



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΡΟΝΟΙΑΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**Θέμα: «Μελέτη περίπτωσης μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας»**



**Ψηλοπαναγιώτη Νεφέλη  
Α.Μ.2010188**

**Φοιτήτριες:**

**Βρυώνη Πηγή-Ειρήνη  
Α.Μ.2010094**

Επιβλέπων: Χρήσιμος Σταύρος

Καλαμάτα, Νοέμβριος 2015

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Ευχαριστούμε θερμά  
τον επιβλέποντα της πτυχιακής μας εργασίας  
κύριο Χρήσιμο Σταύρο  
Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών  
του Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου  
για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του  
στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.  
Επιπρόσθετα, αφιερώνουμε την πτυχιακή μας εργασία  
σε όλους εκείνους που μας συμπαραστάθηκαν  
με οποιονδήποτε τρόπο, κατά τη διάρκεια της φοίτησής μας  
στο Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει θέμα τη μελέτη περίπτωσης μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι δημιουργία και η ανάλυση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, για την ίδρυση ενός καταστήματος με γυναικεία ενδύματα στην πόλη της Καλαμάτας. Η παρούσα πτυχιακή χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, το οποίο αποτελεί το γενικό μέρος της πτυχιακής, εστιάζει στα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματικού σχεδίου. Για το σκοπό αυτό αναλύονται οι βασικές έννοιες της επιχειρηματικότητας και της σύνταξης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου της υπό ίδρυση επιχείρησης γυναικείων ενδυμάτων με την επωνυμία «nefeli», η οποία θα δραστηριοποιηθεί στην πόλη της Καλαμάτας. Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο στις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες, μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί μια επιχείρηση γυναικείων ενδυμάτων, σε μια αγορά που θα χαρακτηριζόταν κορεσμένη. Για τη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης «nefeli», αντλήσαμε στοιχεία από ομοειδείς επιχειρήσεις της πόλης της Καλαμάτας, παράλληλα με τις πληροφορίες που είχαμε από άτομα των οικογενειών μας, που δραστηριοποιήθηκαν στο παρελθόν στον κλάδο της ένδυσης με μεγάλη επιτυχία.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Επιχειρηματικότητα, Επιχειρηματικό Σχέδιο, Business Plan, Επιχειρηματική Ιδέα, Στρατηγικός Σχεδιασμός

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>ii</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>iii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>viii</b>
<b>Α' ΜΕΡΟΣ</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>2</b>
<b>1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματίας .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Η έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας .....	5
1.1.2 Η έννοια της επιχειρηματικής ιδέας .....	5
<b>1.2 Οι δεξιότητες και τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα .....</b>	<b>6</b>
<b>2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN) .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Ορισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Ο σκοπός και η αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Τα χαρακτηριστικά του καλού Επιχειρηματικού Σχεδίου .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Η δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου .....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	12
2.4.2 Επιτελική Σύνοψη .....	13
2.4.3 Επιχειρηματικό περιβάλλον .....	14
2.4.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον .....	14
2.4.3.2 Εξωτερικό περιβάλλον .....	16
2.4.4 Σχέδιο marketing .....	18
2.4.5 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός .....	19

## **Β' ΜΕΡΟΣ**

<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «Nefeli».....</b>	<b>23</b>
---	-----------

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ .....</b>	<b>24</b>
--------------------------------	-----------

<b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>24</b>
---	-----------

<b>ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY).....</b>	<b>25</b>
--	-----------

### **1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>28</b>
---	-----------

1.1 Η επιχειρηματική ιδέα .....	28
1.2 Λόγοι ίδρυσης και σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου .....	29
1.3 Προϊόντα και υπηρεσίες.....	29
1.4 Τοποθεσία.....	30
1.5 Ανθρώπινο δυναμικό .....	30
1.6 Ανάλυση S.W.O.T. ....	31

### **2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΑΙ ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .</b>	<b>32</b>
---	-----------

2.1 Ανάλυση ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος .....	32
2.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον (P) .....	32
2.1.2 Οικονομία (E) .....	32
2.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον (S) .....	33
2.1.4 Τεχνολογία (T) .....	34
2.2 Ανάλυση αγοράς .....	35
2.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	36
2.2.2 Τάσεις και μέγεθος της αγοράς .....	38
2.2.3 Ορίζοντες ανάπτυξης.....	38
2.3 Ανάλυση ανταγωνισμού .....	39
2.3.1 Εμπόδια εισόδου στον κλάδο .....	40

### **3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>41</b>
--	-----------

3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	41
3.2 Ανάλυση καταναλωτών – πελατών.....	41
3.3 Σχέδιο Marketing .....	41
3.3.1 Στόχοι marketing .....	42
3.3.2 Προϊόντα.....	42
3.3.3 Τιμολογιακή πολιτική.....	44
3.3.4 Προώθηση - Προβολή .....	45
3.4 Διοικητική δομή .....	46
3.4.1 Χρονικός Προγραμματισμός δραστηριοτήτων (διάγραμμα Gantt).....	47
3.4.2 Λειτουργικός σχεδιασμός - Προγραμματισμός.....	47

### **4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....</b>	<b>49</b>
--	-----------

4.2 Επενδυτικό σχέδιο .....	49
-----------------------------	----

4.1.1	Προϋπολογισμός κόστους επένδυσης .....	49
4.1.2	Χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης.....	50
<b>4.2</b>	<b>Λειτουργία επιχείρησης .....</b>	<b>52</b>
4.2.1	Αποσβέσεις.....	52
4.2.2	Εξόφληση δανείου.....	52
4.2.3	Έξοδα λειτουργίας.....	53
4.2.4	Απασχόληση και κόστος εργασίας.....	54
4.2.5	Σταθερό κόστος .....	55
4.2.6	Προβλέψεις πωλήσεων.....	56
4.2.7	Αποτελέσματα Χρήσης .....	58
4.2.8	Ταμειακές Ροές.....	58
<b>4.3</b>	<b>Αξιολόγηση της επένδυσης.....</b>	<b>59</b>
4.3.1	Νεκρό Σημείο .....	60
4.3.2	Προεξοφλημένες Χρηματικές Ροές (ΚΠΑ & ΕΣΑ).....	61
4.3.3	Αριθμοδείκτες.....	61

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....63**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....65**

Ελληνική.....	65
Ξενόγλωσση.....	67
Διαδίκτυο.....	68
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>69</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

---

Εικόνα 1: Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια διαδικασία με θετικά αποτελέσματα	12
Εικόνα 2: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	14
Εικόνα 3: Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	16
Εικόνα 4: Στάδια Οικονομικού προγραμματισμού .....	20

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

---

Διάγραμμα 1: Ποσοστιαία κατανομή γυναικείου πληθυσμού Δήμου Καλαμάτας και όμορων Δήμων, ανά ηλικιακή ομάδα .....	37
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα Gantt .....	47
Διάγραμμα 3: Γράφημα προϋπολογισμού έναρξης.....	50
Διάγραμμα 4: Διαγραμματική απεικόνιση του χρηματοδοτικού σχήματος.....	51

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

Πίνακας 1: Ανάλυση S.W.O.T. ....	31
Πίνακας 2: Ανάλυση PEST .....	34
Πίνακας 3: Γυναικείος πληθυσμός Δήμου Καλαμάτας και όμορων Δήμων.....	36
Πίνακας 4: Πάγια.....	49
Πίνακας 5: Συνοπτικός προϋπολογισμός επένδυσης .....	50
Πίνακας 6: Συνοπτικό χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης .....	51
Πίνακας 7: Αποσβέσεις .....	52
Πίνακας 8: Εξόφληση δανείου .....	53
Πίνακας 9: Έξοδα λειτουργίας .....	53
Πίνακας 10: Απασχόληση .....	54
Πίνακας 11: Κόστος εργασίας.....	55
Πίνακας 12: Σταθερό κόστος .....	55
Πίνακας 13: Προβλέψεις πωλήσεων .....	57
Πίνακας 14: Συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις .....	57
Πίνακας 15: Αποτελέσματα χρήσης (προβλέψεις).....	58
Πίνακας 16: Προβλέψεις ταμειακών ροών ανά έτος.....	59
Πίνακας 17: Νεκρό σημείο – Βαθμός ασφαλείας .....	60
Πίνακας 18: Καθαρή Παρούσα Αξία και Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης.....	61
Πίνακας 19: Αριθμοδείκτες .....	62



**Α' ΜΕΡΟΣ**  
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Ο σχεδιασμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό βήμα, καθώς μπορεί να καθορίσει την επιτυχία του. Η υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και η επιτυχημένη πορεία της, είναι αρκετά περίπλοκη, για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ασφαλές επιχειρηματικό σχέδιο ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα. Η απουσία επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί συχνά έναν από τους παράγοντες που οδηγούν σε επιχειρηματικές δυσκολίες. Σύμφωνα με τον Barry Worth, *«Το να είσαι σήμερα επιχειρηματίας απαιτεί διαρκή εγρήγορση για να μπορείς να επωφελεύσαι από τις νέες ευκαιρίες και τη διαθεσιμότητα νέων πληροφοριών και τεχνολογιών μόλις αυτές διαμορφωθούν»* (Worth, 1989:3).

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι αφενός μεν να είναι να προσεγγίσει εννοιολογικά και αφετέρου να συντάξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας νέας επιχείρησης που θα δραστηριοποιηθεί στην πόλη της Καλαμάτας και θα έχει ως αντικείμενο εργασίας την πώληση και μελλοντικά την παραγωγή γυναικείων ενδυμάτων. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως δείχνει τον τρόπο που θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος, καθώς και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του.

Προκειμένου να συνταχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο, αντλήσαμε πληροφορίες από ομοειδή καταστήματα γυναικείας ένδυσης της πόλης της Καλαμάτας, σχετικά με τις πωλήσεις αυτή την περίοδο της κρίσης. Όσον αφορά τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες έναρξης, τα στοιχεία μας δόθηκαν από συγγενικά μας πρόσωπα που δραστηριοποιήθηκαν στο παρελθόν στο χώρο της ένδυσης και μάλιστα με επιτυχία.

Για την κατάρτιση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου και κατ' επέκταση μιας επιτυχημένης επιχείρησης, θα πρέπει τα προϋπολογιστικά στοιχεία που παρατίθενται, να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβή. Στην περίπτωση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης, όπως και στην περίπτωση της επιχείρησης «nefeli», όπου δεν υπάρχουν προηγούμενα δεδομένα, προσπαθήσαμε να αποδώσουμε οποιαδήποτε πληροφορία αντλήσαμε, με τη μεγαλύτερη ακρίβεια.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποτελείται από δύο κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις

βασικές έννοιες της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής ιδέας και στα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Αναλύεται ο σκοπός και ο λόγος εκπόνησής του και επιπλέον γίνεται μεθοδική ανάλυση στη δομή και τα χαρακτηριστικά ενός καλού Επιχειρηματικού Σχεδίου. Στο δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελείται από το τέσσερα κεφάλαια, παρουσιάζεται το πλήρες επιχειρηματικό μας σχέδιο, για την μελλοντική επιχείρηση «Nefeli», η οποία θα δραστηριοποιηθεί στο χώρο της γυναικείας ένδυσης στην Καλαμάτα. Γίνεται αναφορά στο προφίλ της επιχείρησης και στην προσδοκώμενη θέση που θα κατέχει στον κλάδο της ένδυσης. Παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing που θα εφαρμόζει η συγκεκριμένη ιδιωτική επιχείρηση, το μείγμα marketing και η χρηματοοικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της συνολικής προσέγγισης της μελέτης που πραγματοποιήσαμε. Το βασικό συμπέρασμα της ανάλυσης που ακολουθεί, είναι ότι η προτεινόμενη επιχείρηση «nefeli», είναι οικονομικά βιώσιμη, με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια

# 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

---

## 1.1 Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματίας

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια πολυδιάστατη την οποία παρότι τη συναντάμε από την αρχαιότητα σε όλες τις κοινωνίες και σε πολλές μορφές δεν έχει διατυπωθεί ένας οικουμενικά αποδεκτός ορισμός της.

Κατά την αρχαιότητα, ο Πλάτωνας αντιμετώπισε την επιχειρηματικότητα με επιφυλακτικότητα, ενώ ο Δημοσθένης και ο Ξενοφώντας θεώρησαν την ανακάλυψη και την αξιοποίηση ευκαιριών κέρδους ως προϋπόθεση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σύμφωνα, με τις σύγχρονες αντιλήψεις, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία, τρόπος ζωής, αλλά κυρίως είναι η κινητήρια δύναμη που ωθεί τα άτομα να διαφοροποιηθούν, να χαράξουν νέους δρόμους και να προκαλέσουν εξελίξεις νωρίτερα από την εποχή τους ή ταχύτερα από τους υπόλοιπους ανθρώπους, ανεξαρτήτως αποτελέσματος ([www.career-office.uoa.gr](http://www.career-office.uoa.gr))

Στη σύγχρονη κοινωνία, το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από επιχειρηματική αστάθεια και μεγάλη και συνεχή ανταγωνιστικότητα. Όσο εντείνεται η αστάθεια, τόσο οι επιχειρήσεις οφείλουν να γίνονται ταχύτερες και πιο ευέλικτες στις αντιδράσεις τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Χασσίδ, (2002:144) *«Επιχειρηματικότητα είναι δέσμη προδιάθεσης, νοοτροπίας και ικανοτήτων που ενυπάρχει ή καλλιεργείται στα άτομα, και εφόσον υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες μετουσιώνεται σε ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας»*. Σύμφωνα με τον Χαραλαμπίδη (2004:5), *«Επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί η σύλληψη και η εκτέλεση μιας ιδέας, η οποία μπορεί να επιφέρει κάποια προστιθέμενη αξία, με την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου, την καταβολή ανάλογης προσπάθειας, την ανάληψη των συνοδευτικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων και τη διαχείριση των αντίστοιχων εκροών»*

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η προηγούμενη επαγγελματική απασχόληση, η εκπαίδευση, η ηλικία κ.λ.π. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Gartner, (1994) η επιχειρηματικότητα εκφράζεται με οκτώ στοιχεία που προσδιορίζουν τη φύση της: τον επιχειρηματία, την καινοτομία, τη δημιουργία επιχείρησης, τη δημιουργία αξίας, το κέρδος ή τη ζημία, την ανάπτυξη και τη μοναδικότητα.

Υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικότητας: η ενδο-επιχειρηματικότητα, η οποία αναπτύσσεται από τα στελέχη μιας υφιστάμενης επιχείρησης και η επιχειρηματικότητα που αποσκοπεί στη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης (start-up) (ΕΚΠΑ, χ.χ).

### 1.1.1 Η έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας

Όλες οι επιχειρήσεις ξεκινούν με την ύπαρξη μιας επιχειρηματικής ιδέας. Ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται την ύπαρξη της ζήτησης των καταναλωτών για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και οραματίζεται την ίδρυση της επιχείρησης που θα καλύψει αυτές τις ανάγκες. Σύμφωνα με τους Shane και Venkataraman (2000), αυτή η ανακάλυψη των αναγκών ή του κενού που υπάρχει στην αγορά και δεν εξυπηρετείται από μια μορφή επιχείρησης, ονομάζεται επιχειρηματική ευκαιρία. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίσει καλά την αγορά στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί και να ερευνήσει κατά πόσο υπάρχει πραγματικά η ανάγκη των καταναλωτών να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Εκτός από την ανακάλυψη των επιχειρηματικών ευκαιριών, ιδιαίτερης σημασίας είναι και η δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών. Στην περίπτωση αυτή, ο επιχειρηματίας σχεδιάζει το προϊόν ή την υπηρεσία ανεξάρτητα από τις ανάγκες της αγοράς. Η καινοτομία που δημιουργείται στην συνέχεια θα πρέπει, με τις κατάλληλες ενέργειες από τον επιχειρηματία, να βρει τη θέση της σε νέες αγορές (Κοττώρης, 2012).

### 1.1.2 Η έννοια της επιχειρηματικής ιδέας

Η επιχειρηματική ιδέα είναι μια συγκεκριμένη και πλήρως διατυπωμένη επιχειρηματική πρόταση, η οποία μπορεί με τις κατάλληλες διαδικασίες, να μεταμορφωθεί σε μια επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας αξιολογώντας ότι η επιχειρηματική του ιδέα θα μπορούσε να βρει ανταπόκριση στο καταναλωτικό κοινό, πρέπει έγκαιρα να καθορίσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Επειδή είναι πολύ συνηθισμένο μια επιτυχημένη επιχειρηματική ιδέα να αντιγράφεται με μικρές αλλαγές, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που πρώτη εισήγαγε την ιδέα, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να σκεφτεί ποιο είναι το στοιχείο που θα κάνει μοναδική και που θα την διαφοροποιήσει από τις υπόλοιπες.

Οι επιχειρηματικές ιδέες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: την καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα και τη μιμητική επιχειρηματική ιδέα.

### Η καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα

Η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα και αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας. Μια επιχείρηση που εισάγει μια νέα, καινοτόμα ιδέα έχει σημαντικές πιθανότητες να πετύχει αλλά και μεγαλύτερο ρίσκο για το αν το προϊόν ή η υπηρεσία, θα γίνουν αποδεκτά από τους καταναλωτές. Για το λόγο αυτό απαιτείται προσεκτική έρευνα αγοράς.

### Η μιμητική επιχειρηματική ιδέα

Ένα δοκιμασμένο προϊόν ή υπηρεσία εμπεριέχουν μικρότερο ρίσκο κατά την εισαγωγή τους στην αγορά. Έτσι, πολλές επιτυχημένες εμπορικές πρακτικές συχνά αναπαράγονται από άλλους επιχειρηματίες. Παρόλα αυτά ο επιχειρηματίας είναι χρήσιμο είτε να διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία είτε να τα προωθήσει σε νέες περιοχές, είτε να δημιουργήσει νέες αγορές για το προϊόν ή την υπηρεσία, στοχεύοντας πρώτος σε ομάδα καταναλωτικού κοινού που δεν αγόραζε το προϊόν πριν (Κοττώρης, 2012).

## **1.2 Οι δεξιότητες και τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα**

Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομίας της αγοράς. Οι δράσεις τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών. Για τη δημιουργία επιχειρηματικών αποφάσεων και για την υλοποίησή τους υπάρχουν κάποιες δεξιότητες που συνήθως εμφανίζουν οι επιχειρηματίες. Αυτές είναι:

- **Αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων.** Συνήθως οι επιχειρηματίες είναι άνθρωποι που θέλουν να ορίζουν οι ίδιοι τα πράγματα και όχι να καθορίζονται από άλλους, είναι κοινωνικοί, έχουν φαντασία και δεν τους αρέσουν τα στερεότυπα.
- **Τόλμη και δυναμισμός.** Δεν φοβούνται συνήθως τα ρίσκα, τους αρέσει η πρωτοτυπία και η δημιουργικότητα.
- **Αναπτυγμένη κριτική σκέψη.** Δέχονται τις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις και κάποιες φορές χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους.
- **Αυτοέλεγχο και αυτοσεβασμό,**
- **Επιμονή, Έντονη ενεργητικότητα, Καλές διαπροσωπικές σχέσεις,**

- **Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Ικανότητες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων**

Τα κυριότερα κίνητρα που ωθούν τα άτομα στην επιχειρηματική δραστηριότητα είναι:

1. **Το κέρδος:** Αποτελεί το σπουδαιότερο κίνητρο, καθώς ο επιχειρηματίας προσδοκά απόδοση της επένδυσης και ικανοποιητική ανταμοιβή για τις πρωτοβουλίες, αλλά και τους κινδύνους που αναλαμβάνει.
2. **Η αυτονομία και η ανεξαρτησία:** Ανεξάρτητη εργασία και ελευθερία κινήσεων.
3. **Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη:** Αποτελεί την αυτό-ολοκλήρωση που απορρέει επιτυχημένη επιχείρηση.
4. **Εναλλακτική επιλογή:** Απορρέει από τη μη ικανοποιητική εργασία που είχε στο παρελθόν (Σαράφης, 2006).

## 2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

---

### 2.1 Ορισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο το οποίο προσδιορίζει τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής όσον αφορά την επιχειρηματική αποστολή, το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον και τα πιθανά προβλήματα. Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή ατομική επιχείρηση, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να συντάσσει, να αναλύει και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο πρέπει να καταρτίζεται κατά την ανάπτυξη ενός νέου εγχειρήματος ή όταν τίθεται σε εφαρμογή μία σημαντική νέα πρωτοβουλία, καθώς:

- Βοηθά να καθοριστεί η βιωσιμότητα του εγχειρήματος σε μια επιλεγμένη αγορά.
- Καθοδηγεί την οργάνωση των δραστηριοτήτων σχεδιασμού.
- Λειτουργεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την απόκτηση χρηματοοικονομικών μέσων (Hisrich and Peters 1989).

Ένα καλά διατυπωμένο επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει πολλές παραμέτρους με βάση τις οποίες αξιολογείται η πρόοδος ως προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και ρυθμίζονται μελλοντικές αποφάσεις. Ουσιαστικά, το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο, μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει. Το περιεχόμενό του διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης, παρ' όλα αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης.

Η προετοιμασία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτεί πολύ κόπο και χρόνο, αφού προϋποθέτει μελέτη:

- της αγοράς
- των ανταγωνιστών
- των πελατών



- των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης ([http://www.myoffice.gr/business-library/item/download/8\\_bcbabab1ce004001da7d8ecddb329f8.htm](http://www.myoffice.gr/business-library/item/download/8_bcbabab1ce004001da7d8ecddb329f8.htm))

## 2.2 Ο σκοπός και η αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της. Επιπλέον εμπεριέχει προβλέψεις για την πορεία της επιχείρησης στο άμεσο μέλλον, καθώς και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις πιθανές αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως υποδεικνύει τον τρόπο επίτευξης του επιδιωκόμενου στόχου και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προτρέπει τον επιχειρηματία να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια (ΕΚΠΑ, 2008).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι εργαλείο οργάνωσης και παρουσίασης.

- Ως **Εργαλείο οργάνωσης**, προσδιορίζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι να καθοριστούν οι επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας της επιχείρησης. Επιδιώκεται η ανάλυση και η αξιολόγηση του υφισταμένου εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (οικονομικά αποτελέσματα, οργανωτική δομή, προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, χρηματοοικονομική διαχείριση κ.λ.π), καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος (υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς, θέση της επιχείρησης στην αγορά, ανταγωνισμός, εξελίξεις και προοπτικές της εγχώριας και διεθνούς αγοράς). Μέσα από τη διαδικασία σύνταξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου μπορεί ο επιχειρηματίας να επαναξιολογήσει την ιδέα του και να επιφέρει τις αναγκαίες βελτιώσεις ώστε να καταστεί εμπορικά υλοποιήσιμη.
- Ως **Εργαλείο παρουσίασης**, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να

σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

Είναι αναγκαίο για κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς αποτελεί αρχικά ένα προσχέδιο του πώς θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Για να διατηρεί την αξία του θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για νέες εξελίξεις, καθώς οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια του σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι αναγκαίο σε μια επιχείρηση γιατί:

- Ταυτοποιεί την επιχείρηση, αποτυπώνοντας την πραγματική της κατάσταση με μετρήσιμα μεγέθη.
- Παρέχει τη δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού και σχεδιασμού στον επιχειρηματία.
- Καταγράφει και αναλύει την αγορά, βοηθώντας τόσο στην κατανόησή της, όσο και στην αντίστοιχη των πελατών της και του ανταγωνισμού.
- Βοηθά στην επιλογή του κατάλληλου μεγέθους για την επιχείρηση (right- sizing).
- Βοηθά στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Βοηθά στην εκτίμηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.
- Συνεισφέρει στην ορθή κατανομή των κεφαλαίων μέσα σε μια επιχείρηση.
- Συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών σε περίπτωση λαθών.
- Ορίζει το ακριβές σημείο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση την στιγμή του σχεδιασμού.
- Ορίζει σε ποιο σημείο θέλει να βρεθεί η επιχείρηση σε ορισμένο χρόνο.
- Προτείνει μέσα και πόρους για να το κατορθώσει.
- Καθορίζει την δομή και την οργάνωση της επιχείρησης.

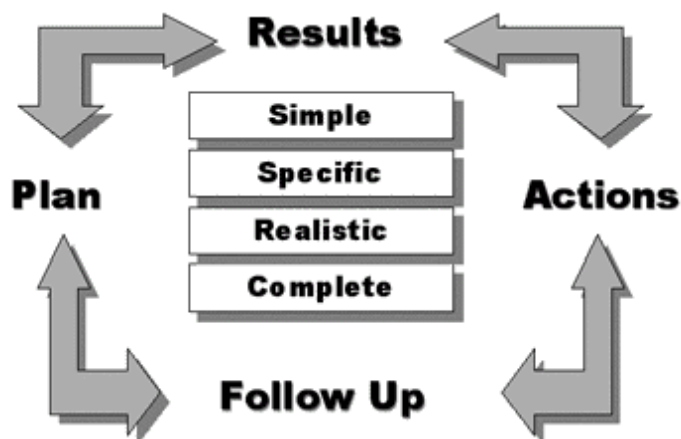
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων.
- Αποτελεί χρήσιμο βοήθημα για την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών και την συγκέντρωση κεφαλαίου.
- Είναι απαραίτητο για την υποβολή σε φορείς για τα προγράμματα χρηματοδότησης.
- Απαιτείται πλέον στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες.

### **2.3 Τα χαρακτηριστικά του καλού Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Ένα καλό Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά: (Μπαλάκος & Πρελορέντζος, 2003; Berry, 2009; Βουδούρη, 2011):

- Να ταιριάζει στην επιχειρηματική ανάγκη που επικαλείται,
- Να επιδιώκει μετριοπαθές, ρεαλιστικό ποσό επένδυσης,
- Να είναι ρεαλιστικό, πρακτικό, με πραγματικά στοιχεία (μπορεί να υλοποιηθεί),
- Να θέτει ορόσημα και προθεσμίες για παρακολούθηση της υλοποίησης,
- Να είναι φιλόδοξο, αλλά όχι υπέρ-αισιόδοξο,
- Να είναι πλήρες και συγκεκριμένο, και να έχει αξιόπιστες προβλέψεις,
- Να υποστηρίζεται από αξιόπιστη τεχνολογία,
- Να έχει αφοσιωμένη και άξια εμπιστοσύνης διοικητική ομάδα, με σαφήνεια στο διαμερισμό ευθυνών και εργασιών,
- Η γραφή του να συνδυάζει πάθος και λογική, συντομία (όχι πάνω από 30 σελίδες) και όχι περιττές λεπτομέρειες,
- Να παρέχει ευκολία στην ανάγνωση, με χρήση απλής γλώσσας (όχι απλοϊκό) και γραμματικά και συντακτικά ορθό.

Όσα περισσότερα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά συγκεντρώνει το επιχειρηματικό σχέδιο, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να παράγει θετικά αποτελέσματα. Όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα (Berry, 2008), ένα απλό, συγκεκριμένο, ρεαλιστικό και πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο προδιαγράφει τις επιχειρηματικές ενέργειες (actions) και την παρακολούθηση (follow-up) της υλοποίησης τους προς το στόχο της επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων.



**Εικόνα 1:** Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια διαδικασία με θετικά αποτελέσματα  
 Πηγή: Berry, 2008

## 2.4 Η δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Τα βασικά στάδια για τη δημιουργία και την παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα παρακάτω:

- Επιτελική Σύνοψη
- Διοικητική σύνοψη
- Επιχειρηματικού περιβάλλον
- Σχέδιο μάρκετινγκ
- Λειτουργία και οργάνωση
- Οικονομικός προγραμματισμός
- Παραρτήματα

### 2.4.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Η ενότητα αυτή στόχο έχει να δώσει συνοπτικά μια αρχική εικόνα της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Όνομα εταιρείας
- Διεύθυνση
- Τηλέφωνα
- Fax
- Web site
- Κύριες δραστηριότητες (όπως π.χ. το κύριο αντικείμενο και τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης)

- Προϊόντα ή/και υπηρεσίες (καταγράφονται με σαφήνεια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση, δίνοντας έμφαση στα καινοτομικά τους στοιχεία)
- Στελέχη (αναφέρονται ονομαστικά τα μέλη της διοικητικής ομάδας και οι απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.)

#### 2.4.2 Επιτελική Σύνοψη

Η διοικητική σύνοψη (executive summary) είναι μια σύνοψη των βασικότερων στοιχείων του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Είναι το σημείο που θα δημιουργήσει την αρχική εντύπωση στους αξιολογητές αλλά και σε έναν πιθανό χρηματοδότη του επενδυτικού πλάνου, γι' αυτό και αποτελεί την πιο σημαντική ενότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Είναι αναγκαίο να προβληθούν τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την επιχείρηση, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

Απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να περιληφθούν στη σύνταξη της διοικητικής σύνοψης είναι τα εξής:

- Περιγραφή της βασικής ιδέας που πρόκειται να αναπτυχθεί. Σε ποια γενικότερη περιοχή κινείται.
- Ο σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
- Σύντομη αναφορά στην επιχειρηματική ευκαιρία.
- Η αγορά-στόχος της νέας ιδέας.
- Τα χαρακτηριστικά της ομάδας που θα αναπτύξει την ιδέα και την σχετική εμπειρία που υπάρχει.
- Τα βασικά ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά που θα προσπαθήσει η επιχείρηση να πετύχει.
- Οι κύριοι στόχοι κερδοφορίας και απόδοσης της επένδυσης.
- Οι βασικές απαιτήσεις σε κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους που θα απαιτηθούν

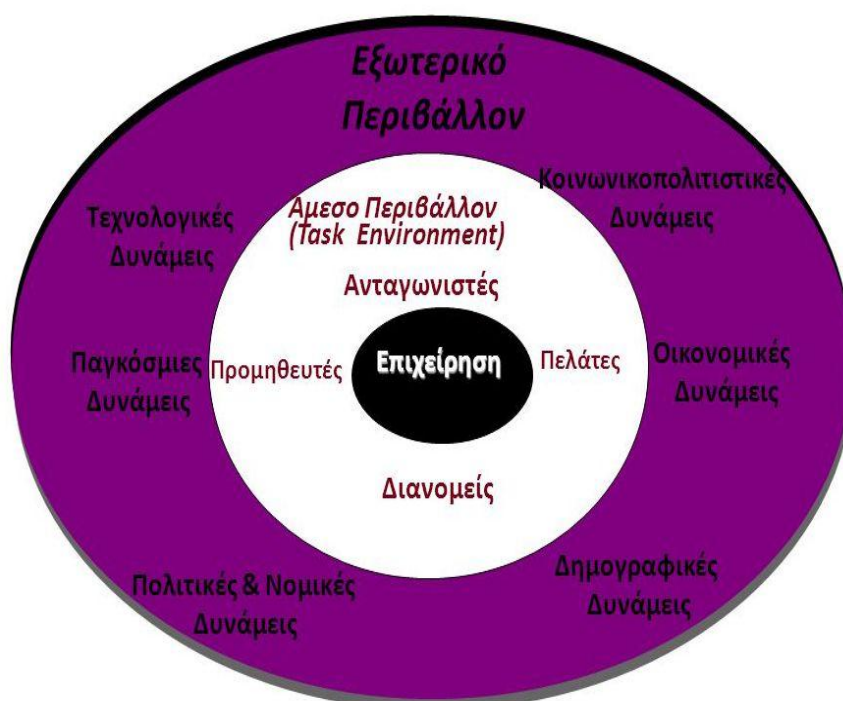
Συνήθως γράφεται στο τέλος, όταν θα έχουν ολοκληρωθεί όλα τα υπόλοιπα κεφάλαια του επιχειρηματικού σχεδίου.

### 2.4.3 Επιχειρηματικό περιβάλλον

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα.

#### 2.4.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Ο όρος εξωτερικό περιβάλλον, περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά ενός προϊόντος, όπως οικονομία, τεχνολογικές εξελίξεις, Δημογραφικά στοιχεία, χαρακτηριστικά και τάσεις της αγοράς, ανταγωνισμός κ.α .(Εικόνα 2. 2)



**Εικόνα 2:** Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: <http://www.slideplayer.gr>

#### **α) Χαρακτηριστικά και τάσεις της αγοράς**

Για τον καθορισμό κατάλληλων στόχων, πρέπει να ληφθεί υπόψη η θέση της επιχείρησης, μέσα στον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Θα πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν στοιχεία του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση, όπως:

- Μέγεθος αγοράς, όπου προσδιορίζεται πόσο ελκυστική είναι συγκεκριμένη αγορά.
- Επιθυμητό μερίδιο αγοράς
- Παρούσα ζήτηση των προϊόντων, στην αγορά
- Τάσεις της αγοράς- στόχος, όπως ανάπτυξη, προτιμήσεις καταναλωτή, και εξέλιξη προϊόντων
- Προοπτική ανάπτυξης για την επιχείρηση

### **β) Αγοραστικό κοινό – Πελάτες**

Θα πρέπει να περιγραφεί το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, να αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά, καθώς και η κοινωνική και οικονομική του κατανομή. Δηλαδή, θα πρέπει να προσδιοριστεί το δημογραφικό προφίλ των καταναλωτών-πελατών. Όπως:

- Ηλικία
- Φύλλο
- Τόπος/Γεωγραφία
- Οικονομική κατάσταση
- Κοινωνική τάξη και απασχόληση
- Εκπαίδευση
- Οτιδήποτε άλλο σχετικό με το προϊόν/αγορά

### **γ) Ανταγωνισμός**

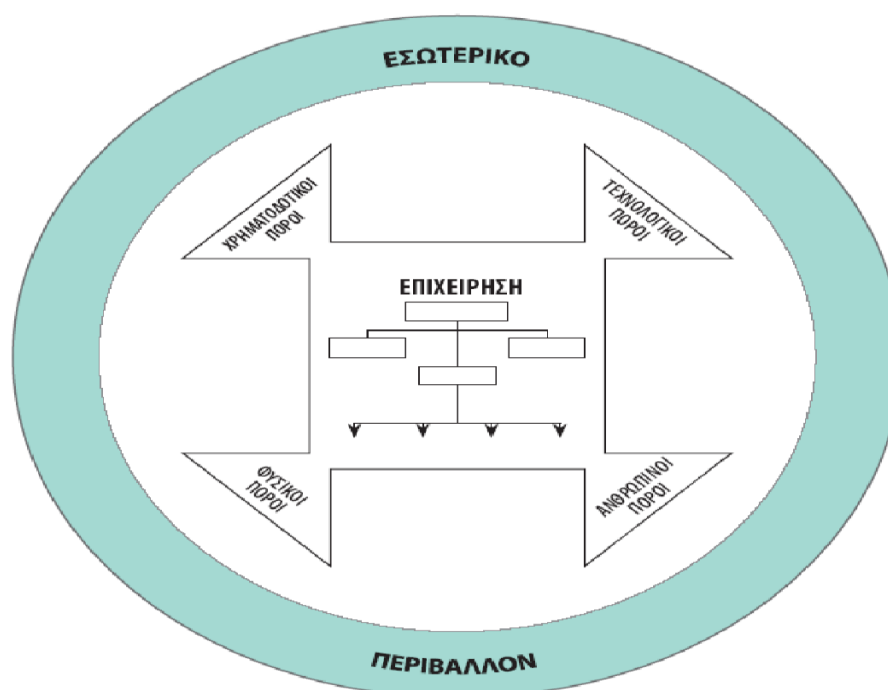
*«Οι ανταγωνιστές είναι οργανισμοί που προσφέρουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και υποκατάστατα προϊόντα»* (Πετρίδου, 2001). Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστούν και να αναγνωριστούν οι υπάρχοντες και οι εν δυνάμει ανταγωνιστές. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν, μελετώντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί τα παρακάτω στοιχεία των ανταγωνιστών:

- Απόδοση: οι πωλήσεις, ο τζίρος, τα κέρδη και η μεταβολή τους, δείχνουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- Εικόνα και Προσωπικότητα: η αντίληψη που έχουν οι πελάτες

- Στόχοι: Θα πρέπει να διερευνηθεί πόσο ενδεικτικοί είναι σε σχέση με τις προθέσεις τους
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους

#### 2.4.3.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Ως εσωτερικό περιβάλλον «ορίζονται οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της» (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους που διαθέτει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.



**Εικόνα 3:** Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: <http://www.slideplayer.gr>

#### **α) Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες**

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να περιγραφούν αναλυτικά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης όπως π.χ. τεχνικές προδιαγραφές, φωτογραφίες κ.λ.π., καθώς και οι παράγοντες εκείνοι που θα δώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως π.χ. η ποιότητα.

Συνοπτικά, θα πρέπει να περιγραφούν τα εξής:

- Τι πουλάει η επιχείρηση.



- Πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή.
- Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα – υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Τι έχει μεγάλη ζήτηση.

## **β) Εγκαταστάσεις**

Στον κόσμο των επιχειρήσεων λέγεται ότι οι τρεις πιο σημαντικές αποφάσεις που καλείται να πάρει ο επιχειρηματίας είναι «Τοποθεσία, τοποθεσία, τοποθεσία». Η αξιολόγηση και η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας είναι από τις πλέον σημαντικές συνιστώσες επιτυχίας μιας επιχείρησης και καθορίζει την πορεία των πωλήσεων και μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητά της.

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα πρέπει να είναι «γύρω» από τους πελάτες, για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αναλυθούν:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία
- Τί είδους χώρος χρειάζεται
- Πόσος χώρος χρειάζεται
- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο
- Πού βρίσκεται ο ανταγωνισμός
- Πόσο εύκολα προσβάσιμο είναι και αν υπάρχει δημόσια συγκοινωνία
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά

## **γ) Ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι πολύτιμο συστατικό για την επιτυχία της. Εδώ πρέπει να περιγραφεί αναλυτικά όλη η ομάδα ανθρώπων που εργάζονται στη επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα:

- Ποια είναι τα τμήματα της επιχείρησης (Πωλήσεις, λογιστήριο, marketing, κλπ)
- Ποιοι είναι οι υπεύθυνοι των τμημάτων.
- Ποιο το αντικείμενο εργασίας του καθενός.
- Ποια είναι τα ποσοστά της επιχείρησης που ανήκουν σε ανθρώπους που δουλεύουν γι' αυτή

#### 2.4.4 Σχέδιο marketing

Το σχέδιο marketing αποτελεί ένα πολύ βασικό κομμάτι του επιχειρησιακού πλάνου, καθώς περιγράφει με ποιον τρόπο θα επιτευχθεί η επιθυμητή τοποθέτηση στην αγορά. Το πλάνο marketing πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί να κατέχει ανάμεσα στις άλλες του χώρου ( positioning) και της ομάδας – στόχου της. Ο προσεκτικός σχεδιασμός του μπορεί να κρίνει την επιτυχία της επιχείρησής καθώς περιλαμβάνει:

- Την στρατηγική πωλήσεων
- Τον τρόπο διανομής
- Την τιμολογιακή πολιτική
- Την πολιτική προβολής και προώθησης

##### **α) Στρατηγική πωλήσεων**

Θα πρέπει να αναφερθούν οι στόχοι των πωλήσεων επιχείρησης, και στη συνέχεια για καθένα από τα προϊόντα να αναλυθεί η στρατηγική πωλήσεων που θα ακολουθηθεί. Για τη σωστή στρατηγική, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- το προφίλ του αγοραστικού κοινού
- Από πού κάνει τις αγορές του
- Ποίες είναι οι αγοραστικές του συνήθειες
- Πόσα συχνά καταναλώνει το συγκεκριμένο προϊόν

##### **β) Κανάλια διανομής**

Στο σημείο αυτό, περιγράφονται τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν για τις πωλήσεις στους πελάτες. Γίνεται αναφορά στη γεωγραφική κάλυψη των δικτύων διανομής καθώς και στην πολιτική αποθεμάτων και μεταφοράς

Για να αναπτυχθεί η συγκεκριμένη ενότητα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Οι στόχοι και τα δίκτυα διανομής που θα χρησιμοποιηθούν
- Οι άμεσες ή μέσω τρίτων πωλήσεις
- Οι πωλήσεις και μέσω διαδικτύου

##### **γ) Τιμολογιακή πολιτική**

Μέσα στο πλαίσιο του σχεδίου marketing είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένας τιμοκατάλογος για τα προϊόντα - υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Είναι σημαντικό να εξηγηθεί η μέθοδος με βάση την οποία θα καθοριστούν οι τιμές και να επισημανθεί αν η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης είναι σημαντική σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης (εκπτώσεις ή εναλλακτικοί τρόποι πληρωμής κ.λ.π.).

Για να καθοριστούν οι τιμές των προϊόντων θα πρέπει να είναι σαφές:

- το κόστος των προϊόντων,
- η κερδοφορία τους,
- οι τιμές των ανταγωνιστών,
- οι ανάγκες και τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών

#### **δ) Πολιτική προβολής και προώθησης**

Ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες είναι σημαντικός παράγοντας για τη διεύθυνση της επιχείρησης στην αγορά. Η προβολή της επιχείρησης θα πρέπει να εστιάζει:

- Στη στρατηγική προβολής σε σχέση με τη πελατεία- στόχο
  - Διαφήμιση: Ποια διαφημιστικά μέσα θα χρησιμοποιηθούν, γιατί και με τι συχνότητα.
  - Άλλες μέθοδοι προβολής με χαμηλό κόστος που θα αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, όπως π.χ. ένταξη σε καταλόγους, συμμετοχή σε εκθέσεις, δικτύωση με φίλους ή άλλους επαγγελματίες, δημοσιότητα, το διαδίκτυο, κλπ.
- Στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα
- Στις δαπάνες προβολής

#### 2.4.5 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

*«Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι σημαντικός για κάθε επιχείρηση, γιατί, κατά την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών προβλέψεων, οι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν πιθανές κακοτοπιές, αλλά και ευκαιρίες, πολύ νωρίτερα από όσο θα τις αναγνώριζαν αλλιώς» (Deloitte & Touche LLP, 2003).*



**Εικόνα 4:** Στάδια Οικονομικού προγραμματισμού

Πηγή: <http://www.extracreditinvestments.org/Financial-Planning-Process.1.htm>

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η διαχείριση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης εγγυάται όχι μόνο την μακροήμερευση της επιχείρησης αλλά και την ανάπτυξη της

Σκοπός αυτής της ενότητας, είναι να δώσει συγκεντρωτικά τις ανάγκες της επιχείρησης σε αρχικό κεφάλαιο, μια σύντομη αναφορά στις διάφορες χρήσεις του κεφαλαίου και με ποιον τρόπο θα επιτευχθεί η προτεινόμενη απόδοση του κεφαλαίου (<http://www.epiheirimatikotita.gr>)

Στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν:

- Απαιτούμενο ύψος χρηματοδότησης.
- Χρονικές περίοδοι κατά τις οποίες χρειάζεται χρηματοδότηση.
- Είδος χρηματοδότησης.
- Τρόποι χρήσης του κεφαλαίου.
- Υπολογισμός απόδοσης του κεφαλαίου επένδυσης.

Αναλυτικότερα:

**α) Υπολογισμός των παγίων στοιχείων:**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Έξοδα εγκατάστασης της επιχείρησης.
- Έξοδα αγοράς εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για τις ανάγκες λειτουργίας.
- Τα έξοδα ίδρυσης.
- Άλλα έξοδα, όπως δαπάνες τηλεφωνικής σύνδεσης, σύνδεσης με τη δημιουργία εταιρικής ταυτότητας, κ.α.
- Απρόβλεπτα έξοδα της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει πρόβλεψη για έκτακτα έξοδα που θα προκύψουν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό το ποσό αποτελεί περίπου 5% των συνολικών δαπανών παγίων στοιχείων κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

#### **β) Υπολογισμός κόστους λειτουργίας**

Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης υπολογίζεται από:

- Αμοιβές προσωπικού.
- Δαπάνες ενοικίου.
- Δαπάνες ύδρευσης, φωτισμού και τηλεφώνου.
- Δαπάνες προβολής και διαφήμισης.
- Γραφική ύλη και αναλώσιμα.
- Δαπάνες συντήρησης και κίνησης οχημάτων

#### **γ) Υπολογισμός εσόδων**

Οι προβλέψεις πρέπει να στηριχτούν στις πωλήσεις προηγούμενων ετών εφόσον υπάρχουν, στις στρατηγικές marketing, στην έρευνα αγοράς, και στα λοιπά διαθέσιμα στοιχεία της αγοράς.

Αποτελεί καλή πρακτική να γίνουν δυο προβλέψεις :

- «Καλύτερη εκτίμηση», δηλαδή ρεαλιστική πρόβλεψη
- «Χαμηλότερη εκτίμηση», που να είναι σίγουρο ότι θα επιτευχθεί

Οι προβλέψεις είναι πολύ καθοριστικές για την διαμόρφωση όλων των οικονομικών καταστάσεων που θα διαμορφωθούν, καθώς θα τις δουν προσεκτικά οι πηγές ενδεχόμενης

χρηματοδότησης και οι δυνητικοί επενδυτές. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αναλυθούν με σαφήνεια:

- Η κερδοφορία
- Η ρευστότητα, ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες της;
- Οι ανάγκες για νέα κεφάλαια ή δάνεια
- Το ποσό που θα μπορεί να διατεθεί σε μερίσματα στους μετόχους χωρίς να διακινδυνεύσει η ρευστότητα της επιχείρησης;
- Η οικονομική θέση της επιχείρησης (<http://www.epiheirimatikotita.gr>)

**Β' ΜΕΡΟΣ**  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «Nefeli»

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

---

Η προτεινόμενη επένδυση επικεντρώνεται στην ίδρυση και λειτουργία Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης, με την επωνυμία «Βρυώνη Π.Ε. – Ψηλοπαναγιώτη Ν. ΕΠΕ και διακριτικό τίτλο «nefeli». Το αντικείμενο της δραστηριότητας θα είναι «ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΕΜΠΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ».

Η επιχείρηση θα λειτουργεί σύμφωνα με το ωράριο των καταστημάτων της πόλης της Καλαμάτας. Τα προϊόντα που θα προσφέρει θα είναι γυναικεία ενδύματα casual, αθλητικά, αλλά και υψηλής ραπτικής.

Κύριοι προμηθευτές της επιχείρησης, θα είναι εγχώριες βιοτεχνίες γυναικείων ενδυμάτων, καθώς και βιοτεχνίες της Ιταλίας. Στο άμεσο μέλλον, η επιχείρηση θα παράγει και θα πωλεί παράλληλα, ενδύματα ίδιας παραγωγής.

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

---

Όνομα επιχείρησης:	Βρυώνη Π.Ε. – Ψηλοπαναγιώτη Ν.
Νομική μορφή:	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
Διακριτικός Τίτλος:	nefeli
Έδρα επιχείρησης:	Αριστομένους 228, Καλαμάτα
Web site:	<a href="http://www.nefeli.gr">http://www.nefeli.gr</a>
Κύριες δραστηριότητες:	Παραγωγή, εμπορία και πώληση γυναικείων ενδυμάτων
Προϊόντα:	Γυναικεία ενδύματα
Στελέχη:	Βρυώνη Πηγή – Ειρήνη Ψηλοπαναγιώτη Νεφέλη



## ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)

---

Μέσα στην οικονομική κρίση που βιώνει τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα, επιλέξαμε την ίδρυση μιας επιχείρησης εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων, αξιολογώντας τη δυναμική του κλάδου και τη διαχρονική εξέλιξή του. Σήμερα, η δημιουργία, αλλά κυρίως η επιτυχημένη πορεία, ενός καταστήματος λιανικής πώλησης γυναικείων ενδυμάτων, δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς τα standards που πρέπει να τεθούν, πρέπει να είναι πολύ υψηλά και η κάθε λειτουργία απαιτεί κατάλληλους χειρισμούς. Με βάση τη διαπίστωση αυτή, καθοριστικός παράγοντας στην απόφασή μας, ήταν η προηγούμενη εμπειρία των οικογενειών μας στο χώρο της ένδυσης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κλάδος των γυναικείων ενδυμάτων έχει ισχυρή παράδοση στη χώρα μας και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, με την ενδυνάμωση μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου και σοβαρή εισαγωγική διείσδυση, η επιχείρηση «nefeli» θα αναπτυχθεί αρχικά, στον τομέα της λιανικής πώλησης, με τιμές εξαιρετικά ανταγωνιστικές, ρούχα υψηλής αισθητικής και μεγάλης ποικιλίας. Θα αναφέρεται σε ένα ευρύ ηλικιακό κοινό, από 15-65 ετών. Η προσπάθειά μας θα ενταθεί, ώστε να καλύψουμε το κενό της υπάρχουσας αγοράς, όσον αφορά το συνδυασμό καλής ποιότητας προϊόντος και χαμηλής τιμής (value for money).

Μέσα στο επόμενο χρονικό διάστημα, η επιχείρηση σκοπεύει να επεκταθεί και στον τομέα της χονδρικής πώλησης πουλώντας ρούχα δικής μας παραγωγής. Θα πωλούνται σε άλλα καταστήματα λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα, τα οποία θα κατασκευάζονται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο στην Καλαμάτα, αποτελούμενος από μηχανές ραπτικής και μηχανές τυπωμάτων για ρούχα.

Η στρατηγική μας είναι η κατάκτηση μιας υψηλής θέσης μέσα στην αγορά, βασιζόμενη στην καλή ποιότητα-χαμηλή τιμή και τη συνεχή ροή παραλαβής νέων εμπορευμάτων.

Η επιχείρηση κατά την πρώτη τριετία, θα απευθυνθεί στις Ελληνίδες καταναλώτριες και θα επικεντρωθεί σε ένα ευρύ ηλικιακό κοινό από 15-65 ετών, οι οποίες είναι δραστήριες, δυναμικές, επιθυμούν τις αλλαγές, ενημερώνονται για τις τάσεις της μόδας και αναζητούν ρούχα που θα ολοκληρώσουν την εικόνα τους, για κάθε περίπτωση της καθημερινότητας τους, βάσει των αναγκών τους. Η επιχείρηση θα επικεντρωθεί αρχικά στην προώθηση επιλεγμένων γυναικείων ενδυμάτων με κύριο κριτήριο τη σχέση

ποιότητας – τιμής. Τα προϊόντα μας θα χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία σχεδίων και χρωμάτων, [που συνδυάζονται αρμονικά μεταξύ τους.

Τα βασικά ζητούμενα της επιχειρηματικής μας προσπάθειας, που θα προσθέσουν αξία στους πελάτες του καταστήματος «nefeli» είναι:

- Ποιοτική εξυπηρέτηση στο καταναλωτικό κοινό. Αποτελεσματική επικοινωνία
- Κάλυψη των προσωπικών ενδυματολογικών αναγκών των πελατών, με ενδύματα υψηλής αισθητικής και χαμηλής τιμής
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Η έδρα της επιχείρησης θα βρίσκεται σε ιδιόκτητο χώρο 400m<sup>2</sup>, στον κεντρικότερο και εμπορικότερο δρόμο της Καλαμάτας, στην οδό Αριστομένους 228. Θα απασχολεί μαζί με τους δύο εταίρους, που θα έχουν ενεργή συμμετοχή, συνολικά 5 άτομα προσωπικό.

Τα προϊόντα μας θα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: casual, αθλητικά και βραδινά και θα προέρχονται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από βιοτεχνίες της Ιταλίας, και λιγότερο της Ελλάδας. Βασική καινοτομία μας θα είναι η δυνατότητα ενοικίασης βραδινών φορεμάτων, κάτι που δεν προσφέρεται από άλλο συναφές κατάστημα της Μεσσηνίας. Η τιμολογιακή πολιτική μας θα βασίζεται στις χαμηλές τιμές λιανικής πώλησης. Θα καθιερώσουμε πελατειακή κάρτα προσφοράς συμπληρωματικής έκπτωσης σε δεδομένο όγκο αγορών, και στους πελάτες – κατόχους πιστωτικών καρτών, έως 10 άτοκες δόσεις.

Θα προβάλουμε την επιχείρηση, με καταχωρήσεις στον τοπικό τύπο και με διαφημιστικά σποτ στην ραδιοφωνία και τηλεόραση, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να επιτύχουμε την αναγνωρισιμότητα του brand name «nefeli», σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Το κόστος έναρξης της επένδυσης, με βάση τη χρηματοοικονομική μας ανάλυση, προβλέπεται να είναι συνολικά 128.000€. Η χρηματοδότηση του παραπάνω ποσού, κατά το μεγαλύτερο μέρος (54,69%), θα είναι από εισφορά των ιδιοκτητών, κατά 16,40% από το πρόγραμμα επιδότησης «Νέοι Επιχειρηματίες» του ΟΑΕΔ, και κατά 28,91% από τραπεζικό δανεισμό.

Σύμφωνα με την πρόβλεψή μας τα μηνιαία σταθερά έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης θα είναι περίπου 3.000€. Όσον αφορά το συνολικό μηνιαίο κόστος εργασίας, θα ανέρχεται σε 5.300€ περίπου. Με βάση τα παραπάνω, το σταθερό ετήσιο κόστος της

επιχείρησης, περιλαμβανομένων και των τόκων και των αποσβέσεων, θα ανέρχεται στις 110.000€.

Οι προβλέψεις των πωλήσεων, έγιναν με βάση τα δεδομένα ομοειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή μας. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, οι πωλήσεις μας για το πρώτο έτος των δραστηριοτήτων μας θα ανέλθουν στο ποσό των 320.000€ με μικτό κέρδος 200.000€. Για τα επόμενα δύο έτη, προσδοκούμε ανοδική πορεία της επιχείρησης, με αύξηση του κύκλου εργασιών, της τάξεως του 23% και 34% αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα χρήσης (καθαρά κέρδη) του πρώτου έτους, μετά και το φόρο εισοδήματος, θα είναι της τάξεως των 69.000€ περίπου, ενώ για τα επόμενα χρόνια, οι προβλέψεις είναι 110.000€ και 175.000€ αντίστοιχα. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η επιχείρηση κρίνεται βιώσιμη και η επένδυση συμφέρουσα, όπως προκύπτει και από την αρκετά ικανοποιητική καθαρή παρούσα αξία.

# 1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

---

### 1.1 Η επιχειρηματική ιδέα

Ως νέοι άνθρωποι, με πάθος, όραμα και ζήλο, δημιουργούμε την επιχείρηση εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων με τοπ διακριτικό τίτλο «nefeli». Είναι μια νέα επιχειρηματική ιδέα, που αφορά τον κλάδο της γυναικείας ένδυσης και η ίδρυσή της θα γίνει στο άμεσο μέλλον με έδρα την Καλαμάτα και ταυτόχρονη παράλληλη λειτουργία ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop). Βασικός μας στόχος, είναι να εισέλθει δυναμικά στον κλάδο της γυναικείας ένδυσης και να γίνει συνώνυμο της κομψότητας, της άνεσης και της καλής σχέσης ποιότητας – τιμής.

Βραχυπρόθεσμα, φιλοδοξία της επιχείρησης είναι η δημιουργία υποκαταστήματος στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία και η άμεση αναγνωρισιμότητα του brand name «nefeli», που θα εξασφαλίσει σημαντικές πωλήσεις στην επιχείρηση, κατατάσσοντάς την, στις ηγετικές εταιρείες του κλάδου παραγωγής και εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων, σε όλη την Ελλάδα.

Η βασική φιλοσοφία μας είναι το χαμηλό κόστος. Παράλληλα, η ποιοτική εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού και η κάλυψη των προσωπικών ενδυματολογικών αναγκών του, με ενδύματα υψηλής αισθητικής και χαμηλής τιμής, πιστεύουμε ότι θα γίνει το κλειδί της επιτυχίας μας και των αναπτυξιακών προοπτικών μας. Έτσι η επιχείρηση θα εστιάσει το ενδιαφέρον της στην ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας της και στην κάλυψη των προσωπικών αναγκών τους, δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα αναγνωρισμένης υψηλής ποιότητας και διαφοροποιημένων προϊόντων στον κλάδο. Θετικό στοιχείο της επιχείρησης είναι το γεγονός ότι ο χώρος του καταστήματος λιανικής πώλησης είναι ιδιόκτητος, βρίσκεται δε, σε εμπορικό σημείο της πόλης με πολλά καταστήματα, πεζόδρομο και μεγάλη διέλευση πεζών, που είναι ένα από τα στοιχεία που θα συντελέσουν στην επιτυχία της.

Παράλληλα, η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop), θα κάνει ευρύτερα γνωστό το brand name «nefeli», και θα αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Το όραμά μας μπορεί να συνοψιστεί στα συνθήματα:

- *«ο πληροφορημένος καταναλωτής είναι ο καλύτερος πελάτης μας»*

- «*stylish and chic*»

## **1.2 Λόγοι ίδρυσης και σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου**

Οι λόγοι που ιδρύουμε και επενδύουμε σ' αυτήν την επιχείρηση, είναι κυρίως η ανάγκη της δημιουργίας, ο ζήλος, το ενδιαφέρον και η αγάπη μας για τη μόδα και την ωραία εμφάνιση, και βεβαίως η αύξηση του εισοδήματός μας. Η μακροχρόνια ικανοποίηση των πελατών μέσα από μια κερδοφόρα δραστηριότητα είναι η πιο σημαντική επιδίωξή μας.

Η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση θα ωφεληθεί από τη συγκεκριμένη επένδυση, λόγω της καινοτομίας που θα προσφέρουμε στον πελάτη, π.χ. η κατηγορία των ενδυμάτων υψηλής ραπτικής, θα διατίθενται προς ενοικίαση, σε όποιους πελάτες το επιθυμούν, σε προσιτή τιμή.

Με την συνεργασία των πελατών μας στη συνεχή κάλυψη των νέων αναγκών που δημιουργούνται και την ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική μας, τα προϊόντα μας θα είναι πάντα σύγχρονα και ανταγωνιστικά.

Βασικό στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης, είναι η διαφοροποίηση, ώστε να κατακτήσουμε ένα τμήμα της αγοράς άμεσα, και μελλοντικά να επιτευχθεί μεγάλη ανάπτυξη μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων, ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητά μας. Βασικός στόχος της επιχείρησης για τα πρώτα τρία χρόνια είναι η δημιουργία ενός πελατολογίου ικανού να αποτελέσει μια βάση η οποία θα εγγυάται την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ο σκοπός του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι διπλός: (α) να μας οδηγήσει στη λήψη των σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων μέσα από τον προγραμματισμό και την ανάλυση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν το κόστος και τα έσοδα, και (β) η εξασφάλιση των αναγκαίων κεφαλαίων, πέρα από τη δική μας συμμετοχή, για τη δημιουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

## **1.3 Προϊόντα και υπηρεσίες**

Σε κάθε εποχιακή κολεξιόν θα διαθέτουμε πλήθος κωδικών που θα καλύπτουν ευρύ φάσμα μεγεθών και σχεδίων, οι οποίοι και θα ανανεώνονται διαρκώς. Τα προϊόντα μας θα ξεχωρίζουν από τα ανταγωνιστικά, γιατί θα διαθέτουν υψηλή ποιότητα υφασμάτων, εκατοντάδες διαφορετικά σχέδια και χρώματα, που θα καλύπτουν κάθε ανάγκη και

προτίμηση του καταναλωτή. Προϊόντα που καλύπτουν διάφορα στυλ ένδυσης, και θα αναδεικνύουν το ιδιαίτερο στυλ και την προσωπικότητα κάθε γυναίκας και θα προβάλλουν τον πιο δυναμικό εαυτό της.

Η ποιότητα της συλλογής μας, θα αποτελέσει το θεμέλιο λίθο της εμπορικής μας δραστηριότητας και θα προσδιορίζεται τόσο από την ποιότητα των υφασμάτων, όσο και από την ποιότητα του σχεδιασμού, που και τα δυο θα είναι προσαρμοσμένα στις αισθητικές και λειτουργικές απαιτήσεις του προϊόντος και του καταναλωτή.

#### **1.4 Τοποθεσία**

Η επιχείρησή μας, έχει έδρα την Καλαμάτα, και συγκεκριμένα την οδό Αριστομένους 228. Το κατάστημα είναι ιδιόκτητο και το σημείο αυτό είναι εξαιρετικά καλό για την προσέγγιση πελατών. Το κατάστημά μας είναι εύκολα προσβάσιμο από όλους τους κατοίκους της Καλαμάτας και των γύρω περιοχών. Συγκεκριμένα η οδός Αριστομένους είναι ο κεντρικός δρόμος της Καλαμάτας, και ως εκ τούτου έχει αρκετή κίνηση, καθώς εκεί βρίσκονται συγκεντρωμένα τα περισσότερα καταστήματα της πόλης.

Το συγκεκριμένο κατάστημα, χωρίζεται σε τρία επίπεδα ως εξής: 150m<sup>2</sup> ισόγειο, 150m<sup>2</sup> υπόγειο και 100 m<sup>2</sup> πατάρι. Συνολικός χώρος 400m<sup>2</sup>. Είναι ένα αρκετά μεγάλο κατάστημα, το οποίο θα χωριστεί σε ζώνες όπου θα τοποθετηθούν τα εμπορεύματα ανά ομάδες. Το ισόγειο θα περιλαμβάνει την casual και την αθλητική ένδυση, το πατάρι τα βραδινά ενδύματα, και το υπόγειο θα λειτουργεί ως αποθήκη.

#### **1.5 Ανθρώπινο δυναμικό**

Οι δύο εταίροι Νεφέλη Ψηλοπαναγιώτη και Πηγή – Ειρήνη Βρυώνη, που συμμετέχουμε στην επιχείρηση με ποσοστό 50% έκαστη, είμαστε οικογενειακοί φίλοι. Η μια θα συμπληρώνει την άλλη με την εργασία και τις γνώσεις της.

Αρχικά προβλέπονται τρεις θέσεις εξαρτημένης εργασίας για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα προβλέπεται η πρόσληψη τριών τουλάχιστον ατόμων με ειδικότητα «πωλήτρια». Τα άτομα αυτά αφού εκπαιδευτούν, θα στελεχώσουν το κατάστημα και θα εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών.

Οι συνεργαζόμενοι επαγγελματίες που θα συμβάλλουν στη λειτουργία της επιχείρησης, θα είναι:

- Λογιστικό γραφείο, το οποίο θα αναλάβει την εμπορική και λογιστική διαχείριση
- Διαφημιστική εταιρεία για την προβολή και προώθηση της επιχείρησης.
- Σύμβουλος επιχειρήσεων, για την κατασκευή ιστοσελίδας και ηλεκτρονικού καταστήματος.

Επιπλέον, η συμπληρωματική και συμβουλευτική παρουσία των γονέων μας, οι οποίοι υπήρξαν στο παρελθόν επιτυχημένοι επαγγελματίες του κλάδου της ένδυσης, ενισχύει τις προσδοκίες μας, ότι το ανθρώπινο δυναμικό μας θα ωθήσει τη δυναμική της επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα.

## 1.6 Ανάλυση S.W.O.T.

Πίνακας 1: Ανάλυση S.W.O.T.

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTH)</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ιδιόκτητο κατάστημα</li> <li>– Ευνοϊκή τοποθεσία καταστήματος</li> <li>– Απουσία αντίστοιχου καταστήματος στην περιοχή</li> <li>– Χαμηλότερες τιμές πώλησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό</li> <li>– Άριστη ποιότητα προϊόντων σε χαμηλή τιμή</li> <li>– Πώληση προϊόντων μέσω Internet</li> <li>– Επεκτατική πολιτική προώθησης προϊόντων μέσω δυναμικού marketing</li> <li>– Απευθείας δικές μας εισαγωγές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Υψηλές δαπάνες προώθησης προϊόντων</li> <li>– Δανειακή επιβάρυνση</li> </ul>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η χρήση του διαδικτύου για e-marketing και δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος</li> <li>– Υψηλοί και διαρκείς ρυθμοί ανάπτυξης του νομού</li> <li>– Προσέλευση πλήθους τουριστών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Αστάθεια στην οικονομία</li> <li>– Φορολογία</li> <li>– Εισοδηματικοί περιορισμοί</li> <li>– Εύκολη είσοδος νέων ανταγωνιστών</li> </ul>

## 2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΑΙ ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

---

#### 2.1 Ανάλυση ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο κλάδος του γυναικείου ενδύματος διακρίνεται από τον έντονο ανταγωνισμό και την επιθετική εισαγωγική διείσδυση, ιδιαίτερα από χώρες χαμηλού κόστους, υψηλή εξάρτηση από τάσεις μόδας και από τις μεταβολές της καταναλωτικής συμπεριφοράς

##### 2.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον (P)

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή μας και τη συγκεκριμένη στάση που η παρούσα κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Όπως είναι φυσικό οι της χώρας επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση, καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση επιχειρήσεων (<http://www.kemel.gr>).

Στην παρούσα φάση, το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας, μεσούσης της οικονομικής κρίσης χαρακτηρίζεται ασταθές, με την αγορά να παρουσιάζει διακυμάνσεις, καθώς πολιτικά ζητήματα, όπως π.χ. συμφωνία με τους εταίρους για συνέχιση της χρηματοδότησης και στήριξη της ελληνικής οικονομίας, βρίσκονται επί μακράν στο στάδιο των διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, οι συνεχείς αναφορές στην πιθανότητα εξόδου της χώρας από την ευρωζώνη, επηρεάζει δυσμενώς την αγορά, προκαλώντας ακαμψία.

##### 2.1.2 Οικονομία (E)

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροχρόνιες εξελίξεις, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμη κλίμακα, αποτελούν μια κρίσιμη εξωτερική παράμετρο σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Παράγοντες όπως τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, οι δείκτες χρηματιστηρίου, μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές και την προσπάθειά μας (<http://www.kemel.gr>).



Ιδιαίτερα στις μέρες μας, η κατάσταση της οικονομίας της χώρας βρίσκεται σε παρατεταμένη ύφεση, οι πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα είναι διαρκείς, η επίσημη ανεργία έχει εκτιναχθεί στο 27% και διαφαίνεται ότι θα παραμείνει επί μακρόν σε υψηλά επίπεδα. Η δυσανάλογη φορολογία, σε συνδυασμό με τον αποπληθωρισμό, περιορίζει την αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών, οι οποίοι περιορίζουν τις ελαστικές τους δαπάνες. Προφανώς θα συνεχίσουν να αγοράζουν ενδύματα για να καλύψουν τις ανάγκες τους, αλλά θα επιλέγουν οικονομικές λύσεις, χωρίς να υποβιβάζουν το επίπεδο της ποιότητας.

Συνοπτικά, θα αναφέραμε ότι η επιχείρηση θα λειτουργεί σε ένα μη σταθερό εγχώριο μακροοικονομικό περιβάλλον, με την οικονομία σε φάση ύφεσης, ενταγμένη στο περιβάλλον της ευρωζώνης.

Η οικονομική κρίση που πλήττει την Ελληνική οικονομία και κοινωνία έχει αλλάξει δραματικά τη συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών. Πρόσφατες κλαδικές μελέτες (ICAP Group AE, 2015), δείχνουν ότι σχεδόν όλοι οι καταναλωτές και τα νοικοκυριά έχουν αλλάξει τον τρόπο που ζουν και ψωνίζουν: υπάρχει μείωση του αριθμού των επισκέψεων στα καταστήματα, μετατόπιση των αγορών σε κανάλια διανομής που προσφέρουν καλύτερη σχέση αξίας-τιμής, μείωση των δαπανών σε αρκετές κατηγορίες προϊόντων, με παράλληλη υποκατάσταση των επώνυμων προϊόντων από προϊόντα ιδιωτικής επωνυμίας, αυστηρότερος προγραμματισμός των προσωπικών και οικογενειακών εξόδων.

### 2.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον (S)

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Θέματα όπως οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης, μπορούν να επηρεάσουν και να μεταβάλουν τη στάση των καταναλωτών (<http://www.kemel.gr>).

Όσον αφορά τον κλάδο της ένδυσης, πρέπει να αναφέρουμε, ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι γρήγοροι ρυθμοί που χαρακτηρίζουν την εποχή μας, αλλά και η τάση των γυναικών να ακολουθούν τη μόδα κάτω από οποιεσδήποτε οικονομικές συνθήκες, έχει

οδηγήσει το καταναλωτικό κοινό να αυξήσει την δαπάνη για την αγορά ενδυμάτων χαμηλού κόστους, που είναι «ευκολοφόρετα» όλες τις ώρες. Η επιχείρηση «nefeli», εστιάζει κυρίως σ' αυτή την κατηγορία των ενδυμάτων, για να εισχωρήσει δυναμικά στην αγορά.

#### 2.1.4 Τεχνολογία (T)

Η τεχνολογία είναι δυνατό να έχει σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της, καθώς μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να την εκμεταλλευτούν και να την εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτήν.

Στις μέρες μας, οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν την λειτουργία όλων των επιχειρήσεων. Η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών για τη μηχανογράφηση των λειτουργιών της επιχείρησης, επιτρέπει τον έλεγχο και το συντονισμό της. Η τεχνολογία του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν παγκόσμια το προϊόντα τους.

Η δική μας επιχείρηση, λόγω της φύσης των προϊόντων που θα εμπορεύεται, δεν επηρεάζεται σημαντικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις, πέρα από το διαδίκτυο. Οι τεχνολογίες διαδικτύου επηρεάζουν σημαντικά την προώθηση και την πώληση, και εμείς θα προσπαθήσουμε να εκμεταλλευτούμε αυτές τις δυνατότητες, θέτοντας σε εφαρμογή μεθόδους ηλεκτρονικού μάρκετινγκ και ηλεκτρονικού εμπορίου.

Οι παράγοντες που προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση για την επιχείρηση «nefeli» συνοψίζονται στον παραπάνω πίνακα 2.

**Πίνακας 2:** Ανάλυση PEST

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (P)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (E)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ασταθές πολιτικό περιβάλλον</li><li>• Κίνδυνος εξόδου της χώρας από την ευρωζώνη</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Έντονες πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα των δυνητικών πελατών</li><li>• Δυσκολία δανειοδότησης</li></ul>

- Παρά την περιορισμένη δημογραφική αύξηση στην ευρύτερη περιοχή της Μεσσηνίας, υπάρχει έντονη αστικοποίηση στην περιοχή
- Τα καταναλωτικά πρότυπα, παρά την οικονομική κρίση και τη μείωση των εισοδημάτων, εξακολουθούν να επηρεάζουν ισχυρά
- Διαχείριση αποθήκης και stock, ανά είδος, μέγεθος και εποχικότητα, με ειδικό λογισμικό πρόγραμμα
- On-line πωλήσεις μέσω διαδικτύου

Μέσα σ' αυτό το δύσκολο περιβάλλον, παρουσιάζονται και ευκαιρίες, για εκείνους που τολμούν. Η επιχείρηση «nefeli», λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική δαπάνη στη γυναικεία ένδυση, θα δώσει μεγάλη έμφαση –και μέσω της διαφημιστικής της καμπάνιας- σε συνήθειες των καταναλωτών που σχετίζονται με τη θέση της γυναίκας στην κοινωνία, την επαγγελματική της καταξίωση, το ρόλο της ως μητέρας, αλλά και τη διατήρηση ή/και τον επαναπροσδιορισμό της εξωτερικής της εμφάνισης μέσω του αθλητισμού.

## 2.2 Ανάλυση αγοράς

Η αγορά της γυναικείας ένδυσης βρίσκεται σε μια περίοδο έντονων ανακατατάξεων. Παράγοντες όπως η συνεχιζόμενη αύξηση του μεριδίου των πολυκαταστημάτων, η ανάπτυξη εμπορικών κέντρων, η είσοδος και εδραίωση διεθνών προτύπων και αντιλήψεων (concepts), η παρατεταμένη κρίση στο κόστος των εμπορικών σημείων και η μείωση του μεριδίου ορισμένων από τα ελληνικά brand names, δημιουργούν ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στον χώρο του λιανεμπορίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράγοντες όπως η διεθνοποίηση των αγορών, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων, η απαίτηση των καταναλωτών για επώνυμα, ποιοτικά και προσιτά προϊόντα, οι νέες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης, οι τάσεις συγκεντρωτισμού, το ηλεκτρονικό εμπόριο,

η απαίτηση για πιο σύνθετες λειτουργίες (logistics, marketing κ.ά) και για συνεχείς επενδύσεις για την εξέλιξη μιας επιχείρησης αντανακλώνται στη δομή του λιανεμπορίου και δημιουργούν νέα δεδομένα τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Όλες αυτές οι εξελίξεις έχουν επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό και την ελληνική αγορά, τον τομέα του λιανεμπορίου και ιδιαίτερα τον κλάδο της γυναικείας ένδυσης. Ήδη έχουμε γίνει μάρτυρες σημαντικών ανακατατάξεων στην δομή της αγοράς, μιας αγοράς που χαρακτηρίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού, την έντονη κινητικότητα και επιχειρηματική δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου καθώς και τη συνεχόμενη διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων μέσω της δημιουργίας αλυσίδων καταστημάτων, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη παράλληλων καναλιών διανομής.

Η αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η δική μας επιχείρηση είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά. Η Καλαμάτα, πρωτεύουσα του νομού Μεσσηνίας, συγκεντρώνει το σύνολο των κεντρικών και δημόσιων υπηρεσιών και αποτελεί το κέντρο των παραγωγικών διαδικασιών. Η επιχείρηση απευθύνεται όχι μόνο στους κατοίκους της Καλαμάτας, αλλά και των γύρω περιοχών, ιδιαίτερα της ανατολικής πλευράς του νομού στην οποία δεν υπάρχουν καταστήματα, που να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών.

### 2.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ στην πρόσφατη απογραφή του έτους 2011, ο νομός Μεσσηνίας έχει πληθυσμό 159.954 κατοίκους.

Στον παρακάτω πίνακα 3, αναλύεται ο γυναικείος πληθυσμός κατά ηλικιακές ομάδες.

**Πίνακας 3:** Γυναικείος πληθυσμός Δήμου Καλαμάτας και όμορων Δήμων

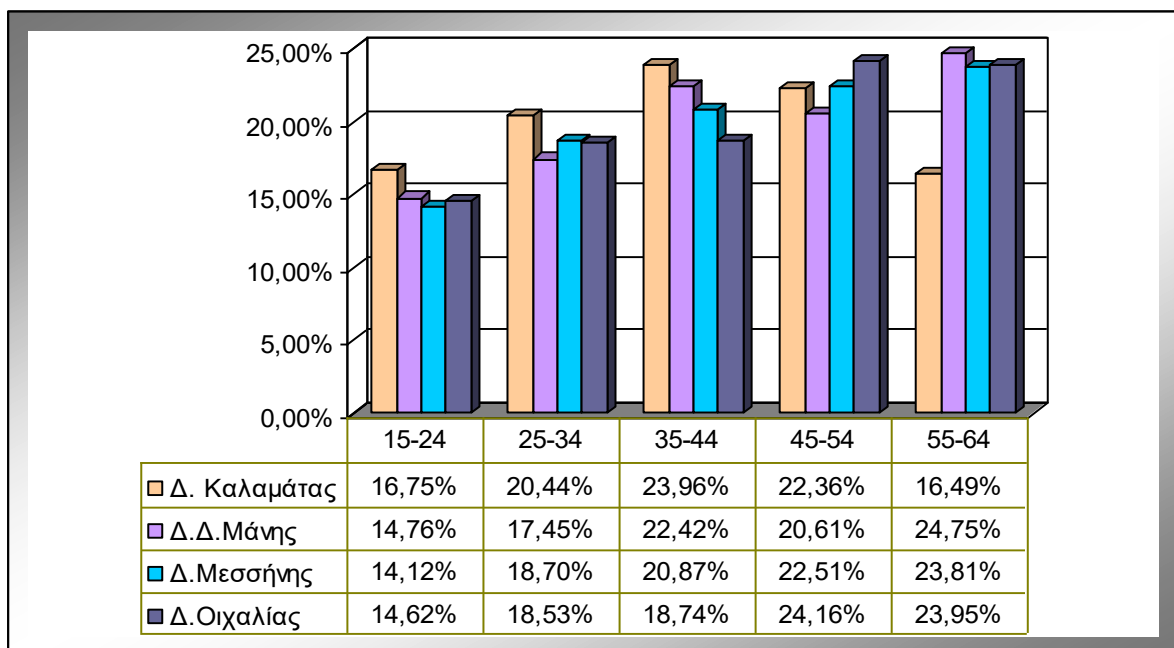
<b>Γυναικείος πληθυσμός Δήμου Καλαμάτας και όμορων Δήμων</b>							
<b>Δήμοι</b>	<b>Ηλικιακές ομάδες</b>					<b>Σύνολα</b>	<b>Ποσοστό</b>
	<b>15-24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>		
<b>Καλαμάτας</b>	3.930	4.794	5.621	5.244	3.867	<b>23.456</b>	<b>67,59%</b>
<b>Δυτ. Μάνης</b>	285	337	433	398	478	<b>1.931</b>	<b>5,56%</b>

<b>Μεσσήνης</b>	912	1.208	1.348	1.454	1538	<b>6.460</b>	<b>18,61%</b>
<b>Οιχαλίας</b>	418	530	536	691	685	<b>2.860</b>	<b>8,24%</b>
<b>Σύνολα</b>	<b>5.545</b>	<b>6.869</b>	<b>7.938</b>	<b>7.787</b>	<b>6.568</b>	<b>34.707</b>	<b>100,00%</b>
	<b>15,97%</b>	<b>19,80%</b>	<b>22,87%</b>	<b>22,44%</b>	<b>18,92%</b>	<b>100,00%</b>	

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (Απογραφή 2011)

Ο πληθυσμός του Δήμου Καλαμάτας είναι περίπου 69.849 κάτοικοι, δηλαδή περίπου 44% του συνολικού πληθυσμού του νομού. Οι όμοροι δήμοι Δυτικής Μάνης με πληθυσμό 6.945 κατοίκους, Μεσσήνης με πληθυσμό 23.482 κατοίκους και Οιχαλίας με πληθυσμό 11.228 κατοίκους, αποτελούν το 26% του συνολικού πληθυσμού του Νομού. Συνολικά ο Δήμος Καλαμάτας και οι όμοροι Δήμοι αποτελούνται από 111.504 άτομα, εκ των οποίων τα 55.607 άτομα, είναι γυναίκες, δηλαδή ποσοστό 49,86%.

Στο παρακάτω διάγραμμα, εμφανίζονται τα ποσοστά του γυναικείου πληθυσμού του Δήμου Καλαμάτας, και των όμορων Δήμων, ανά ηλικιακή ομάδα ενδιαφέροντος της επιχείρησής μας.



**Διάγραμμα 1:** Ποσοστιαία κατανομή γυναικείου πληθυσμού Δήμου Καλαμάτας και όμορων Δήμων, ανά ηλικιακή ομάδα  
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (Απογραφή 2011)

Όπως είναι εμφανές από τον παραπάνω πίνακα 3, η επιχείρησή μας απευθύνεται σε κοινό 34.707 γυναικών, εκ των οποίων ποσοστό 67,59% διαμένουν στο Δήμο Καλαμάτας, το 5,56% στο Δήμο Δυτικής Μάνης, το 18,61% στο Δήμο Μεσσήνης και το 8,24% στο Δήμο Οιχαλίας.

### 2.2.2 Τάσεις και μέγεθος της αγοράς

Η ελληνική αγορά εμπορίου γυναικείων ενδυμάτων είναι μια σημαντική αγορά, η οποία έως το 2008, είχε ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 3%. Τα τελευταία 5 χρόνια, παρουσιάζει σχετικά καθοδική τάση στο σύνολο των πωλήσεων, λόγω της οικονομικής κρίσης. Ειδικότερα οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα, κυρίως διότι δεν ακολουθούν κάποιο επιχειρηματικό πλάνο το οποίο θα καθοδηγεί τα βήματά τους. Παράλληλα οι μεγάλες επιχειρήσεις πολυκαταστημάτων όπως π.χ. CARREFOUR, A.B. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ κ.α., έχουν αρχίσει να παίρνουν ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Η αγορά επηρεάζεται από:

- τις δημογραφικές τάσεις
- την έντονη επίδραση της μόδας και της μεταβλητότητας των καταναλωτικών προτύπων
- την αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων στην κατανομή μεριδίων
- τη μεταφορά μεγάλου μεριδίου της παραγωγής σε χώρες χαμηλότερου κόστους

### 2.2.3 Ορίζοντες ανάπτυξης

Παρόλα αυτά, η αναμενόμενη εξέλιξη για την επόμενη 5ετία, αναμένεται να είναι θετική, για την περιοχή μας. Με βάση τα στοιχεία, οι Νέα Εθνική Οδός, Αθήνας – Καλαμάτας, είχε σαν αποτέλεσμα τη σμίκρυνση της απόστασης από την Αθήνα στην Καλαμάτα, και η Περιοχή Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α.) συντελούν στην σημαντική αύξηση του πληθυσμού για τα προσεχή χρόνια. Το γεγονός αυτό είναι ήδη εμφανές με την εγκατάσταση μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στην ευρύτερη περιοχή.

Η δυναμική αυτή είναι βέβαιο ότι θα προκαλέσει την ανάγκη για μεγέθυνση των υφισταμένων επιχειρήσεων και τη δημιουργία νέων. Ως εκ τούτου, δεν προβλέπεται

στασιμότητα ή κορεσμός στη ζήτηση των προϊόντων ειδών ένδυσης, δεδομένης της συνεχούς ανάπτυξης του νομού αλλά και της ανάγκης των ανθρώπων για ανανέωση και βελτίωση της εικόνας τους.

### 2.3 Ανάλυση ανταγωνισμού<sup>1</sup>

Βασικό κίνητρο στην επενδυτική μας απόφαση όσο αφορά την επιλογή του τόπου εγκατάστασης αποτέλεσε η ήδη υπάρχουσα κατάσταση του ανταγωνισμού στην περιοχή της Καλαμάτας. Ειδικότερα στην περιοχή μας είναι εγκατεστημένες:

- μικρομεσαίες ατομικές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στο κλασικό γυναικείο ένδυμα.
- μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην γυναικεία και ανδρική αθλητική ένδυση
- πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο νεανικό γυναικείο ένδυμα

Στην πόλη της Καλαμάτας, δραστηριοποιούνται 75 καταστήματα, με αντικείμενο την γυναικεία ένδυση. Τα περισσότερα εξ αυτών είναι ατομικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Επισημαίνεται η παρουσία μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων, που διαθέτουν ενδύματα σε χαμηλές τιμές και απευθύνονται σε ευρύ αγοραστικό κοινό. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν ποικιλία ειδών ένδυσης και ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής, προσφέροντας προϊόντα ικανοποιητικής ποιότητας σε προσιτές τιμές για το μέσο καταναλωτή.

Ως κύριους ανταγωνιστές, θεωρούμε τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες με την είσοδό τους στην αγορά της Καλαμάτας, έχουν αποσπάσει σημαντικό μερίδιο. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται πολύ κοντά στο κατάστημά μας, είναι εμπορικά καταστήματα ειδών ένδυσης ZARA AE, BERSKA AE, ATTRATIVO, BENETTON AE. Ωστόσο είναι αξιοσημείωτη και ελκυστική ταυτόχρονα η απουσία ανάλογου καταστήματος που να διαθέτει μεγάλη γκάμα ενδυμάτων και να απευθύνεται ταυτόχρονα σε ευρύ ηλικιακό κοινό.

---

<sup>1</sup> Από δική μας προσωπική έρευνα.

### 2.3.1 Εμπόδια εισόδου στον κλάδο

Στην πραγματικότητα η αγορά στην οποία θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι μια δύσκολη αγορά από την άποψη ότι είναι σχεδόν αδύνατος ο αποκλεισμός εισόδου νέων επιχειρήσεων. Πέραν του κόστους ίδρυσης και συντήρησης μίας επιχείρησης στον κλάδο της ένδυσης, δεν υπάρχουν περαιτέρω εμπόδια εισόδου στο κλάδο. Ως εκ τούτου η είσοδος νέων ανταγωνιστών στο συγκεκριμένο κλάδο κρίνεται ως ιδιαίτερα εύκολη. Θεωρούμε ότι πέραν των ήδη υπαρχουσών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, η ύπαρξη νέων ανταγωνιστών έχει πολύ σημαντικές πιθανότητες εμφάνισης.

Όμως η επιχείρησή μας, θα ακολουθήσει εκτός από μια ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική, και ένα διαφημιστικό πρόγραμμα ώστε να καθιερωθεί το brand name στο χώρο. Η διαφημιστική καμπάνια θα έχει σαν στόχο να χαρακτηριστούν τα προϊόντα μας ως «προϊόντα συνυφασμένα με την ποιότητα και την προσιτή τιμή».



## 3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

---

### 3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός

Η κατάσταση στον κλάδο της ένδυσης έχει ικανοποιητικά ποσοστά κέρδους, τα οποία είναι μικρότερα βέβαια σε σχέση με τα ποσοστά που ίσχυαν τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό συμβαίνει διότι η περίοδος της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα, έχει σαν αποτέλεσμα ο κλάδος να μειώσει τα κέρδη του, προκειμένου να είναι ελκυστικός. Το βασικότερο πλεονέκτημα της επιχείρησής μας είναι ότι έχουμε καταφέρει να εξασφαλίσουμε συνεργασίες με εγχώριες βιοτεχνίες, των οποίων ένα μέρος της παραγωγής τους, θα είναι αποκλειστικά για την επιχείρησή μας. Η συμφωνία αυτή επιτεύχθηκε, καθώς η σχεδίαση των ενδυμάτων αυτών, θα φέρει το brand name «nefeli» στην ετικέτα, και θα είναι δικής μας σχεδίασης. Με τον τρόπο αυτό, αλλά και με σωστή διαχείριση του εμπορεύματος, θα διατηρούμε χαμηλές τιμές πώλησης, και ικανοποιητικό ποσοστό μικτού κέρδους.

### 3.2 Ανάλυση καταναλωτών – πελατών

Το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, είναι γυναίκες ηλικίας από 15 μέχρι και 65 ετών που τους ενδιαφέρει η προσεγμένη εμφάνισή τους και δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να πληρώσουν ακριβά γι' αυτό. Το κοινό προέρχεται από όλες τις κοινωνικοοικονομικές τάξεις, καθώς υπάρχει μεγάλη διασπορά προϊόντων.

Το target group 15-24 ετών αποτελείται από νεανικό κοινό με άποψη, διαφοροποιημένο από τη μάζα. Η μεγαλύτερη έμφαση θα δοθεί στο target group 25-45 ετών, το οποίο αποτελείται από δυναμικές, εργαζόμενες γυναίκες, που συνδυάζουν καριέρα και οικογένεια. Όσον αφορά τις μεγαλύτερες ηλικίες, απευθύνεται σε γυναίκες δραστήριες, που δίνουν έμφαση στην κοινωνική ζωή και ασχολούνται με τον εαυτό τους.

### 3.3 Σχέδιο Marketing

Στη σημερινή αγορά, κάθε προϊόν πρέπει να βρει την κατάλληλη αγορά αιχμής. Προκειμένου να γίνει αυτό, θα πρέπει να ξεχωρίζει για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τα οποία του δίνουν μοναδική ταυτότητα.

### 3.3.1 Στόχοι marketing

Στην επιχείρηση «nefeli», στοχεύουμε ταυτόχρονα σε μεγάλο target group πελατών, αποτελούμενο από μεγάλη ηλικιακή κλίμακα, με διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάγκες η κάθε μια. Αυτό δημιουργεί μια επιπλέον διαδικασία, ως προς την ενδεδειγμένη στρατηγική προϊόντων που θα πρέπει να ακολουθήσουμε, τα οποία είναι μεταξύ τους διαφορετικά.

Βασικός στόχος της επιχείρησης, είναι να αναλύσει και να συγκεκριμενοποιήσει τις ομάδες πελατών, με σκοπό να δημιουργήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης. Φιλοδοξούμε να πετύχουμε τους στόχους μας προσεγγίζοντας με διαφορετικό τρόπο τους τρεις διαφορετικούς τύπους ενδυμάτων που θα προσφέρουμε. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική επιτυχίας για τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση «nefeli», στον κλάδο της γυναικείας ένδυσης, απαιτεί ένα άρτιο σχέδιο marketing, για την αναγνώριση του brand name, την επίτευξη ικανοποιητικών πωλήσεων για τον πρώτο χρόνο, την αύξηση των πωλήσεων για τα επόμενα δύο χρόνια, με σκοπό την κατάκτηση σημαντικού μεριδίου της αγοράς.

### 3.3.2 Προϊόντα

Τα ενδύματα είναι διαρκή καταναλωτικά αγαθά, η διάρκεια των οποίων περιορίζεται με τις αλλαγές που συμβαίνουν κάθε σεζόν στη μόδα. Για το λόγο αυτό, σε κάθε εποχιακή σεζόν, η επιχείρηση θα διαθέτει πλήρη γκάμα προϊόντων, που θα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα μεγεθών και σχεδίων, τα οποία θα ανανεώνονται συνεχώς.

Τα προϊόντα μας χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Ενδύματα casual
  - Παντελόνια
  - Φούστες
  - Φορέματα
  - Πουκάμισα
  - Μπλούζες
  - Παλτό
  - Τζάκετ
  - Μπουφάν
  - Τουνίκ

- Σόρτζ
- Μπολερό
- Σακάκια

➤ Ενδύματα αθλητικά

- Φόρμες
- Κολάν
- T-Shirt
- Σόρτζ
- Φούτερ
- Μπουστάκια
- Παντελόνια

➤ Ενδύματα βραδινά εισαγωγής

- Ενδύματα βραδινά προς πώληση
- Ενδύματα βραδινά προς ενοικίαση
  - Φορέματα
  - Φούστες
  - Μπολερό
  - Μπλούζες
  - Τοπ
  - Εσάρπες

Ένα μέρος των ενδυμάτων, θα κατασκευάζεται σε βιοτεχνία στα Τρίκαλα, με την οποία ήδη έχουμε συνομιλήσει και έχουμε καταλήξει στο βασικό πλαίσιο της συμφωνίας. Παράλληλα, θα εισάγουμε ενδύματα από τη Βουλγαρία, από βιοτεχνία η οποία έχει Έλληνες ιδιοκτήτες, με την οποία επίσης έχουμε βρει τα βασικά στοιχεία της συμφωνίας μας. Και στις δύο περιπτώσεις, όλα τα ενδύματα θα φέρουν την επωνυμία «nefeli», και τα σχέδια θα είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος, δικές μας δημιουργίες. Μεγάλη βαρύτητα δώσαμε στα υφάσματα για την κατασκευή των ενδυμάτων, τα οποία θα προέρχονται κυρίως από την Κίνα και τη Μαλαισία και θα ελέγχονται για την ποιότητά τους. Το μέσο κόστος παραγωγής των ενδυμάτων θα είναι εξαιρετικά χαμηλό. Συμπληρωματικά, θα υπάρχουν και άλλες πηγές αγοράς, όπως π.χ. από την Ιταλία, όπου στην ετήσια έκθεση στο

Μιλάνο, συνομιλήσαμε με αρκετούς βιοτέχνες που παράγουν ελκυστικά, μοντέρνα ενδύματα, σε χαμηλές τιμές.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχουμε στον πελάτη μετά την πώληση (after sales service), θα είναι εξειδικευμένες όσον αφορά τη δυνατότητα τροποποίησης των ενδυμάτων (κόντεμα-στένεμα).

Σημαντική καινοτομία, θεωρούμε ότι θα είναι η υπηρεσία εννοκίασης βραδινών ενδυμάτων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ιδιαίτερες και σημαντικές κοινωνικές εμφανίσεις των πελατών, που δεν έχουν τη δυνατότητα να ξοδέψουν σημαντικό ποσό για την αγορά ενός ενδύματος, που θα φορεθεί μια φορά.

### 3.3.3 Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμή του προϊόντος είναι ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει τις πωλήσεις μιας επιχείρησης και συνεπώς τα κέρδη που θα έχει. Γι' αυτό το λόγο η τιμολόγηση του προϊόντος κατέχει σημαντική θέση στο μίγμα marketing. Ο καθορισμός της τιμής ενός προϊόντος δεν είναι κάτι ούτε απλό, ούτε εύκολο. Για τον καθορισμό της θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα την επηρεάζουν.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή είναι το κόστος του προϊόντος, τα διάφορα λειτουργικά έξοδα, τα έξοδα για προώθηση – προβολή. Ακόμη σημαντικό ρόλο παίζουν οι τιμές των ανταγωνιστών, η συμπεριφορά των αγοραστών, η εισοδηματική κατάσταση των κατοίκων της περιοχής μας, καθώς επίσης και η ελαστικότητα της ζήτησης. Με δεδομένο ότι το ένδυμα είναι ένα προϊόν με πολλά υποκατάστατα, αλλά και για άλλους λόγους, η ζήτησή του είναι ελαστική. Ως εκ τούτου, μια πτώση των τιμών μπορεί να αυξήσει σημαντικά τη ζητούμενη ποσότητα και τις πωλήσεις ενώ μια αύξηση στις τιμές θα έχει τα αντίθετα αποτελέσματα. Είναι επομένως σημαντικό για μια επιχείρηση όπως η «nefeli» να ακολουθήσει μια πολιτική διαφοροποίησης προϊόντος η οποία θα επιτρέπει αυξημένες τιμές σε ορισμένα είδη, με παράλληλη πολιτική χαμηλών τιμών –σε συνδυασμό με ικανοποιητική ποιότητα- στα ενδύματα ευρείας κατανάλωσης.

Η αγορά των ενδυμάτων, παρουσιάζει πολύ μεγάλη ευελιξία ως προς τη σχέση τιμής κόστους – πώλησης. Η τιμή πώλησης μπορεί να διαμορφωθεί από 100% έως και 150% πάνω από την τιμή κόστους. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώσουμε την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουμε το επιθυμητό κέρδος και παράλληλα να προσφέρουμε χαμηλές τιμές και επιθετικές εκπτώσεις.

Αναλυτικά, με βάση τα παραπάνω δεδομένα, η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης θα είναι ευέλικτη, σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς και της πολιτικής του ανταγωνισμού. Τα κυριότερα σημεία της πολιτικής μας είναι:

- Χαμηλές τιμές λιανικής.
- Στις περιόδους εκπτώσεων ακολουθούμε επιθετική πολιτική (μέχρι 60%).
- Στο τέλος κάθε σεζόν οργανώνουμε δεκαπενθήμερο προσφορών στο κατάλοιπο αποθεμάτων.
- Προσφέρουμε στους πελάτες που χρησιμοποιούν πιστωτικές κάρτες μέχρι 10 άτοκες δόσεις, ανάλογα με το ύψος των αγορών
- Στον άμεσο σχεδιασμό μας είναι και η έκδοση πελατειακής κάρτας (bonus card) παροχής εκπτώσεων σε δεδομένο όγκο αγορών.
  - o Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, οι κάτοχοι των καρτών ανάλογα με το ποσό που ξοδεύουν ανά εξάμηνο, αυξάνεται (ή και μειώνεται) το ποσοστό έκπτωσης που θα έχουν κατά τη διάρκεια του επόμενου εξαμήνου. Ακόμη, οι κάτοχοι των Bonus Cards, ενημερώνονται πρώτοι για τις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης «nefeli», και συχνά θα είναι και αποδέκτες δώρων, συνήθως με τη μορφή δωροεπιταγής που μπορούν να εξαργυρώσουν στην επόμενη τους αγορά από κατάσταση της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό θα ενισχυθεί η αφοσίωση των καταναλωτών στη «nefeli» και θα τους προσφέρει κίνητρα για να επιλέγουν να ψωνίζουν από το κατάστημά μας.

#### 3.3.4 Προώθηση - Προβολή

Η προώθηση – προβολή είναι το στοιχείο του μίγματος marketing, που με τη βοήθεια μηνυμάτων προσπαθεί να επηρεάσει, άμεσα ή και έμμεσα τους αγοραστές. Η εταιρεία προτίθεται να ακολουθήσει ένα επιθετικό και ταυτόχρονα δημιουργικό σχέδιο προωθητικών ενεργειών. Επειδή το κατάστημά μας θα βρίσκεται σε κεντρικό εμπορικό δρόμο της Καλαμάτας, το διαφημιστικό πρόγραμμα βασίζεται σε προωθητικές ενέργειες από κοπέλες promoter έξω από το κατάστημα. Κάθε Σάββατο μία promoter θα βρίσκεται στον κεντρικό εμπορικό δρόμο και θα μοιράζει κουπόνια επιπλέον έκπτωσης με αγορά συγκεκριμένων προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο οι περαστικοί-υποψήφιοι

αγοραστές γνωρίζουν το κατάστημα, αλλά προσανατολίζουμε την κατανάλωση σε προϊόντα στα οποία έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα γειτονικά καταστήματα.

Επιπλέον θα προβούμε στην καταχώρηση διαφήμισης στον τοπικό τύπο όπου θα ενημερωθεί ο αναγνώστης – καταναλωτής για τη δημιουργία του καταστήματος. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα προβάλλεται από τους τρεις τηλεοπτικούς σταθμούς της Καλαμάτας που εκπέμπουν σε όλη την Πελοπόννησο, διαφημιστικό σποτ, μικρής διάρκειας, που θα παρουσιάζει το κατάστημα μας και την τοποθεσία που βρίσκεται. Με αυτή την κίνηση ευελπιστούμε ότι θα γίνουμε γρήγορα γνωστοί στην περιοχή μας.

Ένας σημαντικός παράγοντας που θα συντελέσει στην προώθηση της επιχείρησης, είναι η διαμόρφωση του εσωτερικού και του εξωτερικού χώρου του καταστήματος, αλλά και θα προσελκύει την προσοχή του αγοραστικού κοινού. Για το λόγο αυτό, θα δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην τοποθέτηση των προϊόντων μέσα στο κατάστημα, στην εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση, στην καθαριότητα του χώρου, στο φωτισμό και στον τρόπο σχεδίασης της βιτρίνας.

Εξαιρετικής σημασίας για την προβολή και την ανάπτυξη των πωλήσεων μας, θα είναι και η ιστοσελίδα του καταστήματος στην οποία θα παρουσιάζεται όλη η συλλογή μας, θα ανανεώνεται κάθε σεζόν και θα είναι ο καλύτερος πρεσβευτής της εικόνας μας.

Οι στόχοι των προωθητικών ενεργειών μας, έχουν σκοπό:

- Την εξάπλωση της αναγνωρισιμότητας του brand name «nefeli».
- Η οικοδόμηση βαθύτερης σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες μας

### **3.4 Διοικητική δομή**

Την ευθύνη της Διοίκησης της εταιρίας θα έχουν οι δύο βασικοί εταίροι:

Η Νεφέλη Ψηλοπαναγιώτη, εταίρος κατά 50%, η οποία σπούδασε στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΤΕΙ Καλαμάτας και υπό την ευθύνη της θα έχει τον τομέα παραγωγής και πωλήσεων.

Η Πηγή-Ειρήνη Βρυώνη, εταίρος κατά 50% η οποία σπούδασε Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΤΕΙ Καλαμάτας και υπό την ευθύνη της θα βρίσκεται ο τομέας χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λειτουργικής υποστήριξης.

### 3.4.1 Χρονικός Προγραμματισμός δραστηριοτήτων (διάγραμμα Gantt)

Παραθέτουμε στη συνέχεια ένα διάγραμμα Gantt του λειτουργικού προγραμματισμού μας. Σύμφωνα με το προγραμματισμό μας, η έναρξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης «nefeli» θα γίνει το πρώτο εξάμηνο του ερχόμενου έτους (2016). Άμεσα, θα υπάρξει η λειτουργία της πελατειακής κάρτας. Στη συνέχεια η δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος, το οποίο θα τεθεί σε πλήρη λειτουργία το δεύτερο εξάμηνο του 2016.

<b>ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ "nefeli"</b>							
<b>ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΟΥ 2 ΕΤΗ</b>							
<b>ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΟΥ ΣΕ 6ΜΗΝΑ</b>							
<b>α/α</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	<b>Α' 6/μηνο 2016</b>	<b>Β' 6/μηνο 2016</b>	<b>Α' 6/μηνο 2017</b>	<b>Β' 6/μηνο 2017</b>	<b>Α' 6/μηνο 2018</b>	<b>Β' 6/μηνο 2018</b>
1	Έναρξη δραστηριοτήτων						
2	Δημιουργία καταστήματος e-shop						
3	Πελατειακή κάρτα						

**Διάγραμμα 2:** Διάγραμμα Gantt

### 3.4.2 Λειτουργικός σχεδιασμός - Προγραμματισμός

Ο λειτουργικός - παραγωγικός σχεδιασμός της εταιρίας οικοδομείται με βάση την κουλτούρα της επιχείρησής μας, που αφορά:

- στη γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας
- στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων
- στην ευέλικτη προσαρμογή
- στον έλεγχο του κόστους
- στην ενεργητική συμμετοχή των εταίρων και των εργαζομένων

Όσον αφορά τη διαχείριση των αποθεμάτων μας, θα υπάρχει ηλεκτρονικός υπολογιστής με πρόγραμμα εμπορικής διαχείρισης, όπου θα καταχωρούνται αναλυτικά οι

αγορές και οι πωλήσεις των εμπορευμάτων ανά σεζόν (Άνοιξη- Καλοκαίρι και Φθινόπωρο – Χειμώνας) και ανά κωδικό-μέγεθος-χρώμα, ώστε να γνωρίζουμε ποια εμπορεύματα έχουν μεγαλύτερη ζήτηση, ποια χρώματα προτιμούν οι καταναλωτές ή ποια μεγέθη πωλούνται περισσότερο. Παράλληλα θα μπορούμε να ελέγχουμε τις ελλείψεις και να διατηρούμε τα αποθέματα χαμηλά.

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές θα είναι ειλικρινείς και στενές, ώστε να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες μας. Η προ-συμφωνία που έχει γίνει με τους βασικούς προμηθευτές όσον αφορά τα τυχόν ελαττωματικά ή κακής ποιότητας ενδύματα, είναι επιστροφή στο χώρο της βιοτεχνίας, και προσπάθεια για διόρθωση των ελαττωμάτων. Στη περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, η αξία των ελαττωματικών θα αφαιρείται από την επόμενη παραγγελία. Οι παραγγελίες μας θα γίνονται από την προηγούμενη σεζόν. Π.χ. η παραγγελία για τη σεζόν Φθινόπωρο – Χειμώνας 2016-2017, θα γίνει το αργότερο έως το Δεκέμβριο 2015.



## 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.2 Επενδυτικό σχέδιο

#### 4.1.1 Προϋπολογισμός κόστους επένδυσης

Ο προϋπολογισμός του κόστους της επένδυσης βασίστηκε σε προσφορές προμηθευτών για τα διάφορα είδη δαπάνης, λαμβάνοντας υπόψη μας αφενός το κόστος και αφετέρου την ποιότητα των εργασιών και των παγίων. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 120.000€, από το οποίο 42.000€ είναι για πάγια και 86.000€ για κυκλοφορούντα στοιχεία του ενεργητικού (δαπάνες έναρξης και κεφάλαιο κίνησης). Το κόστος των παγίων περιλαμβάνει:

**Πίνακας 4: Πάγια**

Διαμόρφωση χώρων	24.800
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	5.800
Λοιπός εξοπλισμός	11.400
<b>Σύνολο</b>	<b>42.000</b>

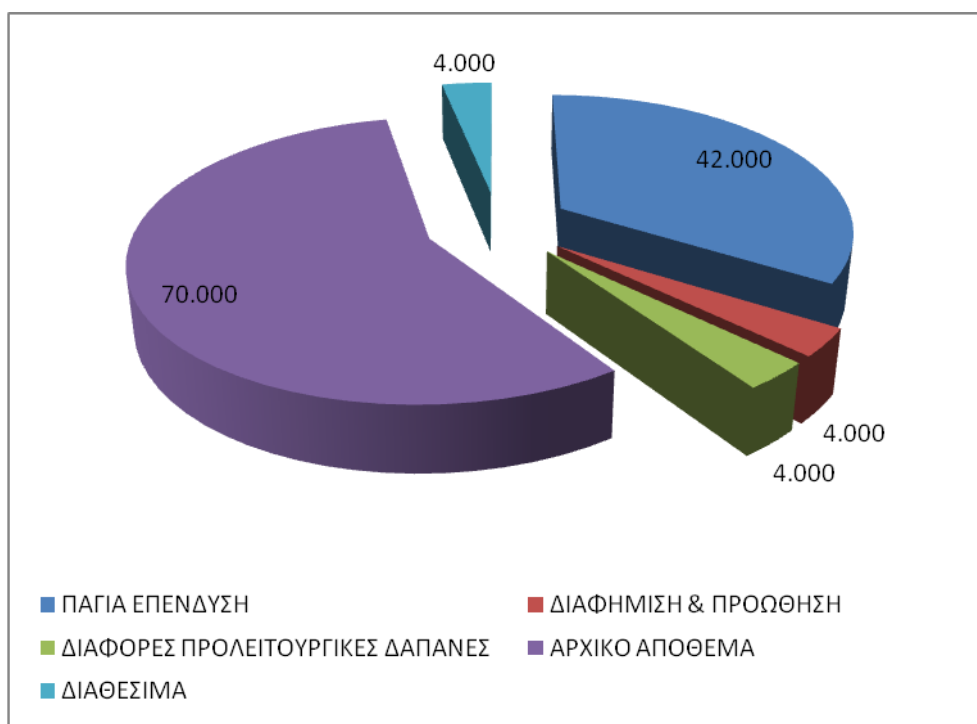
Η διαμόρφωση χώρων απαιτείται για να προσαρμοστεί ο χώρος στις ανάγκες του καταστήματος και περιλαμβάνει ηλεκτρολογική εγκατάσταση, υδραυλικά, δάπεδα, γυψοσανίδες,. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός αποτελείται από Ηλεκτρονικό Υπολογιστή, σύστημα barcode ταμειακή μηχανή, εκτυπωτή. Στο λοιπό εξοπλισμό συμπεριλαμβάνεται σύστημα air condition, σύστημα συναγερμού, σύστημα πυρόσβεσης.

Στις λοιπές δαπάνες έναρξης, από τις 86.000€ οι 70.000€ προβλέπονται για αρχικό απόθεμα καθώς για την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος απαιτείται εμπόρευμα. Από το υπόλοιπο ποσό, προβλέπονται 4.000€ για διαφήμιση-προώθηση και άλλες 4.000€ ως διαθέσιμα. Το υπόλοιπο ποσό προβλέπεται για διάφορες μικρές δαπάνες, όπως δείχνει ο σχετικός πίνακας στο παράρτημα.

Στον παρακάτω πίνακα 5, παραθέτουμε τον συνοπτικό πίνακα προϋπολογισμού του κόστους επένδυσης.

**Πίνακας 5:** Συνοπτικός προϋπολογισμός επένδυσης

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	
ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ
I. ΠΑΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	42.000
II. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ & ΠΡΟΩΘΗΣΗ	4.000
III. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	4.000
IV. ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	70.000
V. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	4.000
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>128.000</b>



**Διάγραμμα 3:** Γράφημα προϋπολογισμού έναρξης

#### 4.1.2 Χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης

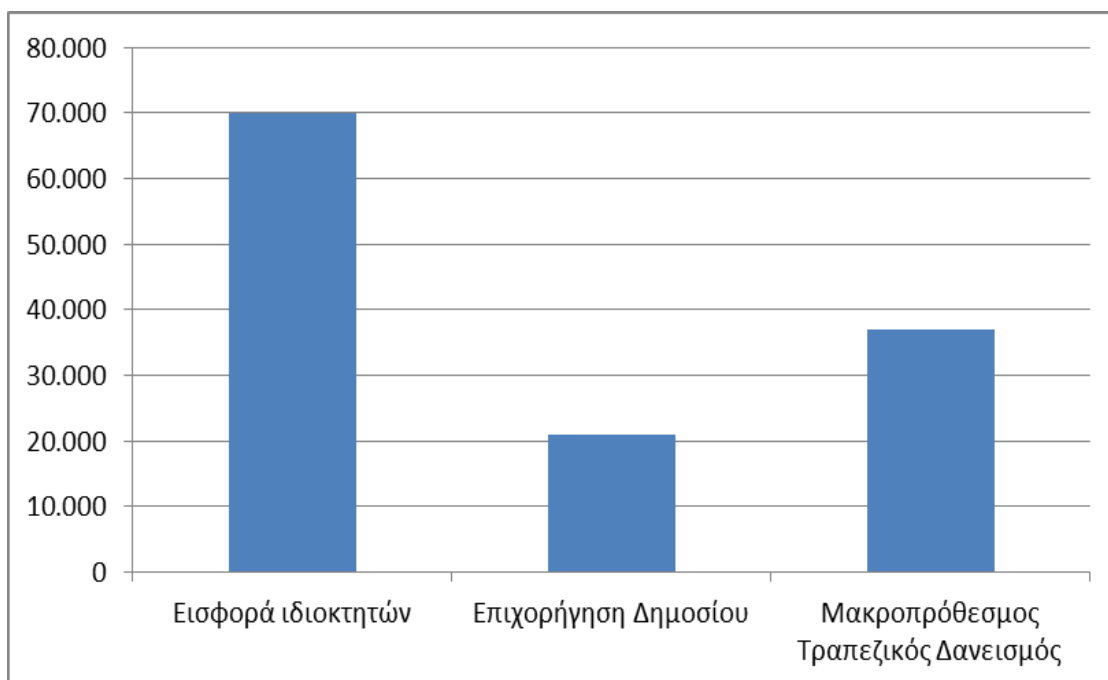
Το συνολικό κόστος της επένδυσης θα είναι 128.000€ όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα 4. Για την υλοποίηση του επενδυτικού μας σχεδίου επιλέξαμε το παρακάτω χρηματοδοτικό σχήμα όπως απεικονίζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα 5.

**Πίνακας 6:** Συνοπτικό χρηματοδοτικό σχήμα επένδυσης

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

1. Εισφορά ιδιοκτητών	70.000	55%
2. Επιχορήγηση Δημοσίου	21.000	16%
3. Μακροπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός	37.000	29%
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>128.000</b>	<b>100%</b>

Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν θα είναι της τάξεως των 128.000€, εκ των οποίων τα 70.000€ είναι η εισφορά των ιδιοκτητών, τα οποία θα καταβάλουν οι δύο μέτοχοι της επιχείρησης σε ποσοστό 50% έκαστη. Από το πρόγραμμα του ΟΑΕΔ Νέων Επιχειρηματιών, θα διεκδικήσουμε επιχορήγηση ύψους 21.000€. Από την Τράπεζα θα δανειοδοτηθούμε με συνολικό ποσό 37.000€ για χρηματοδότηση των παγίων, με επιτόκιο 10% και ορίζοντα εξόφλησης επτά έτη.



**Διάγραμμα 4:** Διαγραμματική απεικόνιση του χρηματοδοτικού σχήματος

## 4.2 Λειτουργία επιχείρησης

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που ακολουθεί γίνεται για τα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Εξετάζονται ανά έτος: (α) τα έξοδα (αποσβέσεις, εξυπηρέτηση δανείου, έξοδα λειτουργίας, κόστος προσωπικού), (β) τα έσοδα πωλήσεων, με βάση τις προβλέψεις για την ποσότητες πώλησης ανά προϊόν, τις τιμές και το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα, και (γ) τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Στη συνέχεια υπολογίζονται οι ταμειακές ροές και γίνεται αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης με βάση την ΚΠΑ (καθαρή παρούσα αξία), τον ΕΣΑ (εσωτερικό συντελεστή απόδοσης) και το νεκρό σημείο για το 1<sup>ο</sup> έτος. Τέλος, εξετάζονται και οι αριθμοδείκτες για τα 3 έτη λειτουργίας.

### 4.2.1 Αποσβέσεις

Η ετήσια απόσβεση των παγίων στοιχείων της επιχείρησης, ανέρχεται στο ποσό των 6.651 € και παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα 7.

**Πίνακας 7: Αποσβέσεις**

Στοιχεία επένδυσης		Κόστος επένδυσης	Έτη απόσβεσης	Ετήσια απόσβεση
<b>Πάγια</b>				
1.	Διαμόρφωση χώρων	24.800	7	3.542
2.	Μηχανολογικός εξοπλισμός	5.800	7	829
3.	Λοιπός εξοπλισμός	11.400	5	2.280
	<b>Σύνολο</b>	<b>42.000</b>		<b>6.651</b>

### 4.2.2 Εξόφληση δανείου

Το ύψος του δανείου που θα λάβει η επιχείρηση, είναι της τάξεως των 37.000 €. Το ετήσιο επιτόκιο είναι 10% και η διάρκεια αποπληρωμής του προβλέπεται για επτά χρόνια, δηλαδή 84 μήνες. Η μηνιαία δόση ανέρχεται στο ποσό των 614,24€. Στον παρακάτω πίνακα 8, παρουσιάζονται συνοπτικά τα στοιχεία του δανείου. Η αναλυτική πρόβλεψη ανά μήνα και έτος, για την επόμενη τριετία βρίσκεται στο παράρτημα του Επενδυτικού Σχεδίου.

**Πίνακας 8:** Εξόφληση δανείου

Στοιχεία δανείου			
Ποσό δανείου	37.000,00		
Μηνιαία δόση	614,24		
Ετήσιο τοκοχρεολύσιο	7.371,00		
		<b>2016</b>	<b>2017</b>
Τόκος		3.527	3.124
Χρεολύσιο		3.844	4.247
<b>Τοκοχρεολύσιο</b>		<b>7.371</b>	<b>7.371</b>

4.2.3 Έξοδα λειτουργίας

Στον παρακάτω πίνακα 9, εμφανίζονται τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης ανά μήνα (για το 1<sup>ο</sup> έτος), και η συνοπτική πρόβλεψη για την επόμενη τριετία. Προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο ασφαλείς οι προβλέψεις, για τα επόμενα χρόνια, έχουμε υπολογίσει για ορισμένα έξοδα μικρή ποσοστιαία ετήσια αύξηση. Θεωρούμε ότι όλα τα έξοδα λειτουργίας είναι σταθερά, δηλαδή είναι ανεξάρτητα από την ποσότητα πωλήσεων. (Αναλυτικός πίνακας των εξόδων, υπάρχει στο Παράρτημα)

**Πίνακας 9:** Έξοδα λειτουργίας

Έξοδα λειτουργίας	Ποσό/ μήνα	2016	2017	2018
1. Προβολή & διαφήμιση	500	6.000	6.000	6.000
2. Τέλη	50	600	630	662
3. Ασφάλιστρα	125	1.500	1.575	1.654
4. Διαδίκτυο	150	1.800	1.800	1.890
5. Έξοδα γραφείου	180	2.160	2.268	2.313
6. Συντήρηση	100	1.200	1.224	1.248
7. Υλικά άμεσης ανάλωσης	200	2.400	2.448	2.521
8. Τηλέφωνο	100	1.200	1.200	1.224
9. Παροχές κοινής ωφέλειας	550	6.600	6.930	7.227
10. Έξοδα μεταφοράς & κίνησης	200	2.400	2.400	2.400
11. Εκπτώσεις σε πελάτες	500	6.000	6.000	6.000
12. Τέλη νομικής /επαγγ. υποστήριξης	150	1.800	1.800	1.800
13. Ταχυδρομικά	250	3.000	3.000	3.000
<b>Σύνολο εξόδων</b>	<b>3.055</b>	<b>36.660</b>	<b>37.275</b>	<b>37.989</b>

Μεγάλη βάση θα δοθεί στην προβολή της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό θα υπάρχει σταθερό μηνιαίο ποσό, για την προβολή της στα τοπικά μέσα. Τα τέλη νομικής/επαγγελματικής υποστήριξης καλύπτουν το κόστος ενός εξωτερικού λογιστή, τα ταχυδρομικά είναι για την αποστολή εμπορευμάτων, τα έξοδα μεταφοράς και κίνησης, αφορούν έξοδα προς τις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες για δειγματισμό, τα έξοδα συντήρησης αφορούν τη συντήρηση του λειτουργικού προγράμματος του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή, οι παροχές κοινής ωφέλειας, αφορούν λογαριασμούς ρεύματος και ύδρευσης, τα υλικά άμεσης ανάλωσης αφορούν είδη καθαρισμού, αναλώσιμα ταμειακής μηχανής, χαρτί εκτυπωτικού.

#### 4.2.4 Απασχόληση και κόστος εργασίας

Η επιχείρηση εκτός από τις δύο ιδιοκτήτριες, οι οποίες θα εργάζονται 40 ώρες την εβδομάδα, θα απασχολεί 2 άτομα με την ειδικότητα «πωλήτρια», οι οποίες θα είναι πλήρους απασχόλησης και 1 επιπλέον άτομο επίσης «πωλήτρια», μερικής απασχόλησης 20 ωρών την εβδομάδα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 10. Οι αμοιβές και οι ασφαλιστικές εισφορές των δύο εταίρων προσμετρώνται στο κόστος εργασίας, καθώς έτσι απεικονίζονται πιο σωστά τα κόστη της επιχείρησης.

**Πίνακας 10: Απασχόληση**

<b>Απασχόληση, αμοιβές και εισφορές/κρατήσεις</b>				
<b>Τύπος απασχόλησης</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Μέση αμοιβή/ώρα</b>	<b>Ώρες /εβδομ (ανά άτομο)</b>	<b>Εισφορά κοινωνικής ασφάλισης</b>
<b>Ιδιοκτήτες</b>	2	7,50	40	25%
<b>Πλήρους απασχόλησης</b>	2	3,75	40	25%
<b>Μερικής απασχόλησης</b>	1	3,75	20	25%
<b>Σύνολο</b>	<b>5</b>		<b>78</b>	

Στον παρακάτω πίνακα 11, εμφανίζονται αναλυτικά, οι αμοιβές των ιδιοκτητριών και των λοιπών εργαζομένων, ανά μήνα και ανά έτος, προσαρμοζόμενο κατά 2%, για τα έτη 2017 και 2018.

Επιπλέον εμφανίζονται οι νόμιμες εισφορές και κρατήσεις, για την κοινωνική και ιατρική ασφάλιση όλων των εργαζομένων, που ανέρχεται σε ποσοστό 25%. Προκύπτει ότι το μηνιαίο κόστος εργασίας είναι 5.281€ για το 2016.

**Πίνακας 11: Κόστος εργασίας**

<b>Αμοιβές &amp; κρατήσεις</b>				
<b>Τύπος απασχόλησης</b>	<b>Ανά μήνα</b>	<b>Ανά έτος 2016</b>	<b>Ανά έτος 2017</b>	<b>Ανά έτος 2018</b>
<b>Αμοιβές - ιδιοκτήτες</b>	2.600	31.200	31.824	32.460
<b>Αμοιβές - πλήρους απασχ.</b>	1.300	15.600	15.912	16.230
<b>Αμοιβές - μερικής απασχ.</b>	325	3.900	3.978	4.058
<b>Σύνολο αμοιβών</b>	4.225	50.700	51.714	52.748
<b>Σύνολο εισφορών/κρατήσεων</b>	1.056	12.675	12.929	13.187
<b>Σύνολο αμοιβών &amp; εισφορών (= εργατικό κόστος)</b>	<b>5.281</b>	<b>63.375</b>	<b>64.643</b>	<b>65.935</b>

#### 4.2.5 Σταθερό κόστος

Στο σταθερό κόστος περιλαμβάνονται: όλα τα έξοδα λειτουργίας, το κόστος προσωπικού, οι αποσβέσεις παγίων και η εξυπηρέτηση του δανείου (οι τόκοι). Το σταθερό ετήσιο κόστος της επιχείρησης «nefeli», διαμορφώνεται ως εξής: (Πίνακας 12)

**Πίνακας 12: Σταθερό κόστος**

<b>Σταθερό κόστος</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Έξοδα λειτουργίας</b>	36.600	37.275	37.989
<b>Εργατικό κόστος</b>	63.375	64.643	65.935
<b>Αποσβέσεις</b>	6.651	6.651	6.651
<b>Τόκοι</b>	3.527	3.124	2.680
<b>Σύνολο σταθερού κόστους</b>	<b>110.153</b>	<b>111.693</b>	<b>113.255</b>

#### 4.2.6 Προβλέψεις πωλήσεων

Προκειμένου να προβλέψουμε την οικονομική επίδοση της επιχείρησής μας, προσπαθήσαμε να σταθμίσουμε τα σημερινά δεδομένα ομοειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή μας, γι' αυτό και οι προβλέψεις μας είναι συντηρητικές.

Τα προϊόντα που θα πωλεί η επιχείρηση «nefeli», χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: α) casual, β) sport-αθλητικά, και γ) βραδινά.

α) Casual: Στην κατηγορία αυτή η επιχείρηση θα δώσει το μεγαλύτερο βάρος. Με μέση τιμή μονάδας 15€, θεωρούμε ότι η επιχείρηση, είναι εφικτό για το πρώτο έτος να πραγματοποιήσει πωλήσεις 240.750€

β) Sport – Αθλητικά: Μέση τιμή μονάδας 8€, προβλέψεις πωλήσεων 52.500€

γ) Βραδινά ενδύματα: Στην κατηγορία αυτή, κάποια από τα εμπορεύματα θα πωλούνται, και κάποια θα ενοικιάζονται. Μέση τιμή μονάδας 70€. Προβλέψεις πωλήσεων και ενοικίων 33.390€.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αγορά των ενδυμάτων παρουσιάζει μεγάλη διακύμανση, ως προς τη σχέση τιμής κόστους και πώλησης. Προβλέψαμε μικτό κέρδος σε δύο πρώτες κατηγορίες σταθερό στο 60%, ώστε να συμπεριληφθούν και μέρος των εκπτώσεων και προσφορών με την πελατειακή κάρτα (bonus card). Επιπλέον στην κατηγορία βραδινά ενδύματα, συμπεριλάβαμε και τις πωλήσεις και τις ενοικιάσεις των ενδυμάτων, γι αυτό υπολογίσαμε το μικτό κέρδος στο 70%, δεδομένου ότι η ενοικίαση των ενδυμάτων δεν έχει καθόλου κόστος.

Η επιχείρηση προσδοκά για το έτος 2017 αύξηση των πωλήσεων των δύο πρώτων κατηγοριών κατά 30% και για τα βραδινά 20%. Για το έτος 2018, η προσδοκώμενη αύξηση των πωλήσεων για όλες τις κατηγορίες, είναι 35%.

Στον παρακάτω πίνακα 13, εμφανίζονται αναλυτικά οι προβλέψεις μας και για τις τρεις κατηγορίες εμπορευμάτων για τα έτη 2016, 2017 και 2018 και στον πίνακα 14 οι συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις της 3ετίας.



**Πίνακας 13: Προβλέψεις πωλήσεων**

<b>Προβλέψεις πωλήσεων: casual</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Πωλήσεις</b>	240.750	312.975	425.516
<b>Κόστος πωληθέντων</b>	96.300	125.190	169.007
<b>Μικτό κέρδος</b>	144.450	187.785	256.509
<b>Μικτό περιθώριο κέρδους %</b>	60%	60%	60%
<b>Προβλέψεις πωλήσεων: Sport –Αθλητικά</b>			
<b>Πωλήσεις</b>	52.500	57.860	78.111
<b>Κόστος πωληθέντων</b>	21.000	23.144	31.244
<b>Μικτό κέρδος</b>	31.500	34.716	46.867
<b>Μικτό περιθώριο κέρδους %</b>	60%	60%	60%
<b>Προβλέψεις πωλήσεων: Βραδινά</b>			
<b>Πωλήσεις</b>	33.390	40.068	54.092
<b>Κόστος πωληθέντων</b>	10.017	12.020	16.228
<b>Μικτό κέρδος</b>	23.373	28.028	37.864
<b>Μικτό περιθώριο κέρδους %</b>	70%	70%	70%

**Πίνακας 14: Συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις**

<b>Συνολικές Προβλέψεις πωλήσεων</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Συνολικές Πωλήσεις</b>	326.340	410.903	554.719
<b>Συνολικό Κόστος πωληθέντων</b>	127.317	160.354	216.478
<b>Συνολικό Μικτό κέρδος</b>	199.323	250.549	338.241
<b>Μικτό περιθώριο κέρδους %</b>	61,02%	60,98%	60,98%

#### 4.2.7 Αποτελέσματα Χρήσης

Στον πίνακα 15, αναλύονται τα αποτελέσματα χρήσης. Η επιχείρηση «nefeli», προβλέπεται να παρουσιάζει κέρδος και τα τρία προβλεπόμενα έτη, και μάλιστα προβλέπονται σημαντικά κέρδη κατά το έτος 2018.

**Πίνακας 15:** Αποτελέσματα χρήσης (προβλέψεις)

<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>			
	<b>2016 προβλέψεις έτους</b>	<b>2017 προβλέψεις έτους</b>	<b>2018 προβλέψεις έτους</b>
Κύκλος Εργασιών	326.640	410.913	554.719
- Κόστος Πωληθέντων	127.317	160.354	216.478
Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης	199.323	250.549	338.241
- Μισθοδοσία	63.375	64.643	65.935
- Διάφορα έξοδα λειτουργίας	36.660	37.275	37.989
Αποτελέσματα προ φόρων, τόκων	99.288	148.631	234.317
- Τόκοι χρεωστικοί	3.527	3.124	2.680
- Αποσβέσεις	8.651	8.651	8.651
Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων	87.110	136.856	222.986
- Φόρος εισοδήματος	17.822	27.771	44.997
<b>Κέρδη προς διάθεση</b>	<b>69.288</b>	<b>109.084</b>	<b>177.988</b>

#### 4.2.8 Ταμειακές Ροές

Η επιχείρηση «nefeli», θα πωλεί τις μετρητοίς όλα τα εμπορεύματα (είσπραξη το πολύ εντός του μήνα στον οποίο γίνεται η πώληση) και κάνουμε την υπόθεση ότι θα λαμβάνει πίστωση από τους προμηθευτές έως δύο μήνες για το 50% της αξίας των εμπορευμάτων και πάνω από δύο μήνες για το υπόλοιπο.

Στον παρακάτω πίνακα 16, εμφανίζονται οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές ανά έτος.

**Πίνακας 16:** Προβλέψεις ταμειακών ροών ανά έτος

<b>nefeli ΕΠΕ</b>				
<b>Ταμειακές Ροές ανά Έτος</b>				
<b>Έτος</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ταμειακές εισροές</b>				
Εξωτερικοί χρηματοδότες	21.000			
Δάνεια	37.000			
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Πωλήσεις		326.640	410.903	554.719
<b>Σύνολο ταμειακών εισροών</b>	58.000	326.640	410.903	554.719
<b>Ταμειακές εκροές</b>				
Νέες επενδύσεις	128.000	-	-	-
Κόστος πωληθέντων		109.925	164.974	217.160
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Μισθοί & ημερομίσθια		63.375	64.643	65.935
Σταθερά έξοδα λειτουργίας		36.660	37.275	33.989
Φόροι		17.822	27.771	44.997
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Τοκοχρεολ. μακροπρ. δανείων		7.371	7.371	7.371
<b>Σύνολο ταμειακών εκροών</b>	128.000	235.152	302.034	373.452
<b>Καθαρή Ταμειακή Ροή (ΚΤΡ)</b>	(70.000)	91.488	108.869	181.267

Παρατηρούμε ότι οι ταμειακές ροές είναι ικανοποιητικές και άρα δεν χρειάζεται να προσφεύγει η επιχείρηση σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό για λόγους ρευστότητας.

#### 4.3 Αξιολόγηση της επένδυσης

Για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης χρησιμοποιούμε δυο εργαλεία: (α) το νεκρό σημείο, και (β) την ΚΠΑ (και τον ΕΣΑ), με βάση τις προεξοφλημένες ταμειακές ροές. Παραθέτουμε επίσης τους βασικούς αριθμοδείκτες για να αξιολογήσουμε τα επιμέρους στοιχεία της χρηματοοικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης.

#### 4.3.1 Νεκρό Σημείο

Νεκρό σημείο είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου, ως μεταβλητό κόστος λαμβάνεται μόνο το κόστος πωληθέντων, και όλα τα άλλα κόστη θεωρούνται σταθερά. Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει το νεκρό σημείο για τα τρία έτη λειτουργίας στον επόμενο πίνακα 17.

**Πίνακας 17:** Νεκρό σημείο – Βαθμός ασφαλείας

	<b>2016 προβλέψεις έτους</b>	<b>2017 προβλέψεις έτους</b>	<b>2018 προβλέψεις έτους</b>
<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>326.640</b>	<b>410.903</b>	<b>554.719</b>
<b>Σταθερές δαπάνες</b>			
Κόστος εργασίας	63.375	64.643	65.935
Σταθερά έξοδα λειτουργίας	36.660	37.275	37.989
Αποσβέσεις	6.651	6.651	6.651
Τόκοι χρεωστικοί	3.527	3.124	2.680
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ</b>	<b>110.213</b>	<b>111.693</b>	<b>113.255</b>
<b>Μεταβλητές δαπάνες</b>			
Κόστος προϊόντων	127.317	160.354	216.478
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	<b>127.317</b>	<b>160.354</b>	<b>216.478</b>
<b>Νεκρό Σημείο</b>			
Σε ευρώ	282.597	286.392	290.397
Επί % κύκλου εργασιών	<b>86,5%</b>	<b>69,7%</b>	<b>52,3%</b>
Βαθμός ασφαλείας	<b>13,5%</b>	<b>30,3%</b>	<b>47,7%</b>

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης, είναι για το έτος 2016 στο 86,5% των πωλήσεων, ήτοι €282.597, για το έτος 2017 στο 69,7% των πωλήσεων και στο 2018 στο 52,3% των πωλήσεων. Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, η επένδυσή μας κρίνεται ασφαλής, καθώς ο Βαθμός Ασφαλείας αυξάνεται σημαντικά κάθε χρόνο.

#### 4.3.2 Προεξοφλημένες Χρηματικές Ροές (ΚΠΑ & ΕΣΑ)

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) και ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ) στον παρακάτω πίνακα. Χρησιμοποιούμε ένα επιτόκιο προεξόφλησης 10%, που θεωρείται λογικό με βάση τα σημερινά δεδομένα της αγοράς.

**Πίνακας 18:** Καθαρή Παρούσα Αξία και Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

<b>Βιωσιμότητα επένδυσης - ΚΠΑ &amp; ΕΣΑ</b>				
<b>Έτος</b>		<b>(2016)</b>	<b>(2017)</b>	<b>(2018)</b>
<b>Σύνολο ταμειακών εισροών</b>	58.000	326.640	410.903	554.719
<b>Σύνολο ταμειακών εκροών</b>	128.000	235.152	302.034	373.452
<b>Καθαρή Ταμειακή Ροή (ΚΤΡ)</b>	(70.000)	91.488	108.869	181.267
<b>Παρούσα Αξία (ΠΑ)</b>	(70.000)	83.171	89.974	136.188
<b>Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ / NPV) - Έτος 0</b>	<b>239.334</b>			
<b>Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ / IRR)</b>	<b>140,28%</b>			

Η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσής μας είναι θετική. Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της επένδυσης είναι 140,28% κατά πολύ μεγαλύτερος από το τρέχον επιτόκιο της αγοράς και οι ταμειακές ροές της επιχείρησης είναι θετικές, η επένδυση κρίνεται εξαιρετικά συμφέρουσα και πρέπει να γίνει αποδεκτή

#### 4.3.3 Αριθμοδείκτες

Παρακάτω παραθέτουμε τους βασικούς αριθμοδείκτες Ρευστότητας, Κεφαλαιακής διάρθρωσης, Απόδοσης και Δραστηριότητας της επιχείρησης «nefeli».

Πίνακας 19: Αριθμοδείκτες

Αριθμοδείκτες			
Δείκτης	2016	2017	2018
<b>Ρευστότητας</b>			
Γενική ρευστότητα	3,47	6,77	12,71
Άμεση ρευστότητα	1,89	4,90	10,62
<b>Κεφαλαιακής διάρθρωσης</b>			
Υποχρεώσεις προς ίδια Κεφάλαια	0,32	0,15	0,08
Ταμειακή ροή προς Υποχρεώσεις	1,50	2,78	5,09
<b>Απόδοσης</b>			
Ανάπτυξης πωλήσεων	-	0,26	0,36
Κόστος πωληθέντων προς πωλήσεις	0,39	0,39	0,39
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	0,61	0,61	0,61
Έξοδα διοίκησης & διάθεσης προς Πωλήσεις	0,31	0,25	0,19
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	0,21	0,27	0,32
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)	0,43	0,40	0,40
Απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων	0,33	0,36	0,37
Αποζημίωση ιδιοκτητών προς πωλήσεις	0,10	0,08	0,08
<b>Δραστηριότητας</b>			
Ημέρες διατήρησης αποθεμάτων	197,93	137,15	116,41
Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	1,82	2,29	3,09
Πωλήσεις προς σύνολο ενεργητικού	1,55	1,32	1,67

Σύμφωνα με τους αριθμοδείκτες ρευστότητας, οι οποίοι προσδιορίζουν τη βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, παρατηρούμε, ότι στην περίπτωση της επιχείρησης «nefelí», η ικανότητά της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είναι μεγάλη και βαίνει αυξανόμενη.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, οι οποίοι μετρούν τον βαθμό επιτυχίας, είναι θετικοί. Οι ημέρες διατήρησης των αποθεμάτων μειώνονται με την πάροδο των ετών, καθώς η ταχύτητα των αποθεμάτων αυξάνεται.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

---

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που παρουσιάσαμε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, το επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της, καθώς και προβλέψεις για την πορεία της στο άμεσο μέλλον, όπως επίσης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα και αναγνωρίζει τις πιθανές αδυναμίες. Πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για νέες εξελίξεις, καθώς οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια του σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Το παραπάνω Επιχειρηματικό Σχέδιο, αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό της επιχείρησης «nefeli», η οποία πρόκειται σύντομα να δημιουργηθεί στην πόλη της Καλαμάτας.

Τα γενικά πλεονεκτήματα της επένδυσης αυτής είναι:

1. Το γεγονός ότι απευθύνεται σε μια αγορά ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη τα τελευταία χρόνια.
2. Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις – βιοτεχνίες δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εφαρμόσει επιθετική τιμολογιακή πολιτική, παρουσιάζοντας στο αγοραστικό κοινό της πόλης της Καλαμάτας, ποιοτικά και οικονομικά ενδύματα.
3. Απευθύνεται σε μεγάλο ηλικιακά εύρος πελατών.

Βασίζόμενοι στην ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου που προηγήθηκε, θεωρούμε πως χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και βιωσιμότητα σε βάθος χρόνου. Η ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη αγορά της πόλης της Καλαμάτας, μας εξασφαλίζει ένα βαθμό σιγουριάς και σταθερής απόδοσης για την επένδυσή μας. Οι εκτιμήσεις που έγιναν για τα χρηματοοικονομικά μεγέθη μέσω έρευνας της τοπικής αγοράς μας είναι ενθαρρυντικές, καθώς σκιαγραφούν μια οικονομικά σταθερή και με περιθώρια ανάπτυξης και βελτίωσης, οικονομική δραστηριότητα. Παρότι ο κλάδος της ένδυσης θεωρείται κορεσμένος, η εξαγωγή ικανοποιητικών για την επιχείρηση αριθμοδεικτών, όσο και η ταμειακή διάρθρωση της επιχείρησης, εξασφαλίζουν έναν ρεαλιστικό βαθμό άμυνας απέναντι σε εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες. Η ανάληψη έντονης επενδυτικής δραστηριότητας

στην περιοχή της Μεσσηνίας και της Καλαμάτας ειδικότερα κατά την τελευταία περίοδο, δημιουργεί τα θεμέλια για την ανάπτυξη του μεγέθους της αγοράς.

Προσπαθήσαμε να εκτιμήσουμε τα οικονομικά μεγέθη, ρεαλιστικά, πάντα σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα γνωστών καταστημάτων στην περιοχή της Καλαμάτας με παρόμοια προϊόντα, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι σαφές και ευδιάκριτο, συνεκτιμώντας ότι πιθανόν να υπάρξουν και αστάθμητοι παράγοντες στην πορεία της επένδυσής μας, καθώς διανύουμε τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια. Η τάση προόδου και εξέλιξης της επιχείρησης περιγράφεται ως ανοδική και αισιόδοξη για τα επόμενα έτη χρήσης, και κυρίως για το τρίτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης που περιλαμβάνει το παρόν Επιχειρηματικό Σχέδιο. Πιστεύουμε πως σημαντικός παράγοντας διασφάλισης του επενδυτικού μας σχεδίου είναι η δημιουργία κερδών κατά την δραστηριοποίηση μας στην παρούσα αγορά, η δημιουργία καινοτομιών στις σχέσεις πελάτη-πωλητή και η προώθηση και πώληση υψηλής ποιότητας γυναικείων ενδυμάτων σε πολύ προσιτές τιμές, που θα δώσει κύρος στην επωνυμία «nefeli», καθώς θα ανταποκρίνεται στις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς της Καλαμάτας, με δεδομένη την οικονομική κρίση, που έχει ως συνέπεια το χαμηλότερο budget των καταναλωτών .



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Αδάμ Σ. (2012). «Μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης εταιρείας εμπορίας υποδημάτων». Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πειραιάς.  
<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4848/1/Adam.pdf>
2. ALBA Graduate Business School (2007). Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών 2007, Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας και Καινοτομίας.
3. Βουδούρη, Ε. (2005). «Επιχειρηματικό Σχέδιο». Σημειώσεις μαθήματος *Επιχειρηματικότητα του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας*, Ο.Π.Α.
4. Βουδούρη, Ε. (2011). «Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου». Παρουσίαση στο μάθημα «Επιχειρηματικότητα» του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Ο.Π.Α., 2011.
5. Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). *Καινοτομία–Επιχειρηματικότητα–Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κέντρα Δια Βίου Μάθησης.
6. Γκόγκας Π. και Πραγγίδης Ι., (2010), «Σύγχρονη επιχείρηση Εργαλεία επιχειρηματικής ανάλυσης», Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
7. Ε.Κ.Π.Α «Μεθοδολογία και υπόδειγμα κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan) στο *Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών του ΕΚΠΑ – Β' Κύκλος*. Αθήνα  
<http://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/LABGU265/%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%94%CE%95%CE%99%CE%93%CE%9C%CE%91%20BUSINESS%20PLAN.doc>.
8. Ε.Κ.Π.Α., (χ.χ). «Εγχειρίδιο επιχειρηματικότητας, για υποψήφιους νέους επιχειρηματίες». Αθήνα. [http://career-office.uoa.gr/pdfs/OD\\_EPIX.pdf](http://career-office.uoa.gr/pdfs/OD_EPIX.pdf)
9. . <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/938/1/xantzaras.pdf>
10. ICAP Group AE (2011). «Κορυφαίοι κλάδοι της ελληνικής Οικονομίας»  
[http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011\\_06\\_23\\_12\\_35\\_55/document.xml](http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.xml)

11. Κέφης Β. και Παπαζαχαρίου Π., (2009), «Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
12. Κοττώρης Σπ. (2012). «Δημιουργώ τη δική μου επιχείρηση» Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα δια ίου μάθησης. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αθήνα.  
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/1.8.pdf>
13. Κουτσού Β. (2006). «Μελέτη Αγοράς Εργασίας Κλάδου Ένδυσης» . Γραφείο Διασύνδεσης Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Θεσ/νικη, 2006.  
<http://moda.teicm.gr/dat/98C621B0/file.pdf?635696937587685538>
14. Λαμπρόπουλος, Π. (2005). Εγχειρίδιο επιχειρηματικότητας. Οργάνωση, διαχείριση ατομικών και μικρών επιχειρήσεων, Δ' Έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός
15. Μπαλάκος, Α. και Πρελορέντζος, Γ. (2003). «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου». Αναφορά της πρακτικής άσκησης στο Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (ΤΑΝΕΟ), Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Ο.Π.Α.
16. Μπαρδάκη Κ. (2012). «πρότυπο επιχειρηματικό σχέδιο για επιχειρήσεις e-business». Ο.Π.Α. Μονάδα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας. Αθήνα.  
<http://www.epidotisimag.gr/wp-content/uploads/2012/04/BusinessPlan.pdf>
17. Παναγιώτου Ν., (2003). «Μάθημα 9: Στρατηγικά εργαλεία marketing». Αθήνα  
[http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/051\\_09%20Mktg%20Strategy%20Tools.pdf](http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/051_09%20Mktg%20Strategy%20Tools.pdf)
18. Πετράκης Π., (2008), «Η Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Πετράκης Ε. Παναγιώτης, Αθήνα
19. Πετρίδου Ε.(2001). «Διοίκηση μάνατζμεντ». Εκδόσεις Ζυγός. Θεσσαλονίκη
20. Σαράφης Η., (2006) «Επιχειρηματικότητα» Επιμόρφωση – Πιστοποίηση Γυναικών Αρχικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης & Κατάρτισης σε Δεξιότητες Πληροφορικής Επιχειρηματικού Σεναρίου. ΑΤΕΙ Καβάλας.  
[http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1307/22/1307\\_08.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1307/22/1307_08.pdf)
21. Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. (2002). «Management Μια σύγχρονη άποψη». Εκδόσεις Ζήτη. Θεσσαλονίκη.
22. Stutely R.(2003) « Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο». Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου

23. Tiffany, P., (2008), «Επιχειρηματικός σχεδιασμός (Business Plans) για πρωτάρηδες», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
24. Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α. (1998). «Στρατηγική Διοίκησης επώνυμου προϊόντος». Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.
25. Φαφαλιού, Ε. (2005). Τεχνολογία, γνώση και επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης: Κλειδιά για ανάπτυξη, κερδοφορία και δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Πρακτικά εισηγήσεων 2ης Διημερίδας Επιχειρηματικότητας «Καινοτομείν – Επιχειρείν», 19-20 Μαΐου, Αθήνα. <http://www.hua.gr>
26. Χαντζάρας Δ., (2005). «Μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης μονάδας παραγωγής γυναικείων υφασμάτων ενδυμάτων». Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πειραιάς
27. Χαραλαμπίδης Ι. (2014). «Ο ρόλος της καινοτομίας στη σύγχρονη επιχείρηση» στο *Διοίκηση Οργάνωση και Πληροφορική για Μικρο –Μεσαίες επιχειρήσεις*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Σάμος. <https://pithos.grnet.gr>
28. Χασσιδ Ι., (2002): «Επιχειρηματικότητα στον Ελληνικό Αγροτικό τομέα», ΤΑΣΕΙΣ, ειδική ετήσια έκδοση 2002.
29. Χρήσιμος Σ. – Μπουλές Ι., (2014). «Χρηματοοικονομική ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου. Ολοκληρωμένο παράδειγμα» στο *Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός*. Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών. ΑΤΕΙ Πελοποννήσου. Καλαμάτα.
30. Χρηστάκης Σ. (2014). «Δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου για διαδικτυακή επιχείρηση (business plan)». Πτυχιακή Εργασία. ΑΤΕΙ Κρήτης. Άγιος Νικόλαος. [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/fi/2010/ChristakisStylianios/attached-document-1345448068-908507-26812/Christakis\\_Stilianos2010.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/fi/2010/ChristakisStylianios/attached-document-1345448068-908507-26812/Christakis_Stilianos2010.pdf)

## Ξενογλώσση

---

1. Berry, T. 8 Factors that Make a Good Business Plan, 2009. Retrieved from <http://timberly.bplans.com/2009/02/some-key-questions-on-business-plans.html>
2. Deloitte & Touche LLP. Writing an effective Business Plan, 2003

## Διαδίκτυο

---

1. [http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011\\_06\\_23\\_12\\_35\\_55/document.xml](http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.xml)
2. [http://www.myoffice.gr/business-library/item/download/8\\_bcbabab1ce004001da7d8ecddb329f8.html](http://www.myoffice.gr/business-library/item/download/8_bcbabab1ce004001da7d8ecddb329f8.html).
3. ΚΕΜΕΛ, Business Plan και άλλα εργαλεία, <http://www.kemel.gr/content/business-planalla-ergaleia>
4. <http://www.epiheirimatikotita.gr>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**nefeli ΕΠΕ**  
**Ισολογισμός Έναρξης**

	<u>Περίοδος επένδυσης (Έτος 0)</u>
<b>Ενεργητικό</b>	
<b>Κυκλοφορούν</b>	
<b>Διαθέσιμα</b>	4.000
<b>Αποθέματα</b>	70.000
<b>Προκαταβολές</b>	9.500
<b>Λοιπά στοιχεία</b>	<u>2.500</u>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	86.000
<b>Πάγιο</b>	
<b>Διαμόρφωση χώρων</b>	24.800
<b>Μηχανολογικός Εξοπλισμός</b>	5.800
<b>Λοιπός εξοπλισμός</b>	11.400
<b>Σύνολο παγίου ενεργητικού</b>	<u>42.000</u>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<u><u>128.000</u></u>
<b>Παθητικό και Ίδια Κεφάλαια</b>	
<b>Υποχρεώσεις</b>	
<b>Μακροπρόθεσμες</b>	
<b>Για λοιπά πάγια</b>	37.000
<b>Βραχυπρόθεσμες</b>	
<b>Βραχυπρ. τραπεζικός δανεισμός</b>	<u>-</u>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	37.000
<b>Ίδια κεφάλαια</b>	
<b>Μετοχικό κεφάλαιο</b>	91.000
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>	<u>91.000</u>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων και ιδίων κεφαλαίων</b>	<u><u>128.000</u></u>

Ισοσκελισμένος

nefeli ΕΠΕ

Μισθοί & ημερομίσθια

Μισθοί και σχετικές δαπάνες	#	Υποθέσεις	Βάση μισθού	Ανά μήνα	2016	2017	2018
Ποσοστιαία μεταβολή						2,0%	2,0%
Μισθοί & ημερομίσθια				€			
Ιδιοκτήτες	2			2.600	31.200	31.824	32.460
Ωρες/εβδ./άτομο (μ.ο.)		40					
Αμοιβή ανά ώρα		7,50					
Μισθωτοί	2			1.300	15.600	15.912	16.230
Ωρες/εβδ./άτομο (μ.ο.)		40					
Αμοιβή ανά ώρα		3,75					
Ημερομίσθιοι							
Πλήρους απασχόλησης	-			-	-	-	-
Ωρες/εβδ./άτομο (μ.ο.)		-					
Αμοιβή ανά ώρα		-					
Μερικής απασχόλησης	1			325	3.900	3.978	4.058
Ωρες/εβδ./άτομο (μ.ο.)		20					
Αμοιβή ανά ώρα		3,75					
Υπεργολαβίες	-			-	-	-	-
Ωρες/εβδ./άτομο (μ.ο.)		-					
Αμοιβή ανά ώρα		-					
Σύνολο	5			4.225	50.700	51.714	52.748

Κρατήσεις και Εισφορές						
Κοινωνική ασφάλιση	20,00%	€ -	845	10.140	10.343	10.550
Ιατρική περίθαλψη	5,00%	0,00%	211	2.535	2.586	2.637
Εισφορά στο ταμείο ανεργίας	0,00%	€ -	-	-	-	-
Κοινωνική εισφορά	0,00%	€ -	-	-	-	-
Ιδιωτικό Πρόγραμμα Συνταξιοδότησης	0,00%		-	-	-	-
Αποζημίωση εργαζομένων	0,00%		-	-	-	-
Ασφάλιση κατά ατυχήματος	0,00%		-	-	-	-
Λοιπές κρατήσεις	0,00%		-	-	-	-
Σύνολο κρατήσεων και εισφορών			1.056	12.675	12.929	13.187
			€			
Σύνολο αμοιβών & κρατήσεων			5.281	63.375	64.643	65.935



nefeli ΕΠΕ

Πρόβλεψη πωλήσεων

Αγαθά και Υπηρεσίες

Υποθέσεις

%

Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαϊ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ	Σύνολο
-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	--------

## ΕΝΔΥΜΑΤΑ CASUAL

	€	
Τιμή μονάδας	15,00	100,00%
Μεταβλητό κόστος / μονάδα	6,00	40,00%
	€	
Μικτό κέρδος / μονάδα	9,00	60,00%
Ποσότητα πωλήσεων		
Συντελεστής εποχικότητας		
Ποσότητα στο 2016		
Αύξηση στο έτος 2	30,00%	
Αύξηση στο έτος 3	35,00%	
Κατανομή σταθερού κόστους	70,00%	

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαϊ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ	Σύνολο
6,23%	9,35%	6,23%	11,21%	7,48%	7,48%	9,35%	12,46%	9,35%	6,23%	5,30%	9,35%	100,00%	
1.000	1.500	1.000	1.800	1.200	1.200	1.500	2.000	1.500	1.000	850	1.500	16.050	
1.300	1.950	1.300	2.340	1.560	1.560	1.950	2.600	1.950	1.300	1.105	1.950	20.865	
1.755	2.633	1.755	3.159	2.106	2.106	2.633	3.510	2.633	1.755	1.492	2.633	28.168	

Έτος 1

	€	
Πωλήσεις	240.750	
Κόστος πωληθέντων	96.300	
Μικτό κέρδος	144.450	
Σταθερό κόστος	77.149	
Κέρδος	67.301	27,95%
Νεκρό Σημείο - Πωλήσεις	€ 128.582	
Νεκρό Σημείο - Μονάδες	8.572	

## ΕΝΔΥΜΑΤΑ SPORT

	€	
Τιμή μονάδας	10,00	100,00%

Μεταβλητό κόστος / μονάδα € 4,00 40,00%

Μικτό κέρδος / μονάδα € 6,00 60,00%

Ποσότητα πωλήσεων

Συντελεστής εποχικότητας

5,71% 8,57% 5,71% 7,62% 5,71% 6,67% 5,71% 10,48% 15,24% 6,67% 6,67% 15,24% 100,00%

Ποσότητα στο 2016

300 450 300 400 300 350 300 550 800 350 350 800 5.250

Αύξηση στο έτος 2 30,00%

390 585 390 520 390 455 390 715 1.040 455 455 1 5.786

Αύξηση στο έτος 3 35,00%

527 790 527 702 527 614 527 965 1.404 614 614 1 7.811

Κατανομή σταθερού κόστους 20,00%

Έτος 1

Πωλήσεις € 52.500

Κόστος πωληθέντων 21.000

Μικτό κέρδος 31.500

Σταθερό κόστος 22.043

Κέρδος 9.457 18,01%

Νεκρό Σημείο - Πωλήσεις € 36.738

Νεκρό Σημείο - Μονάδες 3.674

#### ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΒΡΑΔΥΝΑ

Τιμή μονάδας € 70,00 100,00%

Μεταβλητό κόστος / μονάδα € 21,00 30,00%

Μικτό κέρδος / μονάδα € 49,00 70,00%

Ποσότητα πωλήσεων

Συντελεστής εποχικότητας

6,71% 12,58% 10,48% 6,29% 6,29% 6,29% 10,06% 8,81% 5,24% 5,24% 5,24% 16,77% 100,00%

Ποσότητα στο 2016

32 60 50 30 30 30 48 42 25 25 25 80 477

Αύξηση στο έτος 2 20,00%

38 72 60 36 36 36 58 50 30 30 30 96 572

Αύξηση στο έτος 3 35,00%

Κατανομή σταθερού κόστους	10,00%	52	97	81	49	49	49	78	68	41	41	41	130	773
Έτος 1														
	€													
Πωλήσεις	33.390,00													
Κόστος πωληθέντων	<u>10.017</u>													
Μικτό κέρδος	23.373													
Σταθερό κόστος	<u>11.021</u>													
Κέρδος	<u><u>12.352</u></u>	36,99%												
	€													
Νεκρό Σημείο - Πωλήσεις	15.744,77													
Νεκρό Σημείο - Μονάδες	225													



Σύνολο λοιπών εξόδων	848	10.178	9.776	9.331
Σύνολο σταθερών εξόδων λειτουργίας	<u>3.903</u>	<u>46.838</u>	<u>47.051</u>	<u>47.320</u>

nefeli ΕΠΕ

Αποτελέσματα Χρήσης ανά Έτος

	<u>2016</u>	%	<u>2017</u>	%	<u>2018</u>	%
Έσοδα (Πωλήσεις)						
ΕΝΔΥΜΑΤΑ CASUAL	240.750		312.975		422.516	
ΕΝΔΥΜΑΤΑ SPORT	52.500		57.860		78.111	
ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΒΡΑΔΥΝΑ	33.390		40.068		54.092	
	<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>	
Σύνολο εσόδων	326.640	100,00%	410.903	100,00%	554.719	100,00%
Κόστος πωληθέντων						
ΕΝΔΥΜΑΤΑ CASUAL	96.300		125.190		169.007	
ΕΝΔΥΜΑΤΑ SPORT	21.000		23.144		31.244	
ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΒΡΑΔΥΝΑ	10.017		12.020		16.228	
	<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>	
Σύνολο κόστους πωληθέντων	127.317	38,98%	160.354	39,02%	216.478	39,02%
Μικτό κέρδος	<u>199.323</u>	61,02%	<u>250.549</u>	60,98%	<u>338.241</u>	60,98%
Μισθοί & ημερομίσθια						
Ιδιοκτήτες	31.200		31.824		32.460	
Μισθωτοί	15.600		15.912		16.230	
Πλήρους απασχόλησης						

	-		-		-	
Μερικής απασχόλησης	3.900		3.978		4.058	
Υπεργολαβίες	-		-		-	
Κρατήσεις και Εισφορές	<u>12.675</u>		<u>12.929</u>		<u>13.187</u>	
Σύνολο αμοιβών & κρατήσεων	63.375	19,40%	64.643	15,73%	65.935	11,89%
Σταθερά έξοδα λειτουργίας						
Προβολή & Διαφήμιση	6.000		6.000		6.000	
Έξοδα μεταφοράς & κίνησης	2.400		2.400		2.400	
Προμήθειες συναλλαγών	-		-		-	
Τέλη	600		630		662	
Υπεργολαβίες	-		-		-	
Εκπτώσεις σε πελάτες	6.000		6.000		6.000	
Συνδρομές-Εισφορές	-		-		-	
Έξοδα υποδοχής & φιλοξενίας	-		-		-	
Ασφάλιστρα	1.500		1.575		1.654	
Διαδίκτυο	1.800		1.800		1.890	
Τέλη νομικής/επαγγελμ. υποστήριξης	1.800		1.800		1.800	
Έξοδα γραφείου	2.160		2.268		2.313	
Ταχυδρομικά	3.000		3.000		3.000	
Ενοίκια (χώρων)	-		-		-	
Ενοίκια μεταφ. μέσων / εξοπλ.						

	-		-		-	
Συντήρηση	1.200		1.224		1.248	
Υλικά άμεσης ανάλωσης	2.400		2.448		2.521	
Τηλέφωνο / επικοινωνίες	1.200		1.200		1.224	
Ταξίδια	-		-		-	
Παροχές κοινής ωφέλειας	<u>6.600</u>		<u>6.930</u>		<u>7.277</u>	
Σύνολο σταθερών εξόδων λειτουργίας	36.660	11,22%	37.275	9,07%	37.989	6,85%
Λοιπά έξοδα						
Απόσβεση εξόδων έναρξης	2.000		2.000		2.000	
Απόσβεση Τόκοι	6.651		6.651		6.651	
Δάνειο για πάγια εκτός κτηρίων	3.527		3.124		2.680	
Δάνειο για κτήρια Βραχυπρ. τραπεζ. δανεισμός	- -		- -		- -	
Φόροι	<u>17.822</u>		<u>27.771</u>		<u>44.997</u>	
Σύνολο λοιπών εξόδων	30.000	9,18%	39.547	9,62%	56.328	10,15%
Καθαρό Κέρδος	<u><u>69.288</u></u>	21,21%	<u><u>109.084</u></u>	26,55%	<u><u>177.988</u></u>	32,09%



nefeli ΕΠΕ

Ταμειακές Ροές ανά Έτος

Έτος	0	1	2	3
		(2016)	(2017)	(2018)
Ταμειακές εισροές				
Επενδυτικές δραστηριότητες				
Εξωτερικοί χρηματοδότες	21.000			
Δάνεια	37.000			
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Πωλήσεις		326.640	410.903	554.719
Απαιτήσεις		-	-	-
Σύνολο ταμειακών εισροών	58.000	326.640	410.903	554.719
Ταμειακές εκροές				
Επενδυτικές δραστηριότητες				
Νέες επενδύσεις	128.000	-	-	-
Κόστος πωληθέντων		109.925	164.974	217.160
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Μισθοί & ημερομίσθια		63.375	64.643	65.935
Σταθερά έξοδα λειτουργίας		36.660	37.275	37.989
Φόροι		17.822	27.771	44.997
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Τοκοχρεολ. μακροπρ. δανείων		7.371	7.371	7.371
Βραχυπροθ. δανεισμός				
Σύνολο ταμειακών εκροών	128.000	235.152	302.034	373.452
Καθαρή Ταμειακή Ροή (ΚΤΡ)	(70.000)	91.488	108.869	181.267

nefeli ΕΠΕ  
Αξιολόγηση - ΚΠΑ & ΕΣΑ

Έτος	0	1	2	3
		(2016)	(2017)	(2018)
Σύνολο ταμειακών εισροών	58.000	326.640	410.903	554.719
Σύνολο ταμειακών εκροών	128.000	235.152	302.034	373.452
Καθαρή Ταμειακή Ροή (ΚΤΡ)	(70.000)	91.488	108.869	181.267
Επιτόκιο ΚΠΑ	10,00%			
Παρούσα Αξία (ΠΑ)	(70.000)	83.171	89.974	136.188
<b>Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ / NPV) - Έτος 0</b>	<b>239.334</b>			
<b>Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (ΕΣΑ / IRR)</b>	<b>140,28%</b>			

**nefeli ΕΠΕ**  
**Αριθμοδείκτες**

<b>Δείκτης</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ρευστότητας</b>			
Γενική ρευστότητα	3,47	6,77	12,71
Άμεση ρευστότητα	1,89	4,90	10,62
<b>Κεφαλαιακής διάρθρωσης</b>			
Υποχρεώσεις προς ίδια Κεφάλαια	0,32	0,15	0,08
Ταμειακή ροή προς Υποχρεώσεις	1,50	2,78	5,09
<b>Απόδοσης</b>			
Ανάπτυξης πωλήσεων	-	0,26	0,35
Κόστος πωληθέντων προς πωλήσεις	0,39	0,39	0,39
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	0,61	0,61	0,61
Έξοδα διοίκησης & διάθεσης προς Πωλήσεις	0,31	0,25	0,19
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	0,21	0,27	0,32
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)	0,43	0,40	0,40
Απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων	0,33	0,35	0,37
Αποζημίωση ιδιοκτητών προς πωλήσεις	0,10	0,08	0,06
<b>Δραστηριότητας</b>			
Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων	-	-	-
Ημέρες διατήρησης αποθεμάτων	197,93	157,15	116,41
Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	1,82	2,29	3,09
Πωλήσεις προς σύνολο ενεργητικού	1,55	1,32	1,15

