σε αυτή την ενότητα θα πρέπει να περιγραφούν οι κανονιστικές και αδειοδοτικές απαιτήσεις και / ή εγκρίσεις που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Ένας τυπικός κατάλογος ελέγχου των στοιχείων που χρειάζονται εγκρίσεις και άδειες έχουν ως εξής (Skokan et. al., 2013):

- Ίδρυση της εταιρείας (όνομα, λογότυπο, εγγραφή).
- Κατασκευαστικές άδειες.
- Άδειες σχετικές με το περιβάλλον.
- Εγκρίσεις σχετικές με την υγεία και την υγιεινή.
- Άδειες εργασίας για αλλοδαπούς εργαζόμενους.
- Άδεια ανταλλαγής ξένου συναλλάγματος και διεθνών προμηθειών.
- Εισαγωγή μηχανημάτων και εξοπλισμού.
- Εισαγωγή πρώτων υλών και εξαρτημάτων.
- Δικαιώματα χρήσης γης και νερού.

Ο παραπάνω κατάλογος μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερος, ανάλογα με τους τοπικούς κανονισμούς, την προγραμματισμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και τη φύση των δραστηριοτήτων. Θα πρέπει να αναφερθούν στο επιχειρησιακό σχέδιο οι προσπάθειες που έχουν ήδη αναληφθεί για τη λήψη εγκρίσεων, την τρέχουσα κατάσταση και το χρονικό πλαίσιο που εκτιμάται για την εκπλήρωση της εργασίας (Akinyele & Fasogbon, 2010).

Ο δανειστής ή ο επενδυτής γνωρίζει ότι αποτυχία ή μεγάλη καθυστέρηση στην απόκτηση σημαντικών εγκρίσεων μπορούν να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

## **B. Θέματα κοινωνικής συμμόρφωσης**

Οι κυβερνήσεις και οι πολυμερείς αναπτυξιακοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν πρότυπα για την εξασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των εργαζομένων στην εργασία. Πολλές προοδευτικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις πρακτικές τους, πηγαίνοντας εξασφαλίζοντας την ευημερία των εργαζομένων και του πληθυσμού της κοινότητας. Τέτοιες πρακτικές υπερβαίνουν τη σωματική ευεξία. Συχνά καλύπτουν ηθικά θέματα.

## **Γ. Ανάπτυξη και κοινωνικά οφέλη**

Κυβερνητικοί και πολυμερείς οργανισμοί ανάπτυξης επιθυμούν να δουν ότι οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν δε συμμορφώνονται μόνο με τους κανονισμούς, αλλά προσφέρουν επίσης κοινωνικά και οικονομικά οφέλη στην κοινότητα. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση συμβάλλει στην ανάπτυξη της περιοχής, είναι σίγουρα ένα πλεονέκτημα για να αναφερθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Τυπικά παραδείγματα επιπτώσεων που αξίζει να αναφερθούν, αν υπάρχουν, είναι (Akinyele & Fasogbon, 2010):

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην περιοχή.
- Μεταφορά τεχνικής και διαχειριστικής τεχνογνωσίας και κατάρτιση.
- Προστιθέμενη αξία στους τοπικούς φυσικούς πόρους και προϊόντα.
- Τοπικές προμήθειες και υπεργολαβίες που συμβάλλουν στην τόνωση της οικονομίας της περιοχής.

#### **Δ. Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι**

Τα δάνεια σε οντότητες που πλήττονται από περιβαλλοντικά προβλήματα έχουν καταστεί σημαντική ανησυχία για τους δανειστές και τους επενδυτές τα τελευταία χρόνια. Σε πολλές περιπτώσεις οι επενδυτές έπρεπε να πληρώσουν τεράστια χρηματικά ποσά για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν και δεν προέβλεψαν κατά την επένδυση στην επιχείρηση.

Οι έμπειροι δανειστές και οι επενδυτές γνωρίζουν τους κινδύνους αυτούς και κατά συνέπεια επιθυμούν να γνωρίζουν (Bianchi et. al., 1998):

- Εάν υπάρχει διαθέσιμη μια ελεγμένη περιβαλλοντική έκθεση.
- Ποιοι είναι οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι της επιχείρησης;
- Εάν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει;
- Πώς επηρεάζεται η επιχείρηση και ποιες θα είναι οι συνέπειες για τους δανειστές ή τους επενδυτές;
- Ποια μέτρα σχεδιάζονται για την πρόληψη ή τον μετριασμό των ζημιών;

## **2.8. Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός**

### **A. Εισαγωγικά σχόλια**

Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής έννοιας της επιχειρηματικής διοίκησης. Όλες οι αποφάσεις και οι υποθέσεις αντικατοπτρίζονται στις οικονομικές προβολές που θα συμπεριληφθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αν εισάγονται νέα

προϊόντα, θα πρέπει να γίνει εστίαση σε νέες αγορές, να ανανεωθούν τα μηχανήματα, να αλλάξουν οι πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους, να αλλάξει το μείγμα διαφήμισης, κ.λπ., κάθε μια από αυτές τις ενέργειες θα έχει τελικά αντίκτυπο στις οικονομικές δηλώσεις (Burke et. al., 2010).

Τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του οικονομικού προγραμματισμού είναι (Burke et. al., 2010):

- Μια ένδειξη για το πόσο κερδοφόρα θα είναι η επιχείρηση στο μέλλον και τους ενδεχόμενους οικονομικούς κινδύνους.
- Ένας ορισμός πρόσθετων πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη της επιχείρησης, δηλαδή πόσα χρήματα χρειάζονται, πότε θα χρειαστούν και πότε θα αποπληρωθούν.

Οι οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο (ιστορικά και οικονομικά) είναι τα κύρια εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο δανειστής ή ο επενδυτής θα θέλει ιδιαίτερα να μάθει τι θα κάνει η επιχείρηση με τα χρήματα που θα πάρει και πώς σχεδιάζει να δημιουργήσει τις απαραίτητες ταμειακές ροές για να τα αποπληρώσει. Μια απόφαση για το εάν η επιχείρηση θα χρηματοδοτηθεί ή όχι και, εάν ναι, με ποιους όρους και προϋποθέσεις θα εξαρτηθεί από τον πόσο ελκυστικά και πειστικά είναι τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Finlay, 2000).

## **B. Οικονομικό ιστορικό**

Τα αποτελέσματα των παρελθουσών και συνεχιζόμενων ενεργειών θα υποστηρίξουν την αξιοπιστία του επιχειρηματικού σχεδίου. Ένα αποδεδειγμένο ιστορικό είναι πειστική απόδειξη των πιθανής συνεχιζόμενης επιτυχίας. Εάν προετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια υπάρχουσα επιχείρηση, θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι ακόλουθες οικονομικές πληροφορίες για τα τελευταία δύο έως τρία έτη (ή από την έναρξη της επιχείρησης εάν είναι μικρότερη των τριών ετών) (Finlay, 2000):

- Μια κατάσταση αποτελεσμάτων, η οποία απαριθμεί τα έσοδα από πωλήσεις, τα έξοδα και το καθαρό κέρδος της επιχείρησης.
- Ένας ισολογισμός, ο οποίος αναφέρει τον τύπο και τη λογιστική αξία των επιχειρήσεων και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, υποχρεώσεις και μερίσματα των μετόχων.

- Μια κατάσταση ταμειακών ροών, στην οποία αναφέρονται τα μετρητά που δημιουργήθηκαν, τα μετρητά και το υπόλοιπο μετρητών στο τέλος της περιόδου (ανά μήνα ή τρίμηνο για το τελευταίο έτος και ανά έτος για τα προηγούμενα έτη).
- Οι οικονομικοί δείκτες που προέρχονται από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και τον ισολογισμό της επιχείρησης.

### **Γ. Προβλέψεις για τα αποτελέσματα χρήσης**

Η κατάσταση αποτελεσμάτων ονομάζεται επίσης κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Δείχνει τα έσοδα από πωλήσεις, τα έξοδα και το καθαρό κέρδος (ή ζημία). Το καθαρό κέρδος (ή ζημία) είναι ίσο με τα έσοδα μείον τα έξοδα.

Πολλά επιχειρηματικά σχέδια τείνουν να παρουσιάζουν ταχείες προβλέψεις ετήσιας αύξησης 30, 40, 50 % ή περισσότερο. Εάν αυτό συμβαίνει θα πρέπει να δίνεται βάση για τις υποθέσεις. Με άλλα λόγια, εάν αναμένεται ότι η επιχείρηση θα αυξηθεί κατά 30 κατά το πρώτο έτος και κατά 40% κατά το δεύτερο, πρέπει να τεκμηριωθεί γιατί μια τέτοια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί. Μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι παρόμοιες εταιρείες είχαν αυτή την πορεία ανάπτυξης, επειδή ο κλάδος αναπτύσσεται με αυτό το ρυθμό ή λόγω προβολών συγκεκριμένου ερευνητή της αγοράς, βιομηχανικής ένωσης ή άλλων πηγών (Morden, 2007).

Θα πρέπει να αποφεύγονται οι μεγάλες κατηγορίες πωλήσεων ή δαπανών που συγκεντρώνονται μαζί αντίστοιχες πληροφορίες σχετικά με τα στοιχεία.

### **Δ. Προβλέψεις ταμειακών ροών**

Η κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων παρουσιάζει το κέρδος (ή ζημία) που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Περιλαμβάνει μη μετρητά στοιχεία όπως δεδουλευμένα, έσοδα που δεν έχουν ακόμη εισπραχθεί, ταμειακά διαθέσιμα, κλπ. Η κατάσταση ταμειακών ροών δείχνει την εισροή ρευστών και μετρητών από την εταιρεία, πώς δημιουργούνται τα μετρητά για την κάλυψη εξερχόμενων πληρωμών (Morden, 2007).

Οι ταμειακές εισροές είναι η κίνηση των χρημάτων στην επιχείρηση. Οι εισροές είναι από την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στους πελάτες σας. Αν χορηγούνται οι όροι πληρωμής



στους πελάτες, μια εισροή εμφανίζεται μόνο όταν συλλέγονται χρήματα από τους πελάτες. Τα κεφάλαια που εισπράττονται από τραπεζικό δάνειο είναι επίσης ταμιακές εισροές (Morden, 2007).

Οι εκροές μετρητών είναι η κίνηση των χρημάτων από την επιχείρηση. Οι εκροές είναι γενικά το αποτέλεσμα της πληρωμής δαπανών ή της επένδυσης, για παράδειγμα, η αγορά εξοπλισμού (Morden, 2007).

## **E. Προβλέψεις ισολογισμού**

Ο ισολογισμός είναι μια δήλωση του σχετικού πλούτου ή της οικονομικής θέσης της επιχείρησης σε δεδομένη ημερομηνία (δηλαδή στις 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους). Πρέπει να εξεταστούν οι πληροφορίες σε κάθε μία από τις άλλες οικονομικές καταστάσεις (συμπεριλαμβανομένων των ιστορικών πληροφοριών) προκειμένου να αποκτηθεί μια συνολική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης (Finaly, 2000).

## **ΣΤ. Σημαντικοί οικονομικοί δείκτες**

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες προέρχονται από τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις καταστάσεις αποτελεσμάτων και τους ισολογισμούς του επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτοί χρησιμοποιούνται ως δείκτες για (Morden, 2007):

- Την παροχή μιας εικόνας της οικονομικής υγείας της επιχείρησης μέσω της αξιολόγησης της ικανότητάς της να δημιουργεί κέρδη, να πληρώνει τους λογαριασμούς της έγκαιρα και να αξιοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία αποτελεσματικά.
- Τη σύγκριση των επιδόσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο.
- Την παρακολούθηση των αλλαγών στην απόδοση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.
- Αξιολόγηση του κατά πόσον ορισμένες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται τελειοποίηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «3Dlexia Mind Maps»

#### 1.Εισαγωγή

Ο οργανισμός i love dyslexia, είναι ο πρώτος εξαιρετικά εξειδικευμένος οργανισμός που επικεντρώνεται διεθνώς στη ολιστική διδασκαλία EFL σε μαθητές με δυσλεξία και μαθησιακές διαφορές. Η Πρόεδρος της εταιρίας είναι η κυρία Αγγελική Παππά, η οποία είναι και Πρόεδρος του τεχνολογικού εργαλείου 3Dlexia MindMaps (3DMs). Συνεργάζεται με το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου, την Folkuniversitetet-Uppsala, το Πανεπιστήμιο του Μπέρμιγχαμ, το Καζάν Καινοτομικό Πανεπιστήμιο-Ρωσία και διαφορετικούς ερευνητές. Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο αφορά μια ηλεκτρονική εφαρμογή στην οποία τα δυσλεκτικά παιδιά μαθαίνουν αγγλικά. Η έδρα της εταιρίας είναι στο Χαλάνδρι, Αγ.Παρασκευής 107 & Ν.Πλαστήρα 02. Ο συνολικός προϋπολογισμός για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής εφαρμογής ανέρχεται σε 57.710 ευρώ. Οι μέτοχοι της εταιρίας είναι η κα.Αγγελική Παππά.



Kazan Innovative University-Russia  
Aggeliki Pappa  
Teacher Trainer



Mr. Nicolas Sarkozy, Former President of France



Mr. Costa Kadis, Former Cyprus Minister of Education and Culture, and Current Minister of Agriculture, Rural Development and the Environment



Mr. Tony Blair, Former British Prime Minister



Ms. Marietta Giannakou, Former Greek Minister of Education

## 2. Επιχειρηματική ιδέα

Τα παιδιά με δυσλεξία έχουν να αντιμετωπίσουν πολλά προβλήματα κατά τη διδασκαλία μιας ξένης γλώσσας. Αν και η δυσλεξία έχει γενετική προέλευση, τα σχετικά ελλείμματα μπορούν να αντιμετωπιστούν με εξατομικευμένη παρέμβαση με επίκεντρο την κατάρτιση σε φωνολογικές δεξιότητες. Ωστόσο, το κόστος αυτής της παρέμβασης είναι υψηλό. Μια παρέμβαση με βάση τον υπολογιστή συμβάλλει στην ανάπτυξη της φωνολογική συνειδητοποίησης και τη βελτίωση της ανάγνωσης και ορθογραφίας που ελαχιστοποιεί την παρέμβαση του δασκάλου. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή της Τεχνολογίας των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών θα μας παράσχει ένα ισχυρό εργαλείο που θα εξυπηρετεί τους σκοπούς μας σε ένα σημαντικά χαμηλότερο κόστος. Έχει προταθεί ότι η βασισμένη σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές εκπαίδευση έχει την ίδια αποτελεσματικότητα με την παραδοσιακή εκπαίδευση. Ωστόσο, η τελευταία προσέγγιση απαιτεί πολλή περισσότερη εκπαίδευση και κατά συνέπεια περισσότερο χρόνο και χρήμα.

Οι ΤΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας. Ενθαρρύνουν τους μαθητές να συμμετέχουν σε ενεργό μάθηση και να ελαχιστοποιούν την αποτυχία και την απογοήτευση. Η προτεινόμενη ηλεκτρονική εφαρμογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο παρέμβασης, καθώς και ως εργαλείο αξιολόγησης κατά την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας από παιδιά με προβλήματα δυσλεξίας (Martin, 2005).

Η σωστή ηλεκτρονική εφαρμογή μπορεί να βοηθήσει ένα παιδί με δυσλεξία ή άλλες βασισμένες στην ανάγνωση μαθησιακές δυσκολίες, να ασχοληθεί με τις γνώσεις και τις δεξιότητες μάθησης, ενώ έχει τη διασκέδαση. Η ανάπτυξη της συγκεκριμένης ηλεκτρονικής εφαρμογής συλλογή υποστηρίζει τα παιδιά που αγωνίζονται με τη φωνική, την προφορά, την ορθογραφία, το λεξιλόγιο, την κατανόηση, το χειρόγραφο, την επεξεργασία κειμένου και τη σύνθεση της αγγλικής γλώσσας και τα οποία παρουσιάζουν δυσλεξία. Επίσης, στην ηλεκτρονική εφαρμογή συμπεριλαμβάνονται εφαρμογές σε μορφή ομιλίας, εφαρμογές audiobook και εφαρμογές που βοηθούν τα παιδιά στην οργάνωση και τη ρύθμιση των στόχων, όταν διδάσκονται την αγγλική γλώσσα (Marr, 2006).

Οι διαδραστικές εφαρμογές πολυμέσων με την προτεινόμενη ηλεκτρονική εφαρμογή αυξάνουν, παρακινούν και ενθαρρύνουν τον ενεργό ρόλο των παιδιών με δυσλεξία με τη χρήση διαύλων πολλαπλών αισθήσεων. Οι εφαρμογές πολυμέσων όχι μόνο επιτρέπουν, αλλά και ενισχύουν τη δισδιάστατη παρουσίαση των πληροφοριών μέσω οπτικών και ακουστικών καναλιών. Έτσι, η

επεξεργασία πληροφοριών στην αγγλική γλώσσα επιταχύνεται και διευκολύνεται με τη μνημονική ανάκληση. Η αυτοπεποίθηση και το κίνητρο των παιδιών αυξάνονται επειδή δεν απογοητεύονται ή δε σταματούν τις προσπάθειές τους. Οι εφαρμογές ΤΠΕ που χρησιμοποιούν διαδραστικές εργασίες έχουν αποδειχθεί ότι έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόκτηση της ακουστικής και γραπτής γλώσσας. Αρκετές μελέτες παρέχουν συγκλίνουσες αποδείξεις ότι η παρέμβαση της ανάγνωσης μέσω υπολογιστή μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητες αποκωδικοποίησης και κατανόησης των παιδιών (Magr, 2006).

Το περιβάλλον λογισμικού σχεδιάστηκε λαμβάνοντας υπόψη την πρόωρη ανάπτυξη του γραμματισμού και την πρόθεση να είναι ελκυστικό για τα παιδιά σε αυτή τη νεαρή ηλικία. Όλα τα γραφικά είναι απλά και διασκεδαστικά. Κάθε οθόνη περιλαμβάνει μόνο τα κατάλληλα δεδομένα για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα μάθησης της αγγλικής γλώσσας, αποφεύγοντας τη γνωστική υπερφόρτωση. Η πλοήγηση είναι απλή και φιλική προς το χρήστη. Το παιδί είναι ελεύθερο να πλοηγηθεί και να επιλέξει οποιαδήποτε δραστηριότητα κατά βούληση. Οι δραστηριότητες παρουσιάζονται σε ομάδες ανάλογα με το επίπεδο δυσκολίας τους. Η προτεινόμενη εφαρμογή hypermedia αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας το Macromedia Flash MX Professional 2004 και μπορεί να εκτελεστεί σε οποιονδήποτε υπολογιστή. Ακόμη στην ηλεκτρονική εφαρμογή έχουν προσταθεί mind maps που αναφέρονται στην περιβαλλοντική διαχείριση.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η ολιστική διδακτική μεθοδολογία 3Dlexia Paradigm, που εφαρμόζεται στο ILD, και αναπτύχθηκε από την **Αγγλική Παππά**, βασίζεται σε διεθνή καινοτόμα εκπαιδευτικά πρότυπα. Η εκπαιδευτική μέθοδος που μέχρι σήμερα έχει ενώσει πάνω από 22.000 μαθητές σε 58 χώρες μέσα από δράσεις για τους 17 στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ εστιάζουν στο μήνυμα για την αναγκαιότητα παιδείας στον κόσμο που καλλιεργεί 'Πνεύμα και Καρδιά'. Είναι κατά βάση πρωτότυπη, καθώς ενεργοποιεί και αναπτύσσει την καλλιέργεια και την ενεργή συμμετοχή του ενιαίου Εγκεφάλου Καρδιάς - Εγκεφάλου Κεφαλής -Εγκεφάλου Χεριών (σώματος), μέσα από την εκπαιδευτική εμπειρία στο ILD, για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων όλων των μαθητών. Εφαρμόζει ένα ενιαίο πρόγραμμα σπουδών, βασισμένο σε έρευνα, κάνοντας χρήση πολυ-αισθητηριακών, διαφοροποιημένων τεχνικών διδασκαλίας, που στηρίζονται σε εργασίες (project-based), παράλληλα με νέες τεχνολογίες, νευροεπιστήμη, συνεδρίες ενσυνειδητότητας και αυτογνωσίας, καθώς και δημιουργικά συνεργατικά εργαστήρια σε εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους. Απώτερος σκοπός είναι η ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και ενάρετων πνευμάτων, η κατάκτηση της αγγλικής ως ξένης γλώσσας, που επιτρέπει

στους μαθητές μας να αναπτύξουν διεθνή φωνή, η ενδυνάμωση των μαθητών σε όλα τα μαθήματα γενικής εκπαίδευσης, καθώς η ολιστική μέθοδος '3Dlexia" του ILD μπορεί να εφαρμοστεί παντού, και η ενίσχυση δεξιοτήτων μάθησης και ζωής, που προετοιμάζουν τους μαθητές μας να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις του 21ου αιώνα. [(1)επίσκεψη 15/11/2018]

### 3. Εσωτερική ανάλυση

#### 3.1.Σκοπός και στόχοι

Ο σκοπός της νέας ηλεκτρονικής εφαρμογής 3Dlexia Mind Maps για παιδιά με δυσλεξία είναι η προσφορά στην αγορά ενός προγράμματος στον υπολογιστή που θα τα βοηθήσει να μαθαίνουν αγγλικά . Στόχοι της εταιρίας είναι:

- Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η σύνδεση με κάποια ΜΚΟ, στην οποία θα πηγαίνουν μέρος των εσόδων από τις πωλήσεις του.
- Μέχρι το 2020 προβλέπεται να πωλείται πανελλαδικά και στο εξωτερικό.
- Το 2020, η εταιρία αναμένεται να αυξήσει τις πωλήσεις της και να κατέχει από τις πρώτες θέσεις στην αγορά, λόγω της μοναδικότητας και της πρωτοτυπίας της ηλεκτρονικής εφαρμογής.
- Στόχος της εταιρίας είναι να επιτύχει ένα σταθερό ποσό κέρδους προ φόρων τα επόμενα έτη και να επεκταθεί σε όλη την Ελλάδα και στο εξωτερικό.

#### 3.2.Όραμα και αποστολή

Το όραμα της εταιρίας είναι να βοηθηθούν τα παιδιά με δυσλεξία να μαθαίνουν πιο εύκολα αγγλικά με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Αποστολή της εταιρίας είναι να προσφέρει για πρώτη φορά στη Ελλάδα και στο εξωτερικό ένα πρόγραμμα στον υπολογιστή για παιδιά με δυσλεξία στην εκμάθηση μιας ξένη γλώσσας (Martin, 2005).

Οι λόγοι που ώθησαν τους υπεύθυνους της εφαρμογής να αναπτύξουν τη συγκεκριμένη ηλεκτρονική εφαρμογή είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά τα παιδιά με δυσλεξία

στην ανάγνωση και τη γραφή αλλά και την προσφορά της αγγλικής γλώσσα στο σχολείο και στα φροντιστήρια ξένων γλωσσών, καθώς και ότι πρέπει να υπάρχει δάσκαλος που θα προσέχει ιδιαίτερα αυτά τα παιδιά.

Τα λόγια του Albert Einstein αποτελούν βαθιά έμπνευση για την διδασκαλία του οργανισμού. Για τον οργανισμό η αποστολή είναι ο κάθε μαθητής με δυσλεξία και άλλες μαθησιακές διαφορετικότητες να βιώσει όχι μόνο ακαδημαϊκή επιτυχία την ξένη γλώσσα αλλά και προσωπική ενδυνάμωση και αυτογνωσία.

### 3.3. Κλειδιά για την επιτυχία

- Ανάπτυξη εκπαιδευτικού λογισμικού που είναι εποικοδομητικό και διασκεδαστικό. Εάν δεν είναι διασκεδαστικό, πιθανότατα δε θα χρησιμοποιηθεί.
- Εφαρμογή μιας ισχυρής εκστρατείας μάρκετινγκ για να αναπτυχθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με το λογισμικό και τα οφέλη του σε όλα τα σχολεία ιδιωτικά σχολεία παγκοσμίως και σε δασκάλους με χαμηλή χρέωση.

### 3.4. Προϊόν

Η I love dyslexia με τη νέα ηλεκτρονική εφαρμογή προσφέρει ένα καινοτόμο πρόγραμμα εκμάθησης αγγλικών για τα παιδιά με δυσλεξία Το πρόγραμμα αναπτύχθηκε από την καθηγήτρια Αγγελική Παππά, η οποία γνωρίζει από κοντά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα παιδιά με δυσλεξία και τις μαθησιακές τους δυσκολίες. Δεν πρόκειται απλά για ένα πρόγραμμα εκμάθησης αγγλικών στον υπολογιστή αλλά για ένα εργαλείο με πολλαπλές λειτουργίες εύχρηστο από παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες (Martin, 2005).

Τα εγγενή πλεονεκτήματα που έχει το λογισμικό έναντι του βιβλίου και των flashcards:

- Πολύ χαμηλότερο κόστος για τη διδασκαλία.
- Άμεση και συνεχής ανατροφοδότηση
- Αυτόματη προσαρμογή της δυσκολίας με βάση την πρόοδο.
- Απεριόριστη υπομονή και η ικανότητα των μαθητών να δουλεύουν πιο ανεξάρτητα.
- Εύκολη και λεπτομερής παρακολούθηση της προόδου ενσωματωμένη στο λογισμικό.

- Αναπτύσσει δεξιότητες πληκτρολόγησης και γνώσεις πληροφορικής
- Διασκεδαστικό! Το λογισμικό συχνά βασίζεται στο παιχνίδι, καθιστώντας την ανάγνωση στα αγγλικά ως διασκέδαση, ό,τι ακριβώς θα έπρεπε να είναι.

Λόγω αυτών των πλεονεκτημάτων πιστεύουμε ότι η ηλεκτρονική εφαρμογή που βασίζεται στο λογισμικό είναι το μέλλον της διδασκαλίας των αγγλικών για παιδιά με δυσλεξία τόσο για το σπίτι όσο και για την τάξη.

### 3.5. Έδρα

Η έδρα της εταιρίας είναι Αγ.Παρασκευής 107 & Ν.Πλαστήρα 02 στο Χαλάνδρι. Στεγάζεται σε ένα κτίριο 50 τ.μ. Το κτίριο θα ενοικιάζεται έναντι 700 ευρώ μηνιαίως.



### 3.6. Ανθρώπινο δυναμικό

Η διευθυντική ομάδα αναγνωρίζει ότι απαιτείται πρόσθετο κατάλληλο προσωπικό για την καλύτερη υποστήριξη των λειτουργιών της εταιρίας όπως ανάπτυξη της εφαρμογής, υποστήριξη, after sales service, προώθηση κ.ά. Η εταιρία συνεργάζεται με έναν εξωτερικό λογιστή, ένα φοροτεχνικό γραφείο και έναν δικηγόρο για τη διευθέτηση των ζητημάτων της. Η εταιρία αποφάσισε να προσλάβει εξωτερικούς συνεργάτες για να μπορέσει να έχει καλύτερη εξειδίκευση ανά τομέα. Ακόμη θα έχει τρεις πωλητές που θα είναι υπεύθυνοι για την προώθηση της νέας ηλεκτρονικής εφαρμογής (Martin, 2005).



## 4. Εξωτερική ανάλυση

### 4.1. Ανάλυση καταναλωτή

Η ικανοποιητική ανάγνωση είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για την εκμάθηση ενός μεγάλου μέρους του αντικειμένου που διδάσκεται στο σχολείο. Με όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την παιδεία, όλο και περισσότερα παιδιά χρειάζονται βοήθεια για να μάθουν να διαβάζουν, να γράφουν, να εκφράζουν τις σκέψεις τους σε χαρτί και να αποκτούν επαρκή χρήση της γραμματικής (Stein, 2016).

Ένα δυσλεξικό παιδί που βρίσκει δύσκολη την απόκτηση αυτών των δεξιοτήτων γραμματισμού μπορεί επίσης να υποφέρει πολύ από αγωνία και να του δημιουργηθεί κάποιο τραύμα, όταν μπορεί να αισθάνεται διανοητικά κακοποιημένο από τους συμμαθητές του μέσα στο σχολικό περιβάλλον, επειδή έχει μαθησιακές δυσκολίες. Μπορούν να γίνουν πολλά για να ανακουφιστεί με την ενσωμάτωση του παιδιού στο περιβάλλον της τάξης (το οποίο είναι κατά κύριο λόγο περιβάλλον μάθησης), όπου μπορεί να αισθάνεται άνετα και να αναπτύσσει αυτοπεποίθηση (Stein, 2016).



Οι δάσκαλοι σε μια τάξη εκμάθησης αγγλικών μπορεί να μπερδεύονται ιδιαίτερα από το μαθητή του οποίου η συνεχής έλλειψη επιδόσεων φαίνεται να οφείλεται σε κάτι που μπορεί να μοιάζει με απροσεξία ή έλλειψη προσπάθειας. Αυτά τα παιδιά μπορούν να αισθάνονται πολύ διαφορετικά από τους συνομηλίκους τους απλώς και μόνο επειδή μπορεί να μην είναι σε θέση να ακολουθήσουν απλές οδηγίες που για άλλους φαίνονται εύκολες. Είναι ευθύνη του δασκάλου της τάξης εκμάθησης αγγλικών να παρέχει μια ευνοϊκή ατμόσφαιρα για τη μάθηση για όλους τους μαθητές της τάξης τους (Stein, 2016).

Οι δάσκαλοι μιας τάξης εκμάθησης αγγλικών πρέπει να έχουν κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να έχει το δυσλεξικό παιδί μέσα στην τάξη. Με αυτή τη γνώση μπορεί να αποφευχθεί μια μεγάλη παρεξήγηση της συμπεριφοράς του παιδιού. Σε ένα θετικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον, ένα δυσλεξικό παιδί θα βιώσει το αίσθημα της επιτυχίας και της αυτοεκτίμησης. Ιδιαίτερη σημασία έχει η κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να προκαλέσει η κακή ακουστική βραχυπρόθεσμη μνήμη, όσον αφορά τη διατήρηση της συμβολής του δασκάλου (Stein, 2016).

Η κατανόηση των ειδικών δυσκολιών του μαθητή και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του μαθητή στην τάξη μπορεί να επιτρέψει στον εκπαιδευτικό να υιοθετήσει μεθόδους και στρατηγικές διδασκαλίας για να βοηθήσει το δυσλεξικό παιδί να ενσωματωθεί επιτυχώς στο περιβάλλον της τάξης. Η συγκεκριμένη ηλεκτρονική εφαρμογή στην οποία τα δυσλεκικά παιδιά μαθαίνουν αγγλικά θα βοηθήσει τους δασκάλους αγγλικών να είναι πιο ευέλικτοι στην προσέγγισή τους προκειμένου να βρουν μια μέθοδο που μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα στα παιδιά με δυσλεξία παρά να αναμένουν ότι όλα τα παιδιά θα μάθουν με τον ίδιο τρόπο (Stroh, 2014).

Στην Ελλάδα το 4-5% των παιδιών της σχολικής ηλικίας 5-18 χρονών αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της δυσλεξίας ενώ στις Η.Π.Α το 21%. Τα ποσοστά των παιδιών που παρουσιάζουν μαθησιακές δυσκολίες εμφανίζονται με την παρακάτω συχνότητα: Αγγλία 14%, Γαλλία 14%, Η.Π.Α 15%, Καναδάς 16%, Ελλάδα 15% [(2)επίσκεψη 20/12/2018].

#### **4.2. Ανάλυση ανταγωνισμού**

Γενικότερα, έχουν αναπτυχθεί διάφορα προγράμματα και online εφαρμογές που βοηθούν τα παιδιά με δυσλεξία στην καλύτερη εκμάθηση.

Το λογισμικό υποστήριξης των μαθητών με δυσλεξία μπορεί να χωριστεί σε δύο ευρείες κατηγορίες: προγράμματα που βοηθούν και υποστηρίζουν τους ανθρώπους με τη γραφή, την καταγραφή και την ανάγνωση και προγράμματα για την παροχή ευκαιριών για μάθηση και εξάσκηση δεξιοτήτων.

### **Υποστήριξη γραφής**

Τα βοηθητικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται παράλληλα με τους επεξεργαστές λέξεων μπορούν να βοηθήσουν τα παιδιά με δυσλεξία να γράψουν προσφέροντας βοήθεια με την εύρεση και ορθογραφία των λέξεων και ελέγχοντας το ολοκληρωμένο κείμενο. Όταν δεν είναι διαθέσιμο ως πρότυπο, η έξοδος ομιλίας μπορεί να προστεθεί σε προγράμματα για να βοηθήσει με την ανάγνωση λέξεων πίσω στο χρήστη.

Τα βοηθητικά προγράμματα καταχώρησης λέξεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν με έναν επεξεργαστή κειμένου που δίνει τη βοήθεια στο χρήστη να γράφει παρέχοντας τράπεζες λέξεων και λίστες στην οθόνη ή χρησιμοποιώντας ένα πληκτρολόγιο επικάλυψης. Αυτά μπορεί να έχουν διαφορετικές μορφές προγραμμάτων πρόβλεψης λέξεων που προσφέρουν προτάσεις που αλλάζουν ως τύποι χρηστών, άλλοι δίνουν σταθερές λίστες από τις οποίες μπορούν να επιλεγούν λέξεις και φράσεις.

Αυτά τα βοηθητικά προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν μερικά παιδιά, αλλά μπορεί να συγχέουν ή να επιβραδύνουν άλλα διακόπτοντας τη ροή του γραψίματός τους. Αυτά τα προγράμματα απαιτούν συχνά μια δοκιμαστική περίοδο πριν από την εμφάνιση των οφελών και μερικές από τις πιο ισχυρές μπορεί να απαιτούν προσεκτική ρύθμιση ώστε να ταιριάζουν στο κάθε παιδί.

Τα βοηθητικά προγράμματα εξόδου ομιλίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάγνωση του κειμένου καθώς είναι γραμμένο ή όταν ολοκληρωθεί. Μπορεί να είναι ένας πολύτιμος έλεγχος για την έκδοση νοήματος και για μερικά είδη ορθογραφικών λαθών.

Το Penfriend XP, Penfriend XL (Windows) είναι ένα πρόγραμμα πρόβλεψης που χρησιμοποιείται παράλληλα με έναν επεξεργαστή κειμένου. Οι προβλεπόμενες λέξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά μήκος των πλευρικών πλεγμάτων Clicker.

Το TextHelp. Μια πλωτή γραμμή εργαλείων που προσθέτει ανάδραση ομιλίας, φωνητικό έλεγχο ορθογραφίας και πρόβλεψη λέξεων σε σχεδόν οποιοδήποτε πρόγραμμα των Windows.

Το Touch Type-on-screen λειτουργεί με το ρυθμό του χρήστη. Έχει μια πλήρη εικόνα του πληκτρολογίου στην οθόνη, διδάσκει πρώτα τα βασικά κλειδιά και στη συνέχεια εισάγει τα παιδιά μέσω μιας σειράς ασκήσεων.

Το UltraKey5 είναι ένας ξεκάθαρος και απλός καθηγητής πληκτρολόγησης που διδάσκει άμεσα τους μαθητές στην τέχνη της πληκτρολόγησης, παρέχοντάς τους τακτική και χρήσιμη ανατροφοδότηση.

### **Λογισμικό για την άσκηση δεξιοτήτων**

Υπάρχουν πάρα πολλά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν ευκαιρίες στα παιδιά να ασκούν και να αναπτύσσουν ορθογραφικές δεξιότητες. Μεταξύ αυτών είναι ένας αριθμός που έχει αναπτυχθεί ή θεωρηθεί ιδιαίτερα χρήσιμος για μαθητές με δυσλεξία. Το κατάλληλο λογισμικό επιτρέπει στους δασκάλους να επιλέξουν το επίπεδο ηλικίας, τις λέξεις που χρησιμοποιούνται και τον τύπο δραστηριότητας. Το καλό λογισμικό επιτρέπει να δημιουργηθούν παραδείγματα που θα βοηθήσουν στις συγκεκριμένες ανάγκες του παιδιού.

Το InSound είναι ολοκληρωμένο πρόγραμμα στην τάξη που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει στην ανάπτυξη φωνητικών δεξιοτήτων. Το InSound είναι ένας μοναδικός τρόπος διδασκαλίας που υποστηρίζεται από υπολογιστή, ενσωματωμένος σε μια ποιοτική δραστηριότητα που ενθαρρύνει την ανεξαρτησία της μάθησης.

Το Numbershark 4 περιέχει 30 παιχνίδια τα οποία μπορούν να παιχτούν με την επιλογή του χρήστη από ένα μεγάλο αριθμό προσεκτικά βαθμολογημένων και δομημένων συνόλων προεγγεγραμμένων θεμάτων.

Το StarSpell 3 μπορεί να προσαρμοστεί για να βοηθήσει με ένα ευρύ φάσμα ορθογραφικών δυσκολιών. Περιλαμβάνει δραστηριότητες μάθησης βασισμένες στην καλά δοκιμασμένη προσέγγιση Look-Cover-Write-Check στην ορθογραφία. Λέξεις ομιλούνται (με ανθρώπινη φωνή).

Το Wordshark 4 (PC) περιέχει παιχνίδια που χρησιμοποιούν ήχο και γραφικά και κείμενο για να τονίσουν την αναγνώριση λέξεων. Τα παιχνίδια παρέχουν υψηλά κίνητρα και ενδιαφέρον.

Το Phonic Genius. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επιλέξουν από μια προ-φορτωμένη βιβλιοθήκη εκατοντάδων μοτίβων λέξεων ή να δημιουργήσουν μια προσαρμοσμένη λίστα λέξεων για τους μαθητές στα αγγλικά. Τα παιδιά μπορούν να εισάγουν προσαρμοσμένους καταλόγους των συγκεκριμένων λέξεων υψηλής συχνότητας και να εργαστούν και καταγράφουν τις δικές τους φωνές διαβάζοντας τις λέξεις. Στη συνέχεια, όταν ασκούν αυτές τις κάρτες flash, πατούν το κουμπί ήχου για να δουν αν διαβάζουν σωστά τη λέξη και διαβάζουν τη λέξη με τη δική τους φωνή.

Το All about spelling είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που παρέχει πληροφορίες μέσω μιας βήμα προς βήμα διαδικασίας. Στην πραγματικότητα βασίζεται στις μεθόδους Orton-Gillingham, οι οποίες χρησιμοποιούνται συνήθως για να βοηθήσουν να διδάξουν αυτά τα παιδιά με δυσλεξία. Πρόκειται για ένα λαμπρό πρόγραμμα για όλα τα παιδιά, αλλά αναπτύχθηκε με παιδιά με δυσλεξία.

Υπάρχει μια πρόσθετη εφαρμογή που λειτουργεί εξαιρετικά παράλληλα με αυτή την εφαρμογή που ονομάζεται "All About Reading", η οποία βοηθά τα παιδιά με τις δεξιότητες ανάγνωσής τους πέρα από την ορθογραφία στα αγγλικά.

#### 4.3. Ανάλυση αγοράς

Ο όρος τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) αναφέρεται στους υπολογιστές και το σχετικό εξοπλισμό όπως οι εκτυπωτές, το λογισμικό, το Διαδίκτυο και ο Παγκόσμιος Ιστός, καθώς και λιγότερο συνηθισμένες τεχνολογίες όπως η τηλεδιάσκεψη, οι προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί κ.ο.κ (Stroh, 2014).

Οι ΤΠΕ μπορούν να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο για την υποστήριξη των μαθητών με ειδικές ανάγκες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με δυσλεξία. Οι μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες μπορούν να επωφεληθούν από τον οπτικό και ακουστικό χαρακτήρα των ΤΠΕ. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ενίσχυση της μάθησης κατά τρόπο ουσιαστικό και μη απειλητικό. Οι ΤΠΕ μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο προσωπικής υποστήριξης για να δοθεί η δυνατότητα στους μαθητές να αποκτήσουν μεγαλύτερη ανεξαρτησία και να επιτρέψουν μεγαλύτερη συμμετοχή σε ένα γενικό περιβάλλον. Ωστόσο, είναι

σημαντικό οι ΤΠΕ να μη θεωρούνται πανάκεια. Είναι ένα από τα πολλά εργαλεία διδασκαλίας και πρέπει να χρησιμοποιείται όταν μπορεί να υποστηρίξει τους μαθητές κατά τρόπο ουσιαστικό και σκόπιμο (Stroh, 2014).

Οι ΤΠΕ μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για την αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διασπάσει τα εμπόδια στη μάθηση και να βοηθήσει τους μαθητές με δυσλεξία να αντισταθμίσουν τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν. Οι ΤΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη των μαθητών με δυσλεξία με τους ακόλουθους τρόπους (Shane and Delmar, 2004):

- Διευκόλυνση της ατομικής εκπαίδευσης και μάθησης.
- Υποστήριξη γραμματισμού και αριθμητικής.
- Να κινητοποιηθούν οι μαθητές και να αυξήσουν τον αυτοσεβασμό.
- Να δοθεί η δυνατότητα στους μαθητές να συμμετέχουν πληρέστερα σε περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς.
- Ανάπτυξη στρατηγικών μελέτης / ανεξάρτητων εργασιών και οργανωσιακών δεξιοτήτων.

Η μάθηση δεν είναι απλώς μια γνωστική διαδικασία. Έχει συναισθηματικές και κοινωνικές πτυχές. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι ΤΠΕ μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της αυτοεκτίμησης και των κινήτρων. Οι μαθητές που έχουν μαθησιακές δυσκολίες μπορούν να έχουν μια κακή εικόνα του εαυτού που μπορεί να εκδηλωθεί σε συμπεριφορά αποφυγής και έλλειψη δέσμευσης στις σχολικές τους δραστηριότητες. Οι ΤΠΕ μπορούν να αποτελέσουν ένα ισχυρό εργαλείο για την αποκατάσταση αυτού του προβλήματος. Μπορεί να παρακινήσει τους μαθητές να αναλάβουν καθήκοντα που δεν έχουν επιχειρήσει στο παρελθόν. Υπάρχει συχνά ένας «κύκλος αποτυχίας», όπου ένας μαθητής λέει ότι «απέτυχα πριν, έτσι πιθανότατα θα αποτύχω πάλι αυτή τη φορά». Οι ΤΠΕ μπορούν να σπάσουν αυτόν τον κύκλο βοηθώντας τον μαθητή να επιτύχει (Beckett, 2012).

Ένα από τα μεγαλύτερα οφέλη και τις μεγαλύτερες χρήσεις των ΤΠΕ είναι ένα εργαλείο προσωπικής υποστήριξης που μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στους μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες να επιτύχουν μεγαλύτερη ανεξαρτησία και να τους επιτρέψουν να αναλάβουν την ευθύνη για τη μάθησή τους. Οι στρατηγικές μάθησης με βάση τον υπολογιστή που επικεντρώνονται στη διαδικασία της μάθησης παρά στο ίδιο το περιεχόμενο μπορούν να επιτρέψουν στους μαθητές να παρακολουθούν τη δική τους εκμάθηση. Αυτές οι στρατηγικές

μπορούν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τους μαθητές που προετοιμάζονται για εξετάσεις (Shane and Delmar, 2004).

Η βοηθητική τεχνολογία βοηθά τα δυσλεκτικά παιδιά να εξοικονομούν χρόνο και να ξεπερνούν τις προκλήσεις, όπως η βραδεία λήψη σημειώσεων και η κακή γραφή, επιτρέποντάς τους να επιδείξουν τις ικανότητές τους με τρόπους που κάποτε ήταν αδιανόητοι. Η σημερινή τεχνολογική εποχή έχει φέρει σε εξέλιξη μια σειρά πολύ καλών προγραμμάτων και εργαλείων ηλεκτρονικών υπολογιστών για να βοηθήσει τα άτομα με (Shane and Delmar, 2004):

- Την ακρόαση και την ομιλία.
- Την ανάγνωση και την ορθογραφία.
- Τη γραφή και την οργάνωση.

Στην αγορά και με την εξέλιξη της τεχνολογίας αναπτύσσονται συνεχώς προγράμματα λογισμικού και επιτυχημένες βοηθητικές συσκευές επιτυχημένες βοηθώντας να αντιμετωπιστούν οι περιοχές που επηρεάζουν τα άτομα με δυσλεξία. Αυτές οι τεχνολογίες δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την άμεση επέμβαση, αλλά μπορούν να αυξήσουν το πρόγραμμα θεραπείας. Η εκπαίδευση από έναν επαγγελματία μπορεί να απαιτηθεί για να υπάρχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτές οι τεχνολογίες βοηθούν:

- Να ετοιμαστεί το παιδί για τις προκλήσεις.
- Να αυξηθεί η αυτοπεποίθηση στο σπίτι, στην τάξη ή στη δουλειά.

Οι ΤΠΕ μπορούν να επιτρέψουν στους μαθητές με δυσλεξία να μάθουν πιο εύκολα αγγλικά κάτι που θα τους χρειαστεί μελλοντικά στην εργασία τους που μπορεί να βοηθήσει τους μαθητές να κερδίσουν εμπιστοσύνη. Το περιεχόμενο του λογισμικού που κυκλοφορεί από διάφορες εταιρίες στην αγορά για παιδιά με δυσλεξία στα αγγλικά μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα των παιδιών επιτρέποντάς τους να παρουσιάσουν πληροφορίες μέσω της χρήσης κειμένου, γραφικών, ήχου, κινούμενων εικόνων και βίντεο.

Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση των μαθητών με δυσλεξία παγκοσμίως και εστιάζουν σε διαφορετικές δραστηριότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν απευθείας από τους εκπαιδευτικούς για τη βελτίωση της διδασκαλίας και την υποστήριξη της μάθησης. Παρέχουν στους εκπαιδευτικούς ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση και συμπλήρωση της μάθησης σε ένα ουσιαστικό και μη απειλητικό περιβάλλον, υπό την

προϋπόθεση ότι θα γίνει κατάλληλος προγραμματισμός για την ενσωμάτωση της χρήσης των ΤΠΕ στην τάξη. Επιπλέον, οι ηλεκτρονικές εφαρμογές μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο εξοικονόμησης χρόνου και επαγγελματικής παραγωγικότητας για να βοηθήσουν στα πολλά διοικητικά καθήκοντα που απαιτούνται από τους εκπαιδευτικούς:

- Βοηθούν στην ατομική διδασκαλία και το εκπαιδευτικό υλικό.
- Βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να δημιουργούν το δικό τους υλικό για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μαθητών.
- Να ενθαρρύνουν τους μαθητές να μάθουν.
- Πηγή επαγγελματικής ανάπτυξης και υποστήριξης
- Παροχή πρόσθετης υποστήριξης στους μαθητές στην τάξη.
- Διευκόλυνση σχεδιασμού προγραμμάτων και πλήρων διοικητικών εργασιών (π.χ. ανάπτυξη ξεχωριστών μαθησιακών προγραμμάτων, αξιολόγηση μαθητών, εβδομαδιαίος προγραμματισμός, καταγραφή και αποθήκευση δεδομένων).

#### 4.4. Ανάλυση περιβάλλοντος

Η ανάλυση PEST είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της βιομηχανικής κατάστασης στο σύνολό της και χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με την ανάλυση SWOT για την αξιολόγηση της κατάστασης μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Η ανάλυση PEST αντιπροσωπεύει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες (Shane and Delmar, 2004).

Πολιτικοί παράγοντες	Οικονομικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασταθές περιβάλλον</li> <li>• Γραφειοκρατία</li> <li>• Μεταβολές στη νομοθεσία</li> <li>• Δυσκολία στην απορρόφηση κονδυλίων για επιδότηση προγραμμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παγκόσμια οικονομική κρίση</li> <li>• Μείωση της οικονομικής δραστηριότητας</li> <li>• Υψηλή φορολόγηση επιχειρήσεων</li> </ul>
Κοινωνικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες

- Αυξημένη ευαισθησία για παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες
- Οι γονείς με παιδιά με δυσλεξία προσέχουν περισσότερο και ψάχνουν νέες τακτικές για την υποβοήθηση της μάθησής τους
- Μεγαλύτερη συνεργασία δασκάλων-γονέων παιδιών με δυσλεξία
- Αυξημένη εξειδίκευση δασκάλων σε παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες
- Ταχύτητα ανάπτυξης τεχνολογίας
- Εύρεση συνεχώς νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών για υπολογιστές και κινητά για παιδιά με δυσλεξία

#### 4.5. Ανάλυση SWOT

Για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού πλάνου απαιτείται ο καθορισμός των στόχων της ανάπτυξης της νέας ηλεκτρονικής εφαρμογής για εκμάθηση των αγγλικών από παιδιά με δυσλεξία και η εύρεση των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και των απειλών. Σκοπός είναι να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες και να εξερευνηθεί το εξωτερικό περιβάλλον για να αντιμετωπιστούν οι απειλές- κίνδυνοι και να γίνει εκμετάλλευση των ευκαιριών (Shane and Delmar, 2004).

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευελιξία</li> <li>• Εξειδικευμένο προσωπικό</li> <li>• Καινοτομία</li> <li>• Ταχύτητα λήψης αποφάσεων</li> <li>• Στόχος η κοινωνική επιχειρηματικότητα</li> <li>• Σύνδεση με ΜΚΟ όπου θα πηγαίνουν τα χρήματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρκετό κόστος για την προώθηση της ηλεκτρονικής εφαρμογής σε ιδιωτικά σχολεία</li> <li>• Όχι προηγούμενη εμπειρία στην αγορά, ελληνική και παγκόσμια</li> </ul>
Ευκαιρίες	Απειλές



- Ένταξη σε προγράμματα της Ε.Ε.
- Αυξημένη ευαισθητοποίηση γονέων με παιδιά με δυσλεξία
- Μεγαλύτερη μέριμνα των σχολείων σε παιδιά με δυσλεξία
- Ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων από ιδιωτικά σχολεία για παιδιά με δυσλεξία
- Οικονομική κρίση
- Γραφειοκρατία
- Αρνητική εντύπωση τα τελευταία χρόνια για τις ΜΚΟ

#### 4.6. Ανάλυση Porter

Ο Michael Porter ανέπτυξε το μοντέλο πέντε ανάλυσης δυνάμεων για να κατανοήσει τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για το περιβάλλον ενός οργανισμού. Στην περίπτωση του ilovedyslexia θα πρέπει να εξεταστούν αυτοί οι παράγοντες προκειμένου οι ιδιοκτήτες της ηλεκτρονικής εφαρμογής να διατηρήσουν μελλοντικά τη θέση τους στην αγορά (Roy, 2011).

Η ilovedyslexia πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες απαντήσεις για να ξεπεράσει τις επιπτώσεις των εξωτερικών παραγόντων που εντοπίζονται στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Η ικανότητα αντιμετώπισης στρατηγικών αυτών των ανησυχιών επηρεάζει την ανθεκτικότητα της εταιρίας. Οι εντάσεις των πέντε δυνάμεων στο περιβάλλον της εταιρίας είναι οι εξής (Roy, 2011):

- Ανταγωνιστική αντιπαλότητα ή ανταγωνισμός (ισχυρή δύναμη)
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών ή πελατών (μέτρια δύναμη)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (χαμηλή δύναμη)
- Απειλή υποκατάστατων ή αντικατάσταση (ισχυρή δύναμη)
- Απειλή νεοεισερχομένων ή νέων εισόδων (μέτρια δύναμη)

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter's έδωσαν έμφαση στην ανταγωνιστική αντιπαλότητα ως την ισχυρότερη δύναμη που επηρεάζει την επιχείρηση και το περιβάλλον των ηλεκτρονικών εφαρμογών στην εκμάθηση αγγλικών για παιδιά με δυσλεξία, ιδίως στην Ελλάδα. Από αυτή την άποψη, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει στρατηγικές που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, αφού εισαγάγει στην αγορά τη νέα

ηλεκτρονική εφαρμογή πρέπει να αυξήσει τις προσπάθειές της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητά της έναντι ηλεκτρονικών εφαρμογών για παιδιά με δυσλεξία άλλων εταιριών. Η καινοτομία υποστηρίζει επίσης τη γενική στρατηγική της εταιρίας και τις στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης. Αυτή η ανάλυση των πέντε δυνάμεων δείχνει ότι η εταιρεία πρέπει να συμπεριλάβει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την απειλή της νέας εισόδου στη στρατηγική διατύπωση. Αυτές οι δυνάμεις έχουν μέτρια και σημαντική επίδραση στις επιδόσεις της. Η απειλή υποκατάστατων είναι υψηλή, αν και η εταιρία μπορεί επίσης να εργαστεί σε αυτή τη δύναμη για να ενισχύσει την ελκυστικότητα της ηλεκτρονικής της εφαρμογής (Roy, 2011).

### **Ανταγωνισμός**

Η εταιρία πρέπει να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά για να παραμείνει επιτυχημένη. Αυτή η πτυχή της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων προσδιορίζει τις επιδράσεις των επιχειρήσεων μεταξύ τους και τις σχετικές συνθήκες του περιβάλλοντος. Στην περίπτωση της ilovedyslexia, οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες και η ένταση τους ασκούν την ισχυρή δύναμη του ανταγωνισμού έναντι της εταιρίας (Roy, 2011):

- Μέτρια έξοδα μετάβασης σε μια άλλη ηλεκτρονική εφαρμογή άλλης εταιρίας (μέτρια δύναμη)
- Υψηλή επιθετικότητα των επιχειρήσεων (ισχυρή δύναμη)
- Υψηλή ποικιλία επιχειρήσεων (ισχυρή δύναμη)

Τα μέτρια έξοδα μετάβασης σε μια άλλη εταιρία με παρόμοια ηλεκτρονική εφαρμογή έχουν μια αντίστοιχη συγκρατημένη επίδραση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της ilovedyslexia. Για παράδειγμα, οι πελάτες έχουν μέτρια τάση να στραφούν σε προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Παρόλο που η μετατόπιση αυτή δεν είναι εύκολη, οι εταιρείες που αναβαθμίζουν τα συστήματά τους θα μπορούσαν να επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν προϊόντα λογισμικού από τους ανταγωνιστές της ilovedyslexia. Από την άλλη πλευρά, η υψηλή επιθετικότητα των επιχειρήσεων οδηγεί σε μια ισχυρή δύναμη που επηρεάζει σημαντικά το περιβάλλον της εταιρίας (Akinyele and Fasogbon, 2010). Αυτές οι εταιρίες τεχνολογίας είναι επιθετικές όσον αφορά το ποσοστό καινοτομίας τους και τις εκστρατείες μάρκετινγκ τους. Η εταιρία πρέπει επίσης να εξετάσει την ισχυρή δύναμη που βασίζεται στην υψηλή ποικιλομορφία των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η

εταιρεία πρέπει να καινοτομεί προϊόντα που ανταγωνίζονται βάσει μιας ευρείας ποικιλίας χαρακτηριστικών που παρουσιάζονται στα προϊόντα άλλων εταιρειών. Σε αυτή την πτυχή της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων της ilovedyslexia, εξωτερικοί παράγοντες υποστηρίζουν την ισχυρή δύναμη της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας, η οποία αποτελεί θέμα προτεραιότητας στη στρατηγική λήψη αποφάσεων (Grundy, 2006).

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Η ilovedyslexia από τη στιγμή που θα εισέλθει με το νέο λογισμικό για την εκμάθηση αγγλικών από παιδιά με δυσλεξία στην αγορά, πρέπει να συνεχίσει να ικανοποιεί τους πελάτες, οι οποίοι καθορίζουν σημαντικά την απόδοση της εταιρείας. Η εταιρεία πρέπει να ανταποκριθεί στη μέτρια δύναμη της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών, με βάση τους ακόλουθους εξωτερικούς παράγοντες και τις εντάσεις τους (Roy, 2011):

- Χαμηλή διαθεσιμότητα υποκατάστασης (ασθενής δύναμη)
- Μέτρια έξοδα μετάβασης σε άλλο πρόγραμμα (μέτρια δύναμη)
- Υψηλή ποιότητα πληροφοριών (ισχυρή δύναμη)

Η χαμηλή διαθεσιμότητα υποκατάστατων αντιπροσωπεύει τη δυσκολία πρόσβασης σε αποτελεσματικά υποκατάστατα των προϊόντων της εταιρείας. Για παράδειγμα, οι πελάτες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση λύσεων για την εκμάθηση αγγλικών από παιδιά με δυσλεξία που δε στηρίζονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και που να είναι εξίσου αποτελεσματικές με την ηλεκτρονική εφαρμογή της εταιρείας. Αυτός ο εξωτερικός παράγοντας ασκεί μια αδύναμη δύναμη στην ilovedyslexia και το περιβάλλον της. Ωστόσο, το μέτριο κόστος μετάβασης δημιουργεί σημαντική δύναμη στις επιχειρήσεις της. Λόγω αυτής της έντασης του κόστους μετάβασης, οι πελάτες έχουν μια σημαντική τάση να μετακινούνται από τη συγκεκριμένη ηλεκτρονική εφαρμογή της εταιρείας και να αρχίζουν να χρησιμοποιούν τα προϊόντα άλλων εταιρειών (Akinyele and Fasogbon, 2010). Ο εξωτερικός παράγοντας της υψηλής ποιότητας των πληροφοριών εξουσιοδοτεί περαιτέρω τους αγοραστές όσον αφορά την επαρκή πληροφόρηση που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να συγκρίνουν την ηλεκτρονική εφαρμογή της ilovedyslexia με τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, αυτές οι πληροφορίες είναι εύκολα διαθέσιμες από πηγές στο διαδίκτυο. Με βάση τους εξωτερικούς παράγοντες αυτής της πτυχής της ανάλυσης του Porter, η εταιρεία πρέπει να συμπεριλάβει τη μέτρια δύναμη της

διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών ως σημαντική ανησυχία στις επιχειρηματικές της στρατηγικές (Roy, 2011).

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Η εταιρία δεν εξαρτάται από προμηθευτές μιας και έχει αναπτύξει μόνη της την ηλεκτρονική εφαρμογή. Οπότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή (Roy, 2011).

### **Απειλή από υποκατάστατα**

Τα υποκατάστατα μπορούν να μειώσουν το μερίδιο αγοράς της ilovedyslexia. Οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες και οι εντάσεις τους επιβάλλουν την ασθενή δύναμη υποκατάστασης στην επιχείρηση (Roy, 2011):

- Υψηλή απόδοση υποκατάστατων (ισχυρή δύναμη)
- Υψηλή διαθεσιμότητα υποκατάστατων (ισχυρή δύναμη)
- Μέτρια έξοδα μετάβασης (μέτρια δύναμη)

Τα υποκατάστατα, τείνουν να έχουν χαμηλότερη απόδοση σε σύγκριση με την ηλεκτρονική εφαρμογή της ilovedyslexia, καθώς πρόκειται για ένα καινοτόμο λογισμικό. Αυτός ο εξωτερικός παράγοντας αποδυναμώνει την απειλή υποκατάστασης έναντι της εταιρίας. Σε σχέση με αυτό, η παγκόσμια υιοθέτηση ολοένα και πιο προηγμένων τεχνολογιών μειώνει τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων και αποδυναμώνει περαιτέρω την απειλή υποκατάστασης που αντιμετωπίζει η εταιρία. Ενώ τα μέτρια έξοδα μετάβασης βοηθούν στη διευκόλυνση της υποκατάστασης, αυτός ο εξωτερικός παράγοντας δεν αρκεί για να ενισχύσει σημαντικά τα υποκατάστατα. Βάσει αυτής της πτυχής της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, η ισχυρή δύναμη της απειλής υποκατάστασης είναι ένα πρωτεύον ζήτημα στο περιβάλλον της εταιρίας (Akinyele and Fasogbon, 2010).

### **Απειλή νεοεισερχόντων**

Οι εντάσεις των εξωτερικών παραγόντων που οδηγούν στη μέτρια δύναμη της απειλής νέας εισόδου κατά της εταιρίας είναι οι εξής:

- Μέτριο κόστος ανάπτυξης μάρκας (μέτρια δύναμη)

- Μέτριο κόστος επιχειρηματικής δραστηριότητας (μέτρια δύναμη)
- Μέτρια έξοδα μετάβασης (μέτρια δύναμη)

Το μέτριο κόστος ανάπτυξης μιας μάρκας αποδυναμώνει σε κάποιο βαθμό τις επιπτώσεις των νεοεισερχόμενων. Ωστόσο, το μέτριο κόστος ανάπτυξης μιας τέτοιας επιχείρησης παρουσιάζει μεγάλες πιθανότητες για τους νεοεισερχόμενους να βρουν επιτυχία στον ανταγωνισμό στην αγορά λογισμικού για παιδιά με δυσλεξία. Το μέτριο κόστος μετάβασης συμβάλλει επίσης εν μέρει στην πιθανή επιτυχία των νεοεισερχομένων στην ανταγωνιστικότητα των εταιριών, όπως η ilovedyslexia. Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες έχουν μέτρια συμβολή στις πιθανές ανταγωνιστικές ανησυχίες της εταιρίας. Συνολικά, η κατάσταση αυτή αντιστοιχεί στη μέτρια δύναμη της απειλής νέας εισόδου στην ilovedyslexia (Dobbs, 2014).

## 5. Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική του μάρκετινγκ για το 3Dlexia MindMaps (3DMs) είναι να προβάλλει τα πλεονεκτήματά του έναντι των ανταγωνιστικών προγραμμάτων για παιδιά με δυσλεξία αλλά και να τονίσει τη σημασία που δίνει στους πελάτες.

Το σχέδιο μάρκετινγκ στηρίζεται στις παρακάτω βάσεις:

- Έρευνα αγοράς τόσο στην ελληνική όσο και στην παγκόσμια κοινότητα ατόμων με μαθησιακές δυσκολίες, με ερωτηματολόγια που θα διανέμονται φυσικά και διαδικτυακά (συνέδρια, ιστοσελίδες, εκπαιδευτικά ιδρύματα)
- Δημιουργία του κατάλληλου πορτφόλιο (βίντεο, φωτογραφίες) με το περιεχόμενο της εφαρμογής για χρήση στα social media.
- Δημιουργία διαφημιστικού υλικού για την συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια
- Να λάβει μέρος η εταιρία στο 27<sup>ο</sup> Ετήσιο Παγκόσμιο συνέδριο με μαθησιακές δυσκολίες που θα διεξαχθεί στο HOUSTON στις Η.Π.Α. στις 6-7/09/2019 παρουσιάζοντας την εφαρμογή.
- Να λάβει μέρος η εταιρία στο ετήσιο συνέδριο που διεξάγει ο διεθνής οργανισμός δυσλεξίας (International DYSLEXIA ASSOCIATION) τα έτη 2019, 2020, 2021 στο Portlan και Oregon των Η.Π.Α για την προώθηση της εφαρμογής.
- Συμμετοχή σε διαγωνισμούς χρηματοδότησης ΕΣΠΑ, και διαγωνισμούς καινοτομίας.

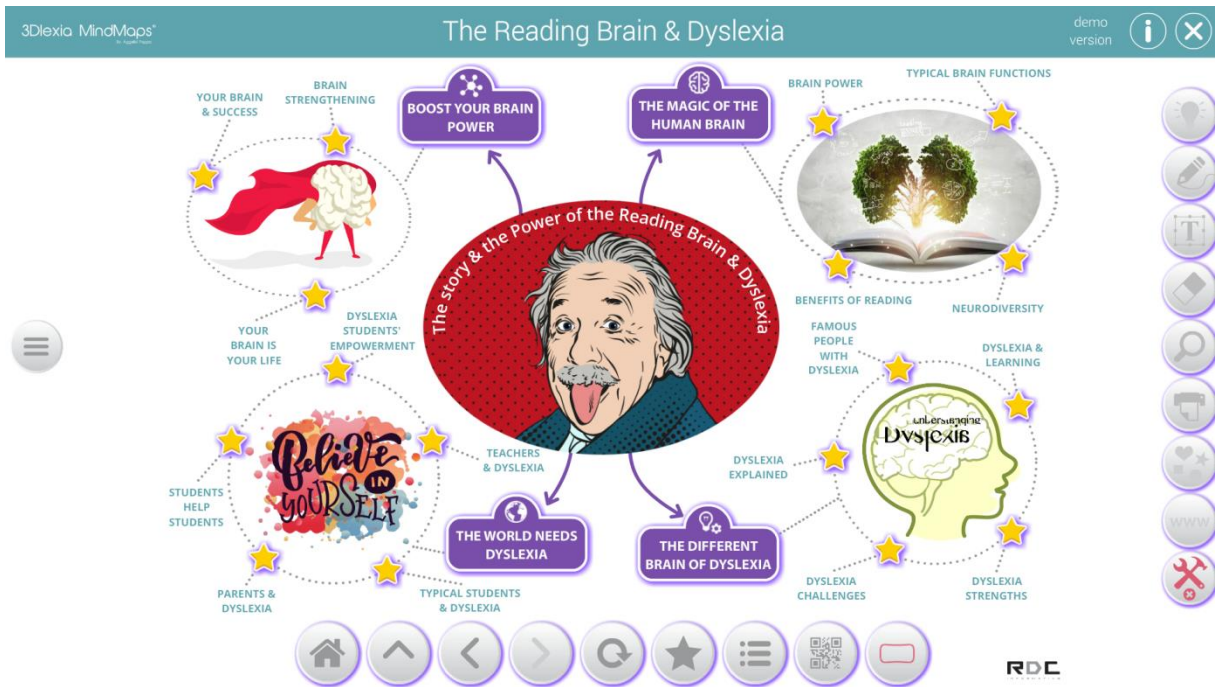
- Προγραμματισμός ταξιδιού στην Αγγλία και στις Η.Π.Α όπου παρουσιάζονται υψηλά ποσοστά δυσλεξίας για την προώθηση της εφαρμογής.
- Δημοσίευση της εφαρμογής στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του παιδαγωγικού ινστιτούτου.
- Προώθηση στην ιστοσελίδα [specialeducation.gr](http://specialeducation.gr)
- Δημοσίευση εφαρμογής στα ψηφιακά περιοδικά [Dyslexia-magazine.com](http://Dyslexia-magazine.com) , [Journal of Special Education Technology](http://Journal of Special Education Technology) , [The international Journal of Special Education](http://The international Journal of Special Education).
- Συνεργασία με την εταιρία [lansyst Ltd](http://lansyst Ltd) στη Μεγάλη Βρετανία όπου μέσω της ιστοσελίδας [www.dyslexic.com](http://www.dyslexic.com) προωθούνται software και hardware για άτομα με δυσλεξία.
- Έως το 2020 σκοπεύουμε να κερδίσουμε το 20% της αγοράς στην Ελλάδα και το 30% της παγκόσμιας αγοράς.
- Έως το 2021 σκοπεύουμε να επεκταθούμε στο 80% της επικράτειας της Ελλάδας και το 60% της παγκόσμιας αγοράς.
- Έως το 2022 σκοπεύουμε να επεκταθούμε στο 70% της παγκόσμιας αγοράς
- Έως το 2023 σκοπεύουμε να επεκταθούμε στο 90% της παγκόσμιας αγοράς
- Να αποκτήσουμε 200.000 followers
- Να επιτύχουμε 500.000 downloads μέχρι το τέλος του 5<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας.
- Το 3Dlexia MindMaps (3DMs) να γίνει leader στις ψηφιακές εφαρμογές που βοηθούν άτομα με μαθησιακές δυσκολίες.
  - Τονίζουμε την ποιότητα του λογισμικού, την ευκολία στη χρήση του και τη σύνδεση της εταιρίας με μια ΜΚΟ στην οποία πηγαίνουν τα χρήματα (Γκίκας, 2002).

## 5.1.Προϊόν (PRODUCT)

Το μενού της εφαρμογής του προγράμματος 3Dlexia MindMaps (3DMs) θα είναι στα αγγλικά, μιας και πρόκειται για μια εφαρμογή με την οποία τα παιδιά θα μαθαίνουν αγγλικά. Στην πλατφόρμα έχουν προστεθεί και mind maps, τα οποία αναφέρονται στην περιβαλλοντική διαχείριση (βιώσιμη ανάπτυξη). Οι στόχοι είναι να υπάρχει ποιοτική εκπαίδευση για τα παιδιά που παρουσιάζουν δυσλεξία και να εξασφαλιστεί πως θα προωθηθεί η ποιοτική τους εκπαίδευση που είναι βασική για τη βελτίωση της ζωής τους στο μέλλον και την αειφόρο ανάπτυξη. Με το πρόγραμμα τα παιδιά με δυσλεξία θα έχουν πρόσβαση στην εκπαίδευση και στην εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας και θα βελτιωθούν οι βασικές δεξιότητες αλφαριθμητισμού τους, προωθώντας τους παγκόσμιους στόχους

για την εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτό προωθείται ένας από τους 17 στόχους της προώθησης της Ανάπτυξης σχετικά με την ποιοτική εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, με το πρόγραμμα οικοδομούνται και αναβαθμίζονται εγκαταστάσεις που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των παιδιών και των ατόμων με αναπηρίες (Burke et. al., 2010).

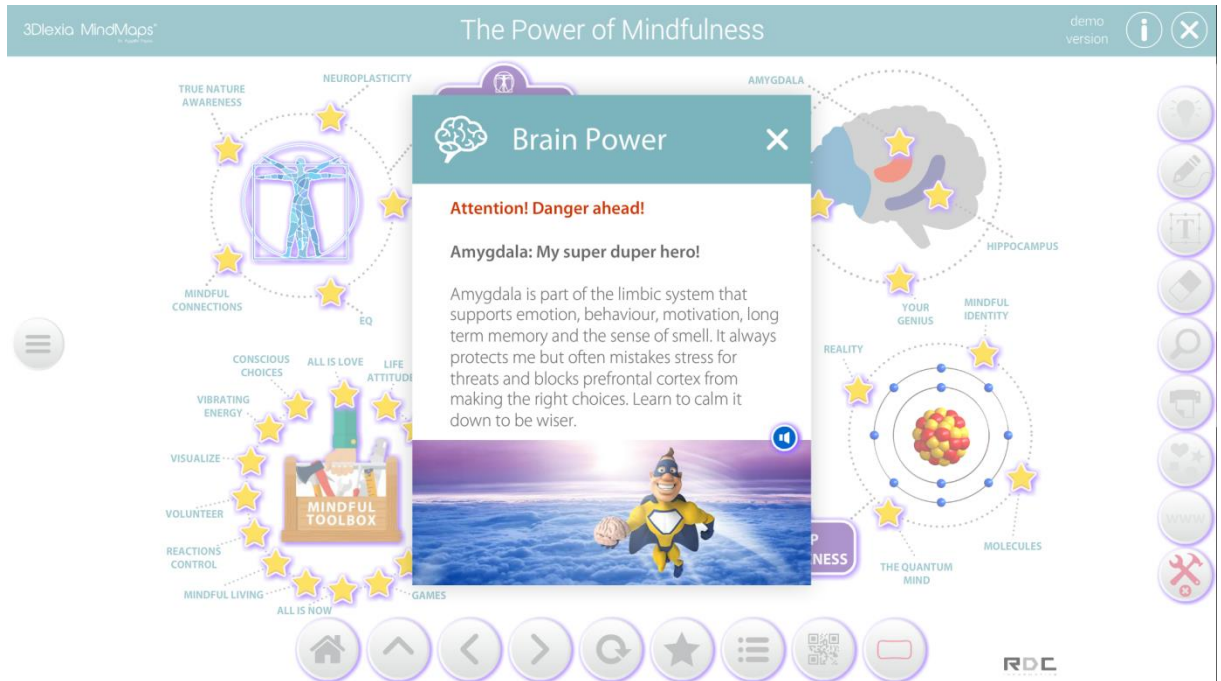
### Εικόνα 1- The reading Brain and Dyslexia



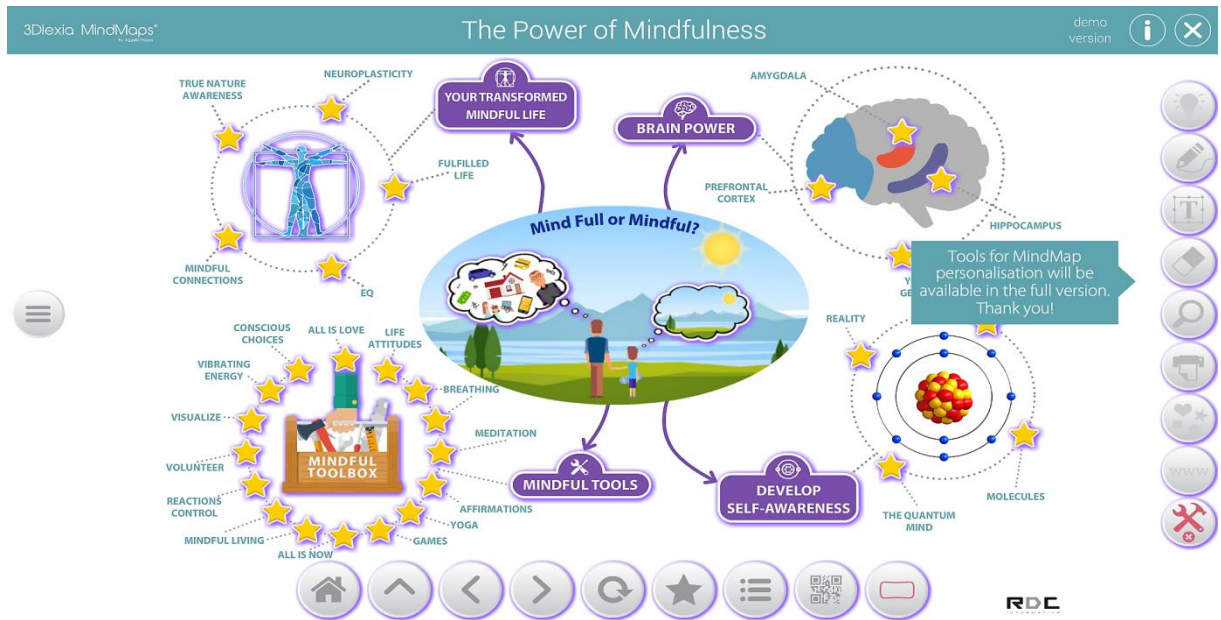
Στην εικόνα 1 φαίνεται μια εφαρμογή του λογισμικού 3Dlexia MindMaps (3DMs), στην οποία αναλύεται στα αγγλικά με τη βοήθεια εικόνων το πώς διαβάζει το μυαλό και πώς είναι ο εγκέφαλος των ατόμων που εμφανίζουν δυσλεξία.

Στην εφαρμογή υπάρχει ένας βοηθός, ο Amygdala, που βοηθά το παιδί να κάνει τις σωστές επιλογές σε ασκήσεις και να του παρέχει συναισθηματική υποστήριξη και υποκίνηση, καθώς και μακροχρόνια μνήμη στις ασκήσεις που κάνει.

### Εικόνα 2- Brain power



**Εικόνα 3- The Power of Mindfulness**

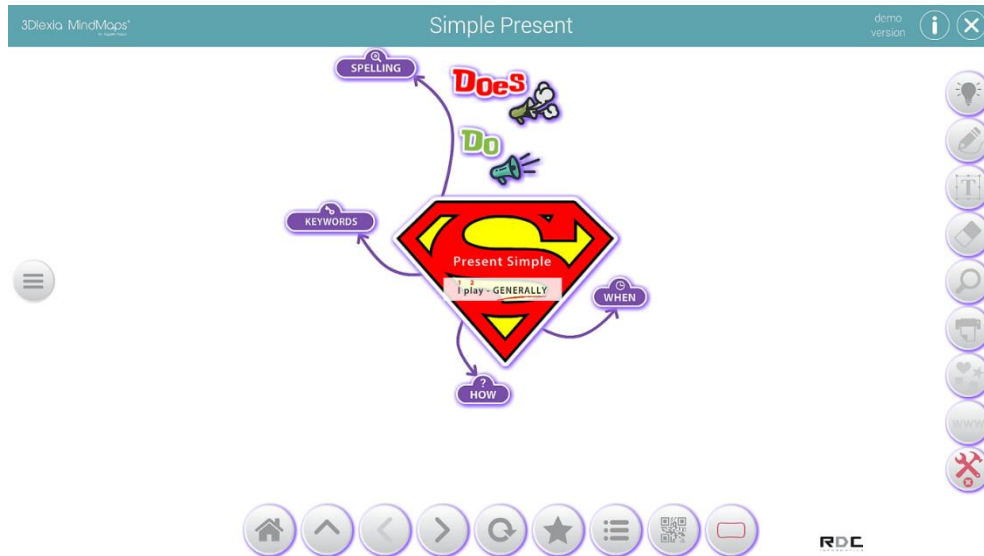


Σε μια άλλη οθόνη του λογισμικού εμφανίζεται η δύναμη του μυαλού, για να καταλάβει το παιδί αναλυτικά πώς μπορεί να λειτουργήσει το μυαλό και τι μπορεί να κάνει.

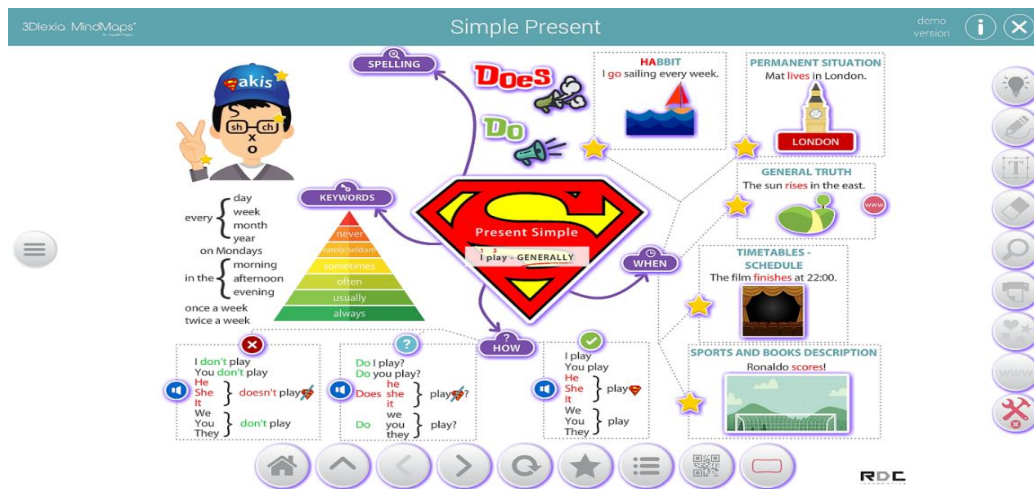


Τα παιδιά με δυσλεξία έχουν τη δυνατότητα να μάθουν τη γραμματική των αγγλικών μέσα από εικόνες και ήχους και με διαδραστικές οθόνες. Οι εικόνες 4 και 5 δείχνουν ένα παράδειγμα από την εκμάθηση του Ενεστώτα στα αγγλικά.

**Εικόνα 4- Simple Present**



**Εικόνα 5- Simple Present**



Στην εικόνα 5 φαίνεται αναλυτικά πώς κλείνεται ένα ρήμα στον Ενεστώτα, ποια είναι η ερώτηση, τι είναι λάθος και υπάρχουν και εικόνες για να κατανοεί καλύτερα το παιδί την έννοια του Ενεστώτα σε ρήματα μέσα από τις εικόνες (Beckett, 2012).

Τέλος, το πρόγραμμα αρχικά θα υπάρξει στα αγγλικά και κατόπιν θα αναπτυχθεί και στα κινέζικα και τα ισπανικά.

## 5.2. Τιμολογιακή στρατηγική (PRICE)

Η εταιρία μπορεί να ακολουθήσει μια από τις ακόλουθες τιμολογιακές πολιτικές για applications: Η πρώτη είναι να διαθέτει την βασική έκδοση δωρεάν στους πελάτες και να χρεώνει την πλήρη εφαρμογή. Η πρώτη επιλογή δεν επιλέχθηκε διότι η εταιρία θέλει να προσφέρει μια πλήρη έκδοση στους πελάτες έτσι ώστε να μπορούν να έχουν στη διαθεσή τους το σύνολο των δυνατοτήτων που παρέχει η ηλεκτρονική εφαρμογή. Η δεύτερη επιλογή όπου επιλέχθηκε ήταν να χρησιμοποιήσει μια απλή τιμολογιακή πολιτική. Το πρόγραμμα θα διατίθεται στο ποσό των 60 €. Ωστόσο για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας του προγράμματος θα γίνονται εκπτώσεις σύμφωνα με το πλάνο του μάρκετινγκ. Με την συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική και με τις ενέργειες προώθησης το πρόγραμμα θα αποκτήσει έναν μεγάλο αριθμό χρηστών όπου θα το καταστήσει ανταγωνιστικό στην διεθνή αγορά.

## 5.3. Τοποθεσία (PLACE)

Το 3Dlexia MindMaps (3DMs) θα διατίθεται σε σημεία πώλησης στο διαδίκτυο όπως το microsoft store. Επίσης θα διατίθεται στην ιστοσελίδα [www.dyslexic.com](http://www.dyslexic.com) [(3)επίσκεψη 20/12/2018]. και στην ιστοσελίδα [www.iser.com](http://www.iser.com). Παράλληλα θα υπάρχει και διαφήμιση στο διαδίκτυο όπως:

- 1) Στην ιστοσελίδα της [i love dyslexia](http://i love dyslexia) και στην σελίδα του 3Dlexia Cosmos NPO
- 2) Στο προφίλ της εφαρμογής στα social media όπως Facebook, Instagram, Twitter

Παράλληλα η εταιρία θα διαφημίσει το πρόγραμμα 3Dlexia MindMaps (3DMs) στις εξής τοποθεσίες, σεμινάρια και συνέδρια:

- Στο σεμινάριο που διεξάγεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Δυσλεξίας στο πανεπιστήμιο Linnaeus, Växjö της Σουηδίας στις 27-29 Σεπτεμβρίου 2019.
- Στο ετήσιο συνέδριο που διεξάγει η διεθνής ένωση δυσλεξίας (International DYSLEXIA ASSOCIATION) τα έτη 2019, 2020, 2021 στο Portland και Oregon.

- Συμμετοχή στο 27<sup>ο</sup> Ετήσιο Παγκόσμιο συνέδριο με μαθησιακές δυσκολίες που θα διεξαχθεί στο HOUSTON στις Η.Π.Α. στις 6-7/09/2019.
- Σεμινάριο που διοργανώνει το EASPD (Ευρωπαϊκή Εταιρία Παροχής Υπηρεσιών σε άτομα με μαθησιακές δυσκολίες) στις 15/03/2019 στα Τίρανα.

#### 5.4.Πρώθηση (PROMOTION)

Το πρόγραμμα 3Dlexia MindMaps (3DMs) θα ακολουθήσει μια στρατηγική μάρκετινγκ πολλαπλών κινήσεων ως βασικό στόχο την μαζική λήψη της εφαρμογής.

Η δημιουργία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας κρίνεται απαραίτητη για την επίτευξη της προώθησης του προγράμματος 3Dlexia MindMaps (3DMs). Έτσι ώστε να αναλύεται το λογισμικό και τα βασικά στοιχεία λειτουργίας.

Η εταιρία θα εφαρμόσει SEO (Search Engine Optimization/βελτιστοποίηση των μηχανών αναζήτησης για την ιστοσελίδα. Αυτό θα βελτιώσει την μηχανή αναζήτησης για το πρόγραμμα. Θα ακολουθήσουμε τις εξής πρακτικές:

- Στην περιγραφή της εφαρμογής θα υπάρχουν λέξεις κλειδιά έναντι των ανταγωνιστών
- Στην κριτική των πελατών που χρησιμοποιούν την εφαρμογή
- Το 3Dlexia MindMaps(3DMs) θα μπορεί να χρησιμοποιήσει την επιλογή της έκπτωσης κατά την διάρκεια του πρώτου έτους εφαρμογής (2019) σε εγγεγραμμένα μέλη συλλόγων και οργανισμών σχετικά με την θεραπεία παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες και την υποβοήθησή τους καθώς και σε ιστοσελίδες ιδιωτικών σχολείων (Emerson, 2015).

Ενδεικτικά αναφέρουμε την Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Γονέων Παιδιών με Δυσλεξία & Μαθησιακές δυσκολίες, τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Δυσλεξίας, τον Διεθνή Οργανισμό Δυσλεξίας, Ευρωπαϊκή Εταιρία Παροχής Υπηρεσιών σε άτομα με μαθησιακές δυσκολίες.

Παράλληλα θα δημιουργηθεί βίντεο οδηγιών χρήσης του προγράμματος. Το εν λόγω βίντεο θα μπορέσει να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην προώθηση. Το βίντεο θα εμφανίζεται στην ιστοσελίδα του προγράμματος καθώς και στο YOUTUBE. Μέσω της προβολής του βίντεο ο χρήστης θα μπορεί να κατανοήσει την λειτουργία του προγράμματος. Η χρήση του βίντεο είναι στρατηγικής σημασίας αφού χρησιμοποιείται ως εργαλείο πωλήσεων.

Επίσης μεγάλη προώθηση στο πρόγραμμα θα δοθεί μέσα από μια στρατηγική SMM (μάρκετινγκ κοινωνικής δικτύωσης). Το 3Dlexia MindMaps (3DMs) θα εμφανίζεται στο:

- Facebook
- Instagram
- Twitter

Θα πραγματοποιούνται χορηγούμενες διαφημίσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση του προγράμματος.

Παράλληλα με όλα τα παραπάνω το 3Dlexia MindMaps (3DMs) θα δημοσιευτεί στα ψηφιακά περιοδικά Dyslexia-magazine.com , Journal of Special Education Technology , The international Journal of Special Education.

Ακόμα θα δημιουργηθεί ένα Media Kit όπου θα αποστέλλεται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης έτσι ώστε να μπορούν να καλύψουν δημοσιογραφικά την ιστορία της εταιρίας και του προγράμματος. Επίσης θα δημιουργηθεί ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο θα αποστέλλεται στους πελάτες για αξιολόγηση και τυχόν βελτιώσεις του προγράμματος. Για την γρήγορη ενημέρωση των πελατών η εταιρία θα χρησιμοποιήσει και μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Η διαφήμιση θα αναληφθεί από διαφημιστική εταιρία. Οι στόχοι της διαφήμισης που θα ακολουθήσει η εταιρία είναι (Becklett, 2012):

- Να γίνει το πρόγραμμα 3Dlexia MindMaps (3DMs) ευρύτερα γνωστό.
- Να προωθηθεί σε ιδιωτικά σχολεία στην Ελλάδα και το εξωτερικό και σε διεθνούς οργανισμούς όπως έχει αναφερθεί ανωτέρω.
- Να αποτελέσει το πρόγραμμα επιλογή για τους εκπαιδευτικούς παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες.

Η διαφημιστική εκστρατεία θα τονίζει τους στόχους της εταιρίας για το πρόγραμμα. Κύριο μήνυμα της διαφήμισης θα είναι η ευκολία της χρήσης του προγράμματος από τα παιδιά με αυτισμό στην εκμάθηση αγγλικών. Τα διαφημιστικά μηνύματα θα υπάρχουν σε περιοδικά και στο διαδίκτυο (Emerson, 2015).

## 6.Οικονομικό πλάνο

### 6.1.Αρχική Επένδυση

Αρχικά η επιχείρηση έχει έξοδα που αφορούν το στήσιμο της εφαρμογής αλλά και της προετοιμασίας για την διάθεση της . Τέτοιου είδους έξοδα φορούν την ανάπτυξη της εφαρμογής την νομική υπηρεσία καθώς και κάποιου είδους έξοδα γραφείου. Τα έξοδα για τον εξοπλισμό γραφείου θα παρουσιάζονται με τη μορφή αποσβέσεων μέσα στις χρήσεις με συντελεστή απόσβεσης 20%.

Για να έχουμε ισορροπία στα αρχικά έξοδα θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει κάποιες πηγές χρηματοδότησης. Έτσι η κύρια μέτοχος της εταιρίας κατέληξε ότι οι πηγές θα προέρχονται από ίδια κεφάλαια και έναν δανεισμό από την τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα:

Η μέτοχος της εταιρίας βάζει 35.000 € μετοχικό κεφάλαιο

Η εταιρία προχωράει σε δανισμό 30.000 € από την τράπεζα. Το δάνειο θα έχει την μορφή κεφαλαίου κίνησης με ένα σταθερό ετήσιο επιτόκιο 5% και σε συμφωνία με την τράπεζα θα αποπληρώνεται κάθε 29/12 και θα επαναχορηγείται κάθε 30/12 κάθε έτους.

Με βάση το ανωτέρω σενάριο ακολουθεί ο ισολογισμός όπου παρουσιάζονται τα αρχικά έξοδα και πως ισοσκελίζονται με το κεφάλαιο κίνησης.

Πίνακας 1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (1/1/2019-30/12/2019)

3Dlexia MindMaps (3DMs)	
<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 1ης δωδεκάμηνης εταιρικής χρήσης από 1/1/2019-30/12/2019</b>	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	
<b>Έξοδα ίδρυσης και εγκατάστασης</b>	
Δαπάνες σύστασης(νομική υπηρεσία)	900 €
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	
<b>Ανάπτυξη υποδομών</b>	
Κατασκευή της εφαρμογής	57.710 €
Κατασκευή ιστοσελίδας	- €
Εμπορικό σήμα (Trademark)	- €
<b>Εξοπλισμός γραφείου</b>	4.000 €
<b>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>	
<b>Ταμείο</b>	2.390 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	65.000 €
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	
<b>Ίδια κεφάλαια</b>	
Μετοχικό κεφάλαιο	35.000 €
<b>Επιχορηγήσεις</b>	
Χρηματοδότηση ΕΣΠΑ	- €
<b>Τραπεζικός δανεισμός</b>	
Βραχυπρόθεσμο δάνειο	30.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	65.000 €

## 6.2. Έξοδα

Στην συγκεκριμένη υποενότητα παρουσιάζονται τα έξοδα της εταιρίας από την αρχή 01/01/2019 μέχρι και τις 31/12/2024. Στα έξοδα λειτουργίας περιλαμβάνονται τα έξοδα λειτουργίας και τα έξοδα προώθησης. Παρακάτω γίνεται ανάλυση των εξόδων ξεχωριστά.

## Πίνακας 2: ΕΞΟΔΑ

ΕΞΟΔΑ	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Έξοδα διοικητικής λειτουργίας</b>					
Έξοδα προσωπικού	45.000 €	45.000 €	45.000 €	45.000 €	45.000 €
ΔΕΗ	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Λογαριασμοί κινητής τηλεφωνίας	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Λογαριασμός internet	360 €	360 €	360 €	360 €	360 €
Ενοίκια	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Έξοδα διατήρησης της ιστοσελίδας (hosting)	0	250 €	250 €	250 €	250 €
Microsoft store license/maintainance	0	140 €	140 €	140 €	140 €
Google Play store license/maintainance	0	170 €	170 €	170 €	170 €
Developing(Ενημερώσεις εφαρμογής/βελτιώσεις/διορθώσεις)	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €
ΔΑΝΕΙΟ (ΠΑΓΙΟ ΕΞΟΦΛΗΣΗ)	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	57.710 €	58.270 €	58.270 €	58.270 €	58.270 €
<b>Έξοδα προώθησης</b>					
Έρευνα αγοράς(Δημιουργία ερωτηματολογίων, γραφική ύλη)	600 €	600 €			
Συμμετοχή στο Παγκόσμιο συνέδριο με μαθησιακές δυσκολίες στο HOUSTON	0 €	1.045 €			
Συμμετοχή στο ετήσιο συνέδριο του διεθνή οργανισμού δυσλεξίας στο PORTLAN και OREGON για προώθηση της εφαρμογής 2019,2020,2021	0 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	
Συμμετοχή στο σεμινάριο που διεξάγεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Δυσλεξίας στο πανεπιστήμιο Linnaeus, Växjö της Σουηδίας	0 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	
Προώθηση στην Αγγλία (παρουσίαση εφαρμογής στην εταιρία lansyst ltd)	0 €	700 €			
Προώθηση στις Η.Π.Α	0 €	3.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Εταιρικές κάρτες, φυλλάδια	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €
Google campaigns	0 €	800 €	800 €	800 €	800 €
Διαχείριση social media	0 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	1.000 €	12.545 €	9.200 €	9.200 €	6.700 €
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>	58.710 €	70.815 €	67.470 €	67.470 €	64.970 €

### 6.3. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας

Στα έξοδα διοικητικής λειτουργίας περιλαμβάνονται δαπάνες όπως ο μισθός του προσωπικού, η στέγαση, ο λογαριασμός της κινητής τηλεφωνίας κ.λ.π. Κάθε έξοδο διοικητικής λειτουργίας επιβαρύνει την επιχείρηση κάθε έτος. Παρατηρούμε από τον ανωτέρω πίνακα η πρώτη μεγαλύτερη ποσοτικά κατηγορία εξόδων είναι οι αμοιβές του προσωπικού, το δάνειο που έχει πάρει η εταιρία και ακολουθεί το developing όπου υπολογίζεται περίπου το 8% του κόστους της κατασκευής της εφαρμογής. Έτσι ώστε να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις και αναβαθμίσεις της εφαρμογής.

### 6.4. Έξοδα προώθησης

Τα έξοδα προώθησης αφορούν τα χρήματα που καταβάλλονται για τις ενέργειες που απαιτούνται για την προώθηση της εφαρμογής τόσο στο εσωτερικό αλλά ακόμα περισσότερο στο διεθνές περιβάλλον της αγοράς. Παρατηρούμε στον πίνακα 2 ότι έχουμε μεγαλύτερες δαπάνες σε σύγκριση με τα έξοδα διοικητική λειτουργίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρία έχει πιστέψει στην επιτυχία της εφαρμογής και όπως έχουμε προαναφέρει στα 4Ps και στο πλάνο μάρκετινγκ έχουν προγραμματιστεί συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την σωστή προώθηση της εφαρμογής. Παρατηρούμε τον πρώτο χρόνο έχουμε δαπάνες για την έρευνα αγοράς και την εκτύπωση φυλλαδίων. Στο δεύτερο έτος όπου η εφαρμογή είναι σε πλήρη λειτουργία παρατηρούμε αρκετές ενέργειες προώθησης όπως είναι η συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια και ταξίδια σε χώρες όπου η εταιρία έχει εστιάσει.

## 6.5. Έσοδα

Στο πίνακα 3 παρουσιάζεται η τιμή πώλησης της εφαρμογής, η προμήθεια της Microsoft store για κάθε λήψη της εφαρμογής περίπου 30% [(4)επίσκεψη 21/12/2018] και τέλος το μικτό κέρδος της εταιρίας.

**Πίνακας 3: Τιμή, Κόστος πώλησης και μικτό κέρδος**

<b>ANA MONADA</b>	
Τιμή πώλησης ανά μονάδα	60 €
Κόστος πώλησης ανά μονάδα	18,00 €
Μικτό κέρδος ανά μονάδα	42,00 €

Στον πίνακα 4 αποτυπώνεται η πορεία των πωλήσεων για τα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

**Πίνακας 4: Ποσοτική πρόβλεψη**

<b>Ποσοτική πρόβλεψη</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Downloads	16800	45000	65000	55000	55000
Downloads on sale	15000				
Σύνολο downloads	31800	45000	65000	55000	55000

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρούμε ότι στην αρχή του πενταετούς πλάνου το έτος 2019 η εφαρμογή είναι σε πλήρη λειτουργία η εφαρμογή παρουσιάζει έναν ικανό αριθμό λήψεων. Οι μισές περίπου από αυτές γίνονται με έκπτωση σύμφωνα με το πλάνο μάρκετινγκ. Στο δεύτερο έτος η λήψη της εφαρμογής χρεώνεται κανονικά. Παρατηρούμε μια σημαντική αύξηση των λήψεων εξαιτίας και της προώθησης της εφαρμογής. Στο τρίτο έτος η εφαρμογή θα έχει εξαπλωθεί αρκετά στο χώρο των λογισμικών που απευθύνονται σε άτομα με μαθησιακές



δυσκολίες. Τέλος στο τέταρτο και πέμπτο έτος παρατηρείται η εμπιστοσύνη των πελατών προς την εφαρμογή.

**Πίνακας 5: Προβλεπόμενα έσοδα**

ΕΣΟΔΑ					
Προβλεπόμενα έσοδα από πωλήσεις	2019	2020	2021	2022	2023
Έσοδα από downloads	1.008.000 €	2.700.000 €	3.900.000 €	3.300.000 €	3.300.000 €

Παρατηρούμε από τον πίνακα την άνοδο των εσόδων από το 2019 στο 2020 με τα έσοδα να φτάνουν στο μεγαλύτερο σημείο το 2021.

## 6.6. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

**Πίνακας 6: Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Σύνολο κύκλου εργασιών</b>	1.008.000 €	2.700.000 €	3.900.000 €	3.300.000 €	3.300.000 €
Μείον κόστος πωλήσεων	302.400 €	810.000 €	1.170.000 €	990.000 €	990.000 €
<b>Μικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης</b>	705.600 €	1.890.000 €	2.730.000 €	2.310.000 €	2.310.000 €
Μείον έξοδα διοίκησης και λειτουργίας	57.710 €	58.270 €	58.270 €	58.270 €	58.270 €
Μείον έξοδα διάθεσης	1.000 €	12.545 €	9.200 €	9.200 €	6.700 €
<b>Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων και αποσβέσεων</b>	646.890 €	1.819.185 €	2.662.530 €	2.242.530 €	2.245.030 €
Μείον αποσβέσεις	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €
<b>Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων</b>	646.090 €	1.818.385 €	2.661.730 €	2.241.730 €	2.244.230 €
Μείον χρεωστικοί τόκοι	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>	645.298 €	1.817.593 €	2.660.938 €	2.240.938 €	2.243.438 €
Μείον φόρος εισοδήματος	- €	472.574 €	691.843,88 €	582.643,88 €	583.293,88 €
<b>Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης</b>	645.298 €	1.345.019 €	1.969.094,12 €	1.658.294,12 €	1.660.144,12 €
Μερίσματα	0 €	0 €	393.818,82 €	331.658,82 €	498.043,24 €
Αποθεματικά	645.298 €	1.345.019 €	1.575.275,30 €	1.326.635,30 €	1.162.100,88 €

Παρατηρούμε ότι στο τέλος της πρώτης χρήσης το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης είναι θετικό με ένα αποθεματικό (645.298 €). Αυτό συμβαίνει διότι η 3Dlexia MindMaps (3DMs) ως εταιρία έχει αποκτήσει ένα ικανό αριθμό πελατών που θα της δώσει τα επιθυμητά downloads και ένα μεγάλο αποτέλεσμα εκμετάλλευσης. Παρ' όλα αυτά είναι ένα πολύ θετικό για την εταιρία αποτέλεσμα εφόσον από τον πρώτο κιάλας χρόνο λειτουργίας της βγάζει τα έξοδα της. Στην δεύτερη χρήση το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης αυξάνεται. Το τρίτο έτος έχει ωριμάσει η εταιρία και παρατηρούμε να πετυχαίνεται ο μεγαλύτερος κύκλος εργασιών. Παράλληλα η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει

τα μερίσματα της. Τέλος παρατηρούμε στο τέταρτο και πέμπτο έτος να έχουμε ισορροπία του κύκλου εργασιών (Subramanyan K.R. ,2016).

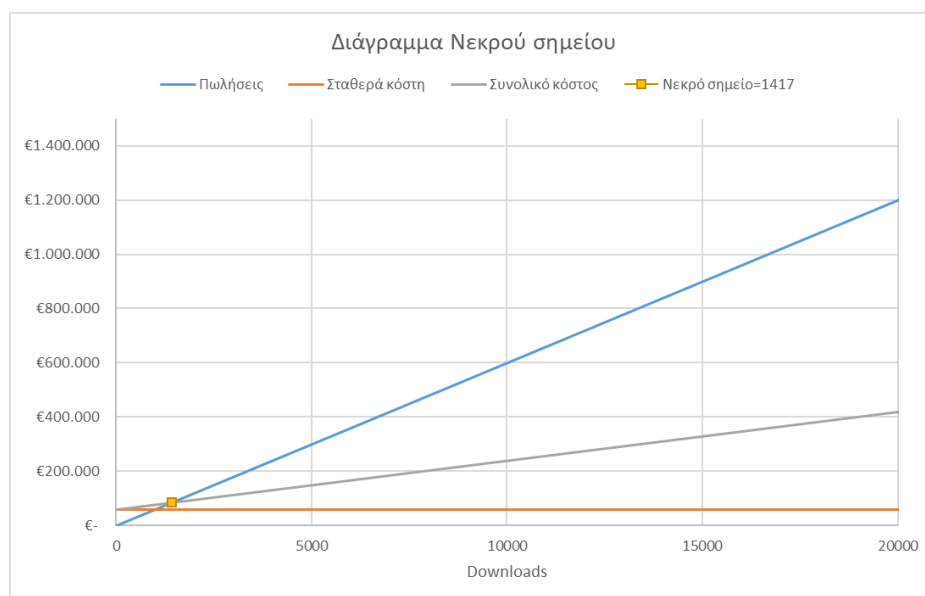
### 6.7. Ανάλυση νεκρού σημείου και αριθμοδείκτες

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του νεκρού σημείου ανά έτος για να δούμε τον αναγκαίο αριθμό λήψεων για την κάλυψη των εξόδων της επιχείρησης ανά έτος. Όπως έχουμε αναφέρει τα σταθερά κόστη αποτελούνται από τα έξοδα λειτουργίας , προώθησης και τις αποσβέσεις. Το μεταβλητό κόστος είναι το ποσοστό που κρατάει επι της πωλήσεις η Microsoft store. Το έτος 2019 βρέθηκε ότι απαιτούνται 1.417 λήψεις για την κάλυψη των εξόδων. Εν συνεχεία πολλαπλασιάσαμε επι την τιμή πώλησης και βρέθηκε ότι απαιτούνται 85.020 € πωλήσεις για να έχουμε ισορροπία σε έσοδα και έξοδα. Με τον ίδιο τρόπο υπολογίστηκε και για τα επόμενα τέσσερα χρόνια ο υπολογισμός του νεκρού σημείου. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά ανά έτος το νεκρό σημείο.

**Πίνακας 7: Ανάλυση νεκρού σημείου έτος 2019**

Downloads	Πωλήσεις	Μεταβλητό κόστος	Μικτό κέρδος	Σταθερά κόστη	Συνολικό κόστος	Καθαρό κέρδος
0	- €	- €	- €	59.510 €	59.510 €	- 59.510 €
5000	300.000 €	90.000 €	210.000 €	59.510 €	149.510 €	150.490 €
10000	600.000 €	180.000 €	420.000 €	59.510 €	239.510 €	360.490 €
15000	900.000 €	270.000 €	630.000 €	59.510 €	329.510 €	570.490 €
20000	1.200.000 €	360.000 €	840.000 €	59.510 €	419.510 €	780.490 €
25000	1.500.000 €	450.000 €	1.050.000 €	59.510 €	509.510 €	990.490 €
30000	1.800.000 €	540.000 €	1.260.000 €	59.510 €	599.510 €	1.200.490 €
35000	2.100.000 €	630.000 €	1.470.000 €	59.510 €	689.510 €	1.410.490 €
40000	2.400.000 €	720.000 €	1.680.000 €	59.510 €	779.510 €	1.620.490 €
45000	2.700.000 €	810.000 €	1.890.000 €	59.510 €	869.510 €	1.830.490 €
50000	3.000.000 €	900.000 €	2.100.000 €	59.510 €	959.510 €	2.040.490 €
55000	3.300.000 €	990.000 €	2.310.000 €	59.510 €	1.049.510 €	2.250.490 €
60000	3.600.000 €	1.080.000 €	2.520.000 €	59.510 €	1.139.510 €	2.460.490 €
65000	3.900.000 €	1.170.000 €	2.730.000 €	59.510 €	1.229.510 €	2.670.490 €
70000	4.200.000 €	1.260.000 €	2.940.000 €	59.510 €	1.319.510 €	2.880.490 €

## Διάγραμμα 1: Εύρεση νεκρού σημείου

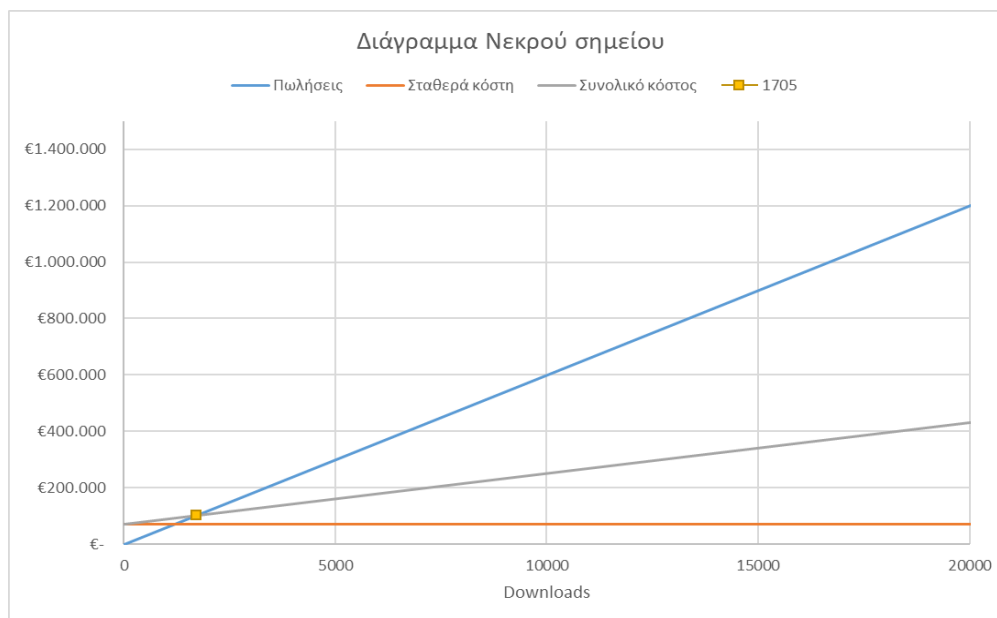


Το έτος 2020 βρέθηκε ότι απαιτούνται 1.705 λήψεις για την κάλυψη των εξόδων. Εν συνεχεία πολλαπλασιάσαμε επι την τιμή πώλησης και βρέθηκε ότι απαιτούνται 102.300 € πωλήσεις για να έχουμε ισορροπία σε έσοδα και έξοδα.

## Πίνακας 8: Ανάλυση νεκρού σημείου έτος 2020

Downloads	Πωλήσεις	Μεταβλητό κόστος	Μικτό κέρδος	Σταθερά κόστη	Συνολικό κόστος	Καθαρό κέρδος
0	- €	- €	- €	71.615 €	71.615 €	- 71.615 €
5000	300.000 €	90.000 €	210.000 €	71.615 €	161.615 €	138.385 €
10000	600.000 €	180.000 €	420.000 €	71.615 €	251.615 €	348.385 €
15000	900.000 €	270.000 €	630.000 €	71.615 €	341.615 €	558.385 €
20000	1.200.000 €	360.000 €	840.000 €	71.615 €	431.615 €	768.385 €
25000	1.500.000 €	450.000 €	1.050.000 €	71.615 €	521.615 €	978.385 €
30000	1.800.000 €	540.000 €	1.260.000 €	71.615 €	611.615 €	1.188.385 €
35000	2.100.000 €	630.000 €	1.470.000 €	71.615 €	701.615 €	1.398.385 €
40000	2.400.000 €	720.000 €	1.680.000 €	71.615 €	791.615 €	1.608.385 €
45000	2.700.000 €	810.000 €	1.890.000 €	71.615 €	881.615 €	1.818.385 €
50000	3.000.000 €	900.000 €	2.100.000 €	71.615 €	971.615 €	2.028.385 €
55000	3.300.000 €	990.000 €	2.310.000 €	71.615 €	1.061.615 €	2.238.385 €
60000	3.600.000 €	1.080.000 €	2.520.000 €	71.615 €	1.151.615 €	2.448.385 €
65000	3.900.000 €	1.170.000 €	2.730.000 €	71.615 €	1.241.615 €	2.658.385 €
70000	4.200.000 €	1.260.000 €	2.940.000 €	71.615 €	1.331.615 €	2.868.385 €

## Διάγραμμα 2: Εύρεση νεκρού σημείου

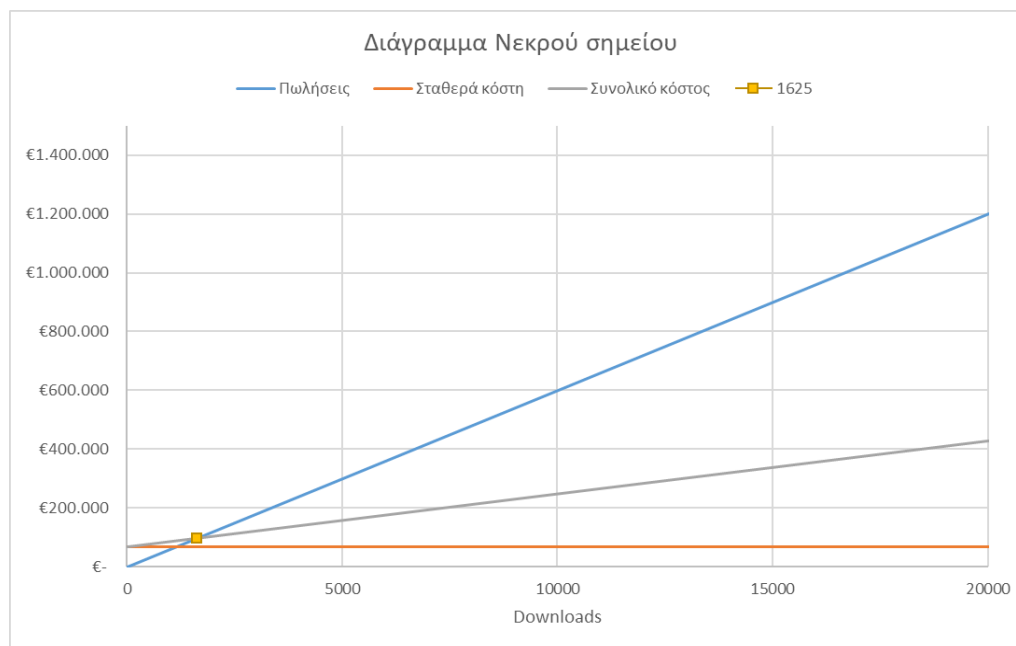


Το έτος 2021 βρέθηκε ότι απαιτούνται 1.625 λήψεις για την κάλυψη των εξόδων. Εν συνεχεία πολλαπλασιάσαμε επι την τιμή πώλησης και βρέθηκε ότι απαιτούνται 97.500 € πωλήσεις για να έχουμε ισορροπία σε έσοδα και έξοδα.

## Πίνακας 9: Ανάλυση νεκρού σημείου έτος 2021

Downloads	Πωλήσεις	Μεταβλητό κόστος	Μικτό κέρδος	Σταθερά κόστη	Συνολικό κόστος	Καθαρό κέρδος
0	- €	- €	- €	68.270 €	68.270 €	- 68.270 €
5000	300.000 €	90.000 €	210.000 €	68.270 €	158.270 €	141.730 €
10000	600.000 €	180.000 €	420.000 €	68.270 €	248.270 €	351.730 €
15000	900.000 €	270.000 €	630.000 €	68.270 €	338.270 €	561.730 €
20000	1.200.000 €	360.000 €	840.000 €	68.270 €	428.270 €	771.730 €
25000	1.500.000 €	450.000 €	1.050.000 €	68.270 €	518.270 €	981.730 €
30000	1.800.000 €	540.000 €	1.260.000 €	68.270 €	608.270 €	1.191.730 €
35000	2.100.000 €	630.000 €	1.470.000 €	68.270 €	698.270 €	1.401.730 €
40000	2.400.000 €	720.000 €	1.680.000 €	68.270 €	788.270 €	1.611.730 €
45000	2.700.000 €	810.000 €	1.890.000 €	68.270 €	878.270 €	1.821.730 €
50000	3.000.000 €	900.000 €	2.100.000 €	68.270 €	968.270 €	2.031.730 €
55000	3.300.000 €	990.000 €	2.310.000 €	68.270 €	1.058.270 €	2.241.730 €
60000	3.600.000 €	1.080.000 €	2.520.000 €	68.270 €	1.148.270 €	2.451.730 €
65000	3.900.000 €	1.170.000 €	2.730.000 €	68.270 €	1.238.270 €	2.661.730 €
70000	4.200.000 €	1.260.000 €	2.940.000 €	68.270 €	1.328.270 €	2.871.730 €

### Διάγραμμα 3: Εύρεση νεκρού σημείου

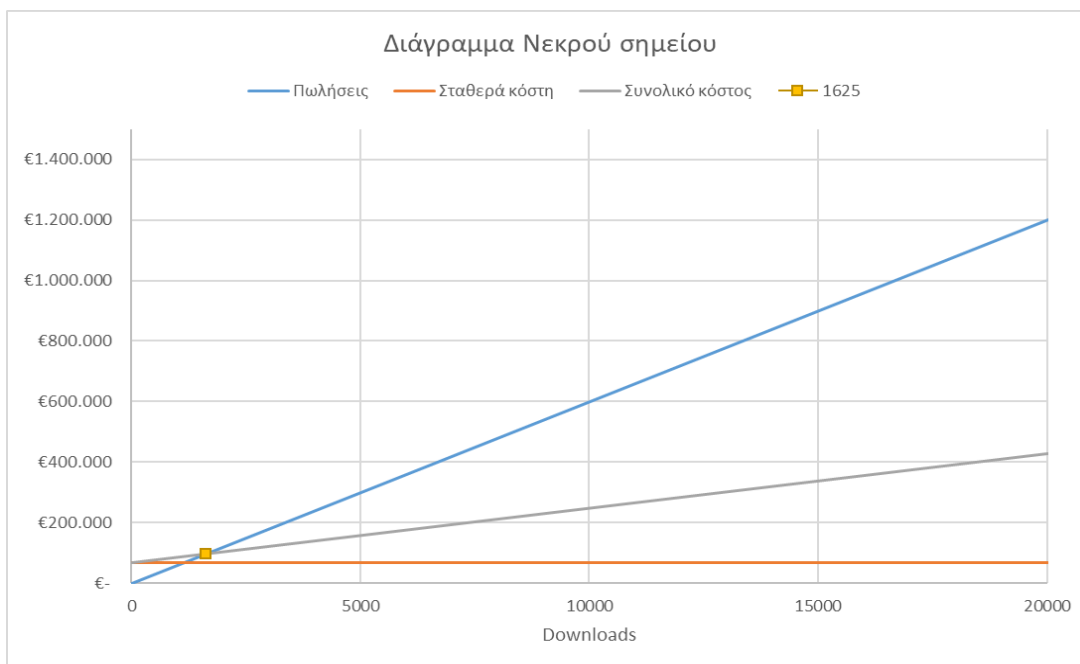


Το έτος 2022 βρέθηκε ότι απαιτούνται 1.625 λήψεις για την κάλυψη των εξόδων. Εν συνεχεία πολλαπλασιάσαμε επι την τιμή πώλησης και βρέθηκε ότι απαιτούνται 97.500 € πωλήσεις για να έχουμε ισορροπία σε έσοδα και έξοδα.

### Πίνακας 10: Ανάλυση νεκρού σημείου έτος 2022

Downloads	Πωλήσεις	Μεταβλητό κόστος	Μικτό κέρδος	Σταθερά κόστη	Συνολικό κόστος	Καθαρό κέρδος
0	- €	- €	- €	68.270 €	68.270 €	- 68.270 €
5000	300.000 €	90.000 €	210.000 €	68.270 €	158.270 €	141.730 €
10000	600.000 €	180.000 €	420.000 €	68.270 €	248.270 €	351.730 €
15000	900.000 €	270.000 €	630.000 €	68.270 €	338.270 €	561.730 €
20000	1.200.000 €	360.000 €	840.000 €	68.270 €	428.270 €	771.730 €
25000	1.500.000 €	450.000 €	1.050.000 €	68.270 €	518.270 €	981.730 €
30000	1.800.000 €	540.000 €	1.260.000 €	68.270 €	608.270 €	1.191.730 €
35000	2.100.000 €	630.000 €	1.470.000 €	68.270 €	698.270 €	1.401.730 €
40000	2.400.000 €	720.000 €	1.680.000 €	68.270 €	788.270 €	1.611.730 €
45000	2.700.000 €	810.000 €	1.890.000 €	68.270 €	878.270 €	1.821.730 €
50000	3.000.000 €	900.000 €	2.100.000 €	68.270 €	968.270 €	2.031.730 €
55000	3.300.000 €	990.000 €	2.310.000 €	68.270 €	1.058.270 €	2.241.730 €
60000	3.600.000 €	1.080.000 €	2.520.000 €	68.270 €	1.148.270 €	2.451.730 €
65000	3.900.000 €	1.170.000 €	2.730.000 €	68.270 €	1.238.270 €	2.661.730 €
70000	4.200.000 €	1.260.000 €	2.940.000 €	68.270 €	1.328.270 €	2.871.730 €

#### Διάγραμμα 4: Εύρεση νεκρού σημείου

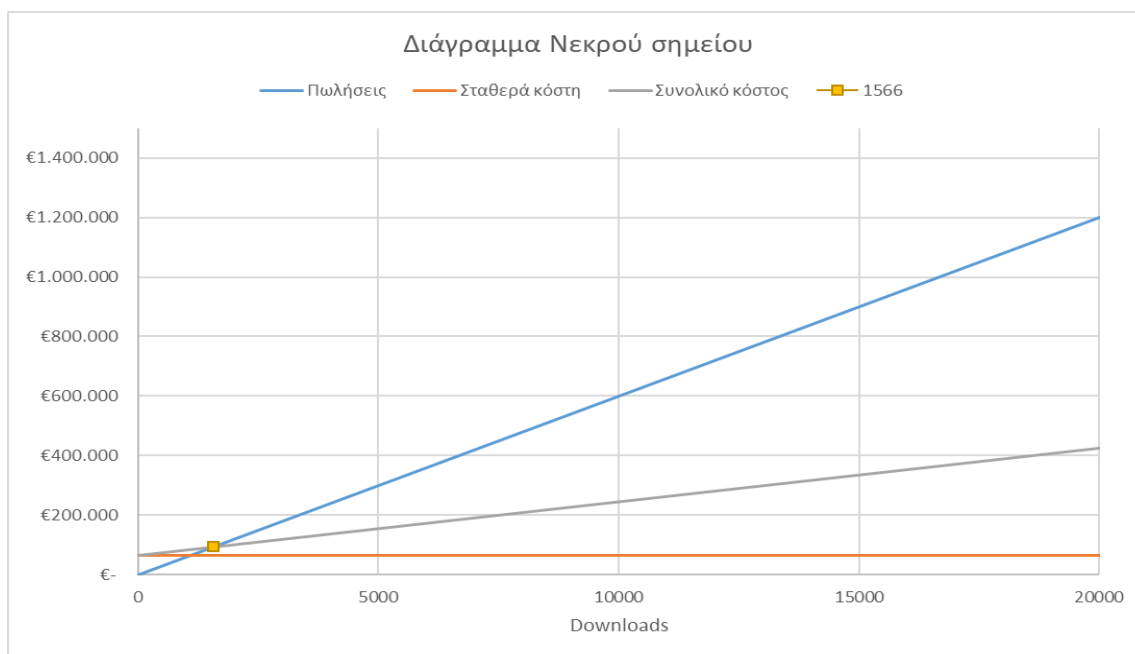


Το έτος 2023 βρέθηκε ότι απαιτούνται 1.566 λήψεις για την κάλυψη των εξόδων. Εν συνεχεία πολλαπλασιάσαμε επι την τιμή πώλησης και βρέθηκε ότι απαιτούνται 93.960 € πωλήσεις για να έχουμε ισορροπία σε έσοδα και έξοδα.

#### Πίνακας 11: Ανάλυση νεκρού σημείου έτος 2023

Downloads	Πωλήσεις	Μεταβλητό κόστος	Μικτό κέρδος	Σταθερά κόστη	Συνολικό κόστος	Καθαρό κέρδος
0	- €	- €	- €	65.770 €	65.770 €	- 65.770 €
5000	300.000 €	90.000 €	210.000 €	65.770 €	155.770 €	144.230 €
10000	600.000 €	180.000 €	420.000 €	65.770 €	245.770 €	354.230 €
15000	900.000 €	270.000 €	630.000 €	65.770 €	335.770 €	564.230 €
20000	1.200.000 €	360.000 €	840.000 €	65.770 €	425.770 €	774.230 €
25000	1.500.000 €	450.000 €	1.050.000 €	65.770 €	515.770 €	984.230 €
30000	1.800.000 €	540.000 €	1.260.000 €	65.770 €	605.770 €	1.194.230 €
35000	2.100.000 €	630.000 €	1.470.000 €	65.770 €	695.770 €	1.404.230 €
40000	2.400.000 €	720.000 €	1.680.000 €	65.770 €	785.770 €	1.614.230 €
45000	2.700.000 €	810.000 €	1.890.000 €	65.770 €	875.770 €	1.824.230 €
50000	3.000.000 €	900.000 €	2.100.000 €	65.770 €	965.770 €	2.034.230 €
55000	3.300.000 €	990.000 €	2.310.000 €	65.770 €	1.055.770 €	2.244.230 €
60000	3.600.000 €	1.080.000 €	2.520.000 €	65.770 €	1.145.770 €	2.454.230 €
65000	3.900.000 €	1.170.000 €	2.730.000 €	65.770 €	1.235.770 €	2.664.230 €
70000	4.200.000 €	1.260.000 €	2.940.000 €	65.770 €	1.325.770 €	2.874.230 €

## Διάγραμμα 5: Εύρεση νεκρού σημείου



Όπως παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα όπου αναφέρονται αναλυτικά τα περιθώρια ασφαλείας ανά έτος μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση δεν είναι ευαίσθητη σε μια περίπτωση πτώσης των εσόδων αφού θα μπορούσε να αντεπεξέλθει. Για την τεκμηρίωση των ανωτέρω βρέθηκε και ο αριθμοδείκτης περιθώριου ασφαλείας ανά έτος και βλέπουμε από τον πίνακα αρκετά μεγάλο ποσοστό που δείχνει ότι το νεκρό σημείο είναι αρκετά χαμηλό σε σχέση με τις πωλήσεις.

Επίσης υπολογίστηκε και ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους και βρέθηκε 70%. Το συγκεκριμένο ποσοστό δείχνει την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση και με την τιμολογιακή της πολιτική. Επίσης δείχνει και την καλή κατάσταση της εταιρείας όσον αφορά τα κέρδη της ακόμα και εάν έχουμε μια μεταβολή στο κόστος πωλήσεων της εφαρμογής.

**Πίνακας 12: Αριθμοδείκτες**

2019	
αριθμοδείκτης περιθωρίου ασφαλείας	92%
περιθώριο ασφαλείας	922.980 €
Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	70%
2020	
αριθμοδείκτης περιθωρίου ασφαλείας	96%
περιθώριο ασφαλείας	2.597.700 €
Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	70%
2021	
αριθμοδείκτης περιθωρίου ασφαλείας	98%
περιθώριο ασφαλείας	3.802.500 €
Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	70%
2022	
αριθμοδείκτης περιθωρίου ασφαλείας	97%
περιθώριο ασφαλείας	3.202.500 €
Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	70%
2023	
αριθμοδείκτης περιθωρίου ασφαλείας	97%
περιθώριο ασφαλείας	3.206.040 €
Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	70%

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι η επένδυση στην εφαρμογή 3Dlexia MindMaps (3DMs) θα έχει τα μεγαλύτερα έσοδα κατά το 3<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας με μια σταθεροποίηση στο πέμπτο έτος. Καθόλη την διάρκεια λειτουργίας της η εφαρμογή θα μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη της διεθνής αγοράς στην οποία απευθύνεται μέσω των ενεργειών προώθησης που θα πραγματοποιηθούν με βάση το στρατηγικό Marketing. Παράλληλα θα μπορέσει να αναπτύξει και άλλο το πεδίο των μαθησιακών δραστηριοτήτων της πετυχαίνοντας έτσι και τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης. Για παράδειγμα μέσω των διαδραστικών πεδίων της εφαρμογής θα μπορεί να εκπαιδεύει τους μαθητές σε θέματα περιβαλλοντικής συμπεριφοράς μαθαίνοντας τρόπους περιβαλλοντικής διαχείρισης στην καθημερινότητά τους. Ολοκληρώνοντας πιστεύουμε ότι η συγκεκριμένη εφαρμογή θα βελτιώσει και θα ενισχύσει τον τρόπο διδασκαλίας σε άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν μαθησιακές δυσκολίες και θα δημιουργήσει τις συνθήκες για μια διαφορετική προσέγγιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αρτίκης, Γ. (2008). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις Επενδύσεων*, Αθήνα: Interbooks
2. Γκίκας, Δ. (2002). *Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου,

### ΞΕΝΗ

1. Akinyele S. T. and Fasogbon O. I.(2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management* 4 (1): 73-82
2. Alter, K., A. (2000). *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide For Social Enterprises*. revised edition. Washington, DC: P a C T Pub
3. Beckett, S. (2012). Business Planning. *Journal of business continuity & emergency planning*, 289-290
4. Bianchi, C., Winch, G., Grey, C. (1998). The business plan as a learning-orientated tool for small/medium enterprises: A business simulation approach. *In International System Dynamics Conference* (pp. 1–20)
5. Burke, A., Fraser, S., Greene, F. J. (2010). The multiple effects of business planning on new venture performance. *Journal of Management Studies*, 47(3), 391–415
6. Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter’s five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
7. Emerson, M. (2015). *How to Write a Business Plan: The Executive Summary*. The Huffington Post. Διαθέσιμο στο: [http://www.huffingtonpost.com/melinda-emerson/how-to-write-a-businessp\\_b\\_8699184.html](http://www.huffingtonpost.com/melinda-emerson/how-to-write-a-businessp_b_8699184.html)
8. Finlay, P. N. (2000). *Strategic management: An introduction to business and corporate strategy*: Financial Times/Prentice Hall
9. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

10. Gumpert, D. E. (1997). Creating a Successful Business Plan, in *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Bygrave, William D. (ed), 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons
11. Haber, S., Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119–145.
12. Ivanisevic, A., Katic, I., Buchmeister, B., Leber, M. (2016). Business plan feedback for cost effective business processes. *Advances in Production Engineering & Management*, 11(3), 173–182
13. Johnson, M. W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model, *Harvard Business Review*, (December), 50-59.
14. Karlsson, T., Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27–45
15. Marr B., (2006). *Strategic Performance Management*, Elsevier Ltd., 1st Edition.
16. Martin, F. (2005). *Strategic Direction: Marketing*. Emerald Group Publishing Limited
17. Morden, T. (2007). *Principles of strategic management*: Ashgate Publishing, Ltd.
18. Roy, D. (2011). *Strategic Foresight and Porter's Five Forces*. GRIN Verlag.
19. Shane, S., Delmar, F. (2004). Planning for the market: Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767–785.
20. Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R., (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized Enterprises, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72.
21. Stein, N. (2016). *Business planning*. Horticulture Week 2/2016, 27
22. Stroh, P., J. (2014). *Business Strategy: Plan, Execute, Win!* New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated
23. Subramanyan K.R., Wild John, Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, 1η εκδ. 2016 Broken Hill

## ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

1. [www.ilovedyslexia.gr](http://www.ilovedyslexia.gr)
2. [www.fa3.gr](http://www.fa3.gr)

3. [www.dyslexic.com](http://www.dyslexic.com)
4. [https://el.wikipedia.org/wiki/Windows\\_Store](https://el.wikipedia.org/wiki/Windows_Store)