

«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»



Interreg
Greece-Bulgaria



Action Plan for Social
Entrepreneurship

European Regional Development Fund

ΑΝΑΔΟΧΟΣ



ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π2Α «ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ»

**Στο πλαίσιο του έργου «CROSS BORDER ACTION PLAN FOR THE
DEVELOPMENT AND OPERATION OF AN EXECUTIVE MECHANISM FOR THE
SUPPORT AND PROMOTION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE
CONTEXT OF THE SOCIAL ECONOMY AND SOCIAL INNOVATION**

ACTION PLAN FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP»

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2019

The contents of this study are sole responsibility of Region of Central Macedonia and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries, the Managing Authority and the Joint Secretariat

The Cooperation Programme INTERREG V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and national funds of the countries participating in it

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	6
ΕΝΟΤΗΤΑ 1: 1η Συνεδρία -Επιχειρηματική Στήριξη- (Ατομική συνεδρία).....	8
1.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας.....	8
1.2. Παραδοτέα 1ης Συνεδρίας.....	9
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: 2η Συνεδρία – Θεσμικό Πλαίσιο - Η υφιστάμενη κατάσταση της Κ.ΑΛ.Ο. σε Ευρώπη και Ελλάδα - (Ομαδική συνεδρία).....	10
2.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας.....	10
2.2. Τι είναι η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία.....	10
2.3. Βασικές Αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυος Οικονομίας (Κ.ΑΛ.Ο).....	10
2.4. Η έννοια της Κοινωνικής Επιχείρησης	11
2.5. Το Μέγεθος της ΚΑΛΟ στην Ελλάδα	14
2.6. Εικόνα του γενικού μητρώου φορέων Κ.ΑΛ.Ο σε Ανατολική Μακεδονία & Θράκη και Κεντρική Μακεδονία έως 23/08/2018	18
2.7. Παραδοτέα 2ης Συνεδρίας:.....	19
ΕΝΟΤΗΤΑ 3: 3η Συνεδρία – Διαδικασία Σύστασης εναλλακτικών φορέων ΚΑΛΟ - Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο - Βασικά βήματα για επιτυχημένη εκκίνηση (Ομαδική συνεδρία).....	20
3.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας.....	20
3.2. Διαδικασία Σύστασης εναλλακτικών φορέων ΚΑΛΟ – Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο	20
3.3. Σύσταση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης.....	21
3.4. Σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων	21
3.5. Η Διαδικασία Εγγραφής και άλλων εργασιών στο Ηλεκτρονικό Μητρώο.	22
3.6. Βασικά βήματα για επιτυχημένη εκκίνηση.....	24
3.7. Η διαμόρφωση της συνεταιριστικής ομάδας	25
3.8. Παραδοτέα 3ης Συνεδρίας:.....	26



ΕΝΟΤΗΤΑ 4: 4η Συνεδρία: Επιχειρηματικότητα- Διερεύνηση επιχειρηματικής ιδέας- Δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου (Ατομική Συνεδρία)	27
4.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας- Εργαλεία.....	27
4.2. Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία	27
4.2.1. Η Επιχειρηματικότητα ως Απόφαση Ζωής.....	27
4.2.2. Τι είναι Επιχειρηματικότητα και πως Συνδέεται με την Καινοτομία;	28
4.3. Το Προφίλ του Επιχειρηματία	29
4.3.1. Έχω το Προφίλ του Επιχειρηματία;	29
4.3.2. Τι παρακινεί τους επιχειρηματίες;.....	30
4.3.3. Η Επιχειρηματική ιδέα	33
4.3.4. Εργαλείο για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας	36
4.3.5. Εργαλείο αξιολόγησης του μελλοντικού επιχειρηματία	38
4.3.6. Ο Κύκλος της Ζωής μίας Start up	40
4.3.7. Ίδρυση μιας Start up: από τη Θεωρία στην Πράξη.....	40
4.3.8. Αρχικά Δείγματα Προϊόντων / Υπηρεσιών.....	44
4.3.9. Χρήση Ειδικών	45
4.3.10. Το Προϊόν ή η Υπηρεσία	46
4.3.11. Οι Πελάτες και Χρήστες σε Αγορές και το Μέγεθός τους.....	47
4.4. Βιωματικά Εργαλεία Επιχειρηματικού Σχεδιασμού	48
4.4.1. Χάρτης Κατανόησης των Πελατών	48
4.4.2. Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	51
4.4.3. Μελέτη περίπτωσης: Nespresso	64
4.5. Παραδοτέα 4ης Συνεδρίας:.....	65
ΕΝΟΤΗΤΑ 5 5η Συνεδρία: Η δομή και τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου (Ατομική Συνεδρία)	66



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

5.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας	66
5.2. Οδηγός δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου	66
5.2.1. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο	66
1.1. Τι είναι	66
1.2. Γιατί Χρειάζεται	67
1.3. Τα επιθυμητά στοιχεία του	68
1.4. Λάθη κατά την Σύνταξη του	69
5.2.2. Η Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου	70
5.2.3. Η Σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδίου	76
5.2.4. Χαρακτηριστικά / τάσεις της αγοράς	77
5.2.5. Παραδοτέα 5ης Συνεδρίας:	84
ΕΝΟΤΗΤΑ 6: 6η Συνεδρία: Το Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) (Ατομική Συνεδρία) .	85
6.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας- Εργαλεία	85
6.2. Σχέδιο Μάρκετινγκ.	86
6.2.1. Στρατηγική πωλήσεων	87
Αγοραστές - Καταναλωτές	88
Επιλογή Τμήματος Αγοράς (Καταναλωτών/ Πελατών)	90
Ανταγωνισμός	91
Το Εσωτερικό περιβάλλον της Επιχείρησής σας	92
Τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες σας	92
6.2.2. Τιμολογιακή πολιτική	92
6.2.3. Τρόπος διανομής και πωλήσεων	93
6.2.4. Πολιτική προβολής και προώθησης	93
6.3. Το Πρόγραμμα Δράσης της Επιχείρησής	96
6.4 Παραδοτέα 6ης Συνεδρίας:	97



ΕΝΟΤΗΤΑ 7:7 ^η Συνεδρία: Διοικητικά και Χρηματοοικονομικά θέματα (Ομαδική Συνεδρία)	98
7.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας- Εργαλεία.....	98
7.2 Διοικητικά θέματα.....	98
7.3 Ασφαλιστικά - φορολογικά θέματα.....	99
7.4 Χρηματοοικονομικά θέματα	101
7.5 Παραδοτέα 7ης Συνεδρίας:	115
ΕΝΟΤΗΤΑ 8: 8 ^η Συνεδρία: Προγράμματα και Εργαλεία Χρηματοδότησης (Ατομική Συνεδρία)	
.....	116
8.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας.....	116
8.2. Οι διαθέσιμοι πόροι του ΕΣΠΑ 2014-202 για την ΚΑΛΟ.....	116
8.3. ΕΠΑνΕΚ και Κ.Α.Λ.Ο.....	116
8.4. ΕΠΑνΑΔ – ΔΒΜ και Κ.Α.Λ.Ο.	117
8.5. Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ)	118
8.6. Το Εθνικό Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων	120
8.7. Παραδοτέα 8ης Συνεδρίας:	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ.....	124
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και Ανάπτυξη της Επιχείρησης.....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ-Πίνακες για τη Δημιουργία Marketing Plan.....	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV-ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΟΛΟΓΙΟΥ.....	164
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V-ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ	166



Εισαγωγή

Ο Οδηγός Συμβουλευτικής για Κοινωνικές Επιχειρήσεις συντάχθηκε με στόχο να βοηθήσει τους συμβούλους¹ επιχειρηματικότητας να κατευθύνουν εν δυνάμει κοινωνικούς επιχειρηματίες σε όλα τα στάδια σχεδιασμού της επιχειρηματικής τους ιδέας.

Ορισμένες από τις καινοτομίες που ενσωματώνει ο οδηγός αυτός είναι τα βιωματικά εργαλεία αναζήτησης καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων (Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου - Business Model Canvas και Χάρτης Κατανόησης Πελατών - Empathy Map) καθώς και η προσέγγιση της νέας κοινωνικής επιχείρησης ως μια νεοφυή επιχείρηση (start up).

Παράλληλα, ο Οδηγός υποστηρίζεται από ηλεκτρονικά αρχεία με στόχο την αποτελεσματικότερη συμβουλευτική διαδικασία, τα οποία συνοπτικά περιλαμβάνουν:

- α) το θεσμικό πλαίσιο για την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.
- β) το επιχειρηματικό σχέδιο του οδηγού σε υπολογιστικό φύλλο (Microsoft Excel) για την αποτελεσματικότερη επεξεργασία/ πειραματισμό με τα οικονομικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου.
- γ) οπτικό υλικό και ομαδικά εργαλεία για την καλύτερη κατανόηση και χρήση του Καμβά Επιχειρηματικού Σχεδίου και του Χάρτη Κατανόησης Πελατών.

Ο ανά χείρας οδηγός έχει διττή δομή έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους συμβούλους επιχειρηματικότητας με δύο τρόπους:

- α) Ακολουθώντας την ροή των κεφαλαίων όπως παρουσιάζονται στον πίνακα περιεχομένων, ο σύμβουλος μπορεί να κατευθύνει κατά περίπτωση τον εν δυνάμει κοινωνικό επιχειρηματία μέσα από οκτώ γνωστικά πεδία.
- β) Ακολουθώντας την τμηματοποίηση του Οδηγού σε 8 θεματικές ενότητες/ συνεδρίες, ενδεικτικής διάρκειας μίας ώρας η κάθε μία. Κάθε θεματική ενότητα ολοκληρώνεται με την ενεργή συμμετοχή του εν δυνάμει επιχειρηματία, παρουσία του συμβούλου επιχειρηματικότητας.

Όπως γίνεται κατανοητό, το σύνολο του υλικού υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις των οκτώ συνεδριών ωριαίας διάρκειας που ορίζει το πρόγραμμα και επομένως απαιτείται από τον σύμβουλο-μέντορα να επιλέξει τα στοιχεία στα οποία θα δώσει έμφαση, κατά τη διάρκεια των συναντήσεών του με τον ωφελούμενο.

Από την άλλη πλευρά, η ποικιλία των περιεχομένων του και ο μεγάλος αριθμός χρηστικών εργαλείων που περιέχει, τον καθιστούν χρήσιμο οδηγό για κάθε μελλοντικό κοινωνικό επιχειρηματία, που θέλει να σχεδιάζει, να οργανώνει, να προγραμματίζει και να ελέγχει με συστηματικό τρόπο την επιχείρησή του.

¹ Η χρήση του αρσενικού γένους υιοθετείται στον Οδηγό Συμβουλευτικής για λόγους συντομίας.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Ο Οδηγός περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

1^η Συνεδρία: Επιχειρηματική Στήριξη- (Ατομική συνεδρία)

2^η Συνεδρία: Θεσμικό Πλαίσιο - Η υφιστάμενη κατάσταση της Κ.Α.Λ.Ο. σε Ευρώπη και Ελλάδα - (Ομαδική συνεδρία)

3^η Συνεδρία: Διαδικασία Σύστασης εναλλακτικών φορέων ΚΑΛΟ - Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο - Βασικά βήματα για επιτυχημένη εκκίνηση (Ομαδική συνεδρία)

4^η Συνεδρία: Επιχειρηματικότητα- Διερεύνηση επιχειρηματικής ιδέας- Δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου (Ατομική συνεδρία)

5^η Συνεδρία: Η δομή και τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου (Ατομική Συνεδρία)

6^η Συνεδρία: Το Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) (Ατομική Συνεδρία)

7^η Συνεδρία: Διοικητικά και Χρηματοοικονομικά θέματα (Ομαδική Συνεδρία)

8^η Συνεδρία: Προγράμματα και Εργαλεία Χρηματοδότησης (Ατομική Συνεδρία)



ΕΝΟΤΗΤΑ 1: 1η Συνεδρία -Επιχειρηματική Στήριξη- (Ατομική συνεδρία)



1.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας

- ✓ Να δομηθεί η συμβουλευτική σχέση - Συμβόλαιο- Δέσμευση - Δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- ✓ Να ενημερωθεί ο ωφελούμενος σχετικά με το συνολικό πρόγραμμα της συμβουλευτικής διαδικασίας.
- ✓ Να καταγραφεί το προφίλ γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ωφελούμενου.
- ✓ Να διερευνηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες του από το πρόγραμμα.

Η 1η Συνεδρία Συμβουλευτικής αποτελεί την έναρξη της συμμετοχής του ωφελούμενου στην δράση. Επειδή οι συμβουλευόμενοι μπορεί να έχουν πολλές και ποικίλες προσδοκίες από τη συμβουλευτική διαδικασία, είναι σημαντικό να κατανοήσουν, με τη βοήθεια του συμβούλου, ότι πρόκειται για ένα συνεργατικό τόλμημα και ότι πρέπει και οι δύο πλευρές να συμμετέχουν ενεργά σε κάθε στάδιο αυτής της διαδικασίας.

Διευκρινίσεις σχετικές με τα χρονικά όρια των συναντήσεων, τις υποχρεώσεις και των δύο, τις τεχνικές συμβουλευτικής και μάθησης που θα χρησιμοποιηθούν, τα όρια της σχέσης, την εχεμύθεια, τις δυνατότητες και τις προσδοκίες, είναι στοιχεία αυτής της πρώτης συνάντησης και παρέχουν στους συμβουλευόμενους ένα πλαίσιο προσανατολισμού για αυτό το είδος της συμβουλευτικής.

Τα παραπάνω στοιχεία συνιστούν ένα πρώτο **άτυπο συμβόλαιο** ανάμεσα στο συμβουλευόμενο και το/τη σύμβουλο και είναι μέρος μιας εξελικτικής διαδικασίας που θα διαμορφώνεται συνεχώς μέχρι τη λήξη του προγράμματος, με βασικούς πυλώνες την **αμοιβαία εμπιστοσύνη** και τον **αλληλοσεβασμό**.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται στο συγκεκριμένο στάδιο είναι η **συνέντευξη**. Σκοπός του συμβούλου είναι η καταγραφή των στοιχείων του/ης συμβουλευόμενου/ης (δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία εργασιακής κατάστασης και επαγγελματικής εμπειρίας, επίπεδο εκπαίδευσης/ κατάρτισης/ ιδιαίτερων γνώσεων, οικογενειακή κατάσταση, στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση κ.λπ).



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Ξεκινώντας τη συνεδρία, ο Σύμβουλος ακολουθεί την παρακάτω **δομή της συζήτησης**, προκειμένου να φέρει στην επιφάνεια περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον ωφελούμενο, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και την επαγγελματική του εμπειρία:

- ✓ Εισαγωγική συζήτηση – ice breaking, καλωσόρισμα και σύντομη αυτοπαρουσίαση του Συμβούλου.
- ✓ Ενημέρωση του ωφελούμενου σχετικά με το πρόγραμμα.
- ✓ Συζήτηση πάνω στο ιστορικό του ωφελούμενου (εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία, ενδιαφέροντα, επιτεύγματα), ώστε να αρχίσει να σχηματίζεται μία συνεκτική ατομική βιογραφία (επαγγελματική εμπειρία, προσόντα, λοιπές δεξιότητες). Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η ενίσχυση του ενδιαφέροντος του ωφελούμενου, η διατύπωση αιτημάτων και η διάγνωση προβλημάτων. Τα στοιχεία που θα καταχωρούνται για κάθε άτομο εκτός από τα προσωπικά, θα είναι στοιχεία για προσόντα που τους χαρακτηρίζουν, στοιχεία σε σχέση με την εργασιακή τους εμπειρία και τι στόχους έχει θέσει σχετικά με την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης στον οποία συμμετέχει κ.λπ.
- ✓ Σύντομη περιγραφή στόχων του ωφελούμενου για το μέλλον.

Ο Σύμβουλος **πριν** ολοκληρώσει τη συνεδρία:

- ✓ κάνει μια ανασκόπηση των όσων ειπώθηκαν,
- ✓ ενημερώνει τον ωφελούμενο τα θέματα θα συζητηθούν στην επόμενη συνάντηση
- ✓ ορίζει την ακριβή ημέρα και ώρα του επόμενου ραντεβού. το επόμενο ραντεβού.

Μετά την αποχώρηση του ωφελούμενου συμπληρώνει το έντυπο της πρώτης συνεδρίας, που περιλαμβάνει τα στοιχεία της συνάντησης (ημερομηνία, ώρα, όνομα ωφελούμενου, όνομα συμβούλου, αριθμός συνεδρίας) καθώς και τα αποτελέσματά της

1.2. Παραδοτέα 1ης Συνεδρίας

- ❖ Παρουσιολόγιο 1ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 1ης Συνεδρίας





2.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας

- ✓ Να κατανοήσει τις αρχές και το πλαίσιο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
- ✓ Να μπορεί να διακρίνει και να επιλέγει μεταξύ των διαφόρων μοντέλων κοινωνικών επιχειρήσεων.
- ✓ Να γνωρίζει το μέγεθος και τις προοπτικές του κλάδου στη χώρα μας.

2.2. Τι είναι η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Ανάμεσα στο κράτος και στην αγορά είχε (αρχίσει να αναπτύσσεται σε πολλές προηγμένες αλλά και σε αναπτυσσόμενες οικονομίες -πολύ πριν την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης- ένας **τρίτος τομέας**, ο επονομαζόμενος τομέας της **Κοινωνικής Οικονομίας**. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τις κοινωνικές επιχειρήσεις, τους συνεταιρισμούς και διάφορους τύπους ενώσεων που στηρίζονται στην αυτοοργάνωση των πολιτών και στην εθελοντική προσφορά υπηρεσιών. Προσπαθεί να καλύψει 'κενούς χώρους' στη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών, συνήθως κοινωνικού χαρακτήρα, των οποίων η παραγωγή και διάθεση από τους μηχανισμούς της ελεύθερης αγοράς κρίνεται ασύμφορη.

Ο Defourny (2001) οριοθετεί την έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας δίνοντας τον ακόλουθο ορισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται στις περισσότερες χώρες και έχει ως εξής:

«Η Κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, κυρίως συνεταιρισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία (ενώσεις), η ίδρυση και λειτουργία των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

α) σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη κέρδους, β) έχουν ανεξάρτητη διοίκηση, γ) εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, δ) αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος».

2.3. Βασικές Αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Λ.Ο)

Διαμορφώθηκαν στις αρχές του προηγούμενου αιώνα και εξακολουθούν να τη χαρακτηρίζουν έως και σήμερα και είναι:

- ✓ Η ελεύθερη συμμετοχή
- ✓ Η δημοκρατική διοίκηση: «ένα πρόσωπο, μια ψήφος»
- ✓ Η δίκαιη (περιορισμένη) διανομή του πλεονάσματος



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- ✓ Το αδιαίρετο, ολικώς ή μερικώς, του ίδιου κεφαλαίου
- ✓ Η αλληλεγγύη
- ✓ Το προβάδισμα του ατόμου έναντι του κεφαλαίου
- ✓ Η ανεξαρτησία απέναντι στο κράτος και σε κάθε δημόσια συλλογικότητα.

2.4. Η έννοια της Κοινωνικής Επιχείρησης

Καταρχήν πρέπει να υπογραμμιστεί ότι **η έννοια της Κοινωνικής Επιχείρησης δεν ταυτίζεται με την έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας**. Σύμφωνα με το ευρωπαϊκό ερευνητικό δίκτυο EMES, οι ιδεατές κοινωνικές επιχειρήσεις διακρίνονται βάσει δύο ομάδων κριτηρίων, των οικονομικών και των κοινωνικών.

Στα **οικονομικά κριτήρια** περιλαμβάνονται:

- ✓ η συνεχής δραστηριότητα παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών,
- ✓ ο υψηλός βαθμός αυτονομίας,
- ✓ η ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου,
- ✓ μια ελάχιστη αμειβόμενη εργασία.

Με τη διατύπωση **‘συνεχόμενη παραγωγική δραστηριότητα’** οριοθετούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις έναντι άλλων οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, ενώ το κριτήριο της **αυτονομίας** τονίζει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις παραμένουν διοικητικά αυτοτελείς ακόμη και όταν λαμβάνουν κρατικές επιχορηγήσεις. Η **ανάληψη ρίσκου** και μια **ελάχιστη αμειβόμενη εργασία** είναι στοιχεία της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας που διαχωρίζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις από τις διαφορές εθελοντικές ομάδες.

Στα **κοινωνικά κριτήρια** περιλαμβάνονται:

- ✓ Όφελος στην ομάδα και την κοινότητα,
- ✓ συλλογική διάσταση,
- ✓ ισότιμη συμμετοχή στις αποφάσεις ανεξάρτητα του ποσοστού συνεισφοράς στο κεφάλαιο,
- ✓ συμμετοχικότητα συμπεριλαμβανομένων και των χρηστών/πελατών,
- ✓ περιορισμένη διανομή κερδών.

Η **κοινωνική αποστολή** βρίσκεται στο επίκεντρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και δεν θεωρείται συμπληρωματική, ενώ η **συλλογική διάσταση** υπογραμμίζει ότι απαιτείται η δημιουργία ομάδας στόχους και επιδιώξεις. Η **ισότιμη συμμετοχή** τονίζει την αξία των συνεταιριστικών αρχών και συγκεκριμένα της αρχής ‘ένα άτομο-μία ψήφος’, ενώ το ζήτημα της **συμμετοχικότητας** και της δημοκρατικής διοίκησης αφενός περιγράφουν τον τρόπο εσωτερικής λειτουργίας και λήψης αποφάσεων, αφετέρου υποδηλώνουν την ανάγκη συνεχούς επαφής και επικοινωνίας με την κοινότητα και την αγορά, ώστε να μην αποξενώνονται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Τέλος, η **περιορισμένη διανομή κερδών**, αφενός βάζει όρια στην ‘άνευ όρων’ μεγιστοποίηση του κέρδους και αφετέρου μέριμνα για την συνεχή επένδυση των κοινωνικών επιχειρήσεων σε υλικούς και άυλους πόρους.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Στη χώρα μας, ο νέος Νόμος 4430/2016 για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.ΑΛ.Ο.) ορίζει την «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» ως το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που στηρίζονται σε μια εναλλακτική μορφή οργάνωσης των σχέσεων παραγωγής, διανομής, κατανάλωσης και επανεπένδυσης, βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της συνεργασίας, καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Ως «Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» στο νέο Νόμο ορίζονται:

α. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις,

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

γ. οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, που συστήνονται με το άρθρο 24 του νέου Νόμου,

δ. οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, όπως ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον σωρευτικά συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

αα) Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως ορίζονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2 του νόμου.

ββ) Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους.

γγ) Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή του ως εξής:

i. ποσοστό τουλάχιστον 5% διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού,

ii. ποσοστό έως 35% αποδίδεται στους εργαζόμενους του Φορέα, εκτός κι αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του στοιχείου iii,

iii. το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.

δδ) Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας, κατά το οποίο ο ανώτατος καθαρός μισθός δεν μπορεί να υπερβαίνει περισσότερο από τρεις φορές τον κατώτατο, εκτός και αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν διαφορετικά. Η υποχρέωση του προηγούμενου εδαφίου ισχύει και σε οποιαδήποτε μορφή σύμπραξης δύο ή περισσότερων Φορέων ΚΑΛΟ.

εε) Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ.

στστ) Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. α' ή β' βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Στο νόμο αυτό αποσαφηνίζονται επίσης κάποιες **νέες έννοιες** ως εξής:



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Συλλογική ωφέλεια: Η από κοινού εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του Φορέα Κ.ΑΛ.Ο., μέσα από τη δημιουργία ισότιμων σχέσεων παραγωγής, τη δημιουργία θέσεων σταθερής και αξιοπρεπούς εργασίας.

Κοινωνική ωφέλεια: Η εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών τοπικού ή ευρύτερου χαρακτήρα αξιοποιώντας την κοινωνική καινοτομία, μέσα από δραστηριότητες βιώσιμης ανάπτυξης ή παροχής κοινωνικών υπηρεσιών γενικού ενδιαφέροντος ή παροχής υπηρεσιών ένταξης ευάλωτων ή ειδικών ομάδων, όπως αυτές ορίζονται στον σχετικό άρθρο του Νόμου 4430/2016.

Κοινωνική καινοτομία: Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες και βασίζονται στην ενεργοποίηση κοινωνικών δυνάμεων τόσο του κόσμου της εργασίας κατά τη διαδικασία παραγωγής, όσο και της υπόλοιπης κοινωνίας που δέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της κατανάλωσής τους. Η κοινωνική καινοτομία, που δίνει λύσεις εκεί που η αγορά δε θέλει ή αποτυγχάνει και το κράτος αδυνατεί, συμβάλλει στην εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης και στη διαμόρφωση νέου τύπου κοινωνικών σχέσεων που βασίζονται στη συλλογικότητα, στην ισοτιμία, και όχι στον ανταγωνισμό.

Βιώσιμη ανάπτυξη: Περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες, εμπορικές ή ανταλλακτικές που στοχεύουν στην αειφορία του φυσικού περιβάλλοντος, προωθούν τη διαγενεακή ισοτιμία και την πολυπολιτισμική συμφιλίωση, με έμφαση στις ιδιαιτερότητες των τοπικών κοινωνιών. Μερικές από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει είναι :

- ✓ Η προστασία και αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος και της βιοποικιλότητας.
- ✓ Η αειφόρος γεωργία και κτηνοτροφία και ιδιαίτερα η τοπικά και περιφερειακά υποστηριζόμενη γεωργία ή κτηνοτροφία, που συμβάλλει στην ανάπτυξη απευθείας εμπορικών σχέσεων μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών και ενισχύει την προσβασιμότητα σε είδη πρώτης ανάγκης των ασθενέστερων οικονομικά ομάδων του πληθυσμού.
- ✓ Το δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο, που επιδιώκει μεγαλύτερη ισοτιμία στο διεθνές και εγχώριο εμπόριο, προσφέροντας καλύτερους όρους εμπορίας των προϊόντων και διασφαλίζοντας τα δικαιώματα των περιθωριοποιημένων παραγωγών και εργαζομένων.
- ✓ Η παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές σε μικρή κλίμακα.
- ✓ Η μείωση της παραγωγής αποβλήτων και απορριμμάτων σε τοπικό επίπεδο, με συμμετοχή των πολιτών, μέσα από την επαναχρησιμοποίηση, αξιοποίηση, ανακύκλωση των αποβλήτων.
- ✓ Η κατασκευή και συντήρηση υποδομών και ενέργειας σε συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες.
- ✓ Ο εναλλακτικός, θεματικός και ήπιος τουρισμός κ.ά..

Κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος: Οι υπηρεσίες που είναι προσβάσιμες από όλους, προάγουν την ποιότητα ζωής και παρέχουν κοινωνική προστασία σε ευάλωτες ομάδες (όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, άτομα με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις) και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την υγεία, την κοινωνική στέγαση, την κοινωνική σίτιση, τη μακροχρόνια φροντίδα και τις υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής.

Κοινωνική ένταξη: Η δημιουργία των προϋποθέσεων για την ισότιμη συμμετοχή στην κοινωνική και οικονομική ζωή ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες και τις ειδικές ομάδες.

Ευάλωτες ομάδες: Εκείνες που η ένταξή τους στην κοινωνική και οικονομική ζωή εμποδίζεται από σωματικά και ψυχικά αίτια ή λόγω κάποιας παραβατικής συμπεριφοράς. Σε αυτές ανήκουν:



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- ✓ τα άτομα με αναπηρία οποιασδήποτε μορφής,
- ✓ τα άτομα με προβλήματα εξάρτησης από ουσίες ή τα απεξαρτημένα άτομα,
- ✓ οι ανήλικοι με παραβατική συμπεριφορά,
- ✓ οι φυλακισμένοι/ες και αποφυλακισμένοι/ες.

Ειδικές ομάδες: Εκείνες που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την ομαλή ένταξή τους στην αγορά εργασίας, λόγω οικονομικών, κοινωνικών ή πολιτισμικών αιτίων . Σε αυτές ανήκουν:

- ✓ τα θύματα ενδοοικογενειακής βίας,
- ✓ τα θύματα παράνομης διακίνησης και εμπορίας ανθρώπων,
- ✓ οι άστεγοι,
- ✓ τα άτομα που διαβιούν σε συνθήκες φτώχειας,
- ✓ οι οικονομικοί μετανάστες,
- ✓ οι πρόσφυγες και οι αιτούντες άσυλο,
- ✓ οι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών,
- ✓ τα άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες,
- ✓ οι μακροχρόνια άνεργοι έως είκοσι πέντε ετών και άνω των πενήντα ετών.

2.5. Το Μέγεθος της ΚΑΛΟ στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την ταξινόμηση που ακολούθησε η έρευνα που διενεργήθηκε από το British Council (2018), στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας που παρέχει η Μεγάλη Βρετανία στη χώρα μας, οι φορείς της ΚΑΛΟ ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία Α: Φορείς της ΚΑΛΟ με νομική μορφή ή/και καθεστώς ΚΑΛΟ σύμφωνα με τους νόμους 4019/2011 και 4430/2016, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στο ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α.

Περιλαμβάνονται πέντε ομάδες:

- 1. Κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις (Κοιν.Σ. Επ.),** δηλαδή μη κερδοσκοπικούς φορείς με δηλωμένο συλλογικό και κοινωνικό όφελος.
- 2. Κοινωνικοί συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.),** οι οποίοι όπως και οι κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι κοινωνικές επιχειρήσεις συνεταιριστικής μορφής και επικεντρώνονται στην κοινωνική και οικονομική ενσωμάτωση ατόμων με ψυχοκοινωνικές διαφορές.
- 3. Συνεταιρισμοί εργαζομένων** με τουλάχιστον τρία μέλη, οι οποίοι είναι επίσης μη κερδοσκοπικοί.
- 4. Αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρίες (Α.Μ.Κ.Ε.)** οι οποίες περιλαμβάνονται στο νέο μητρώο (σύμφωνα με το νόμο 4430/2016) από τον Ιανουάριο έως τον Απρίλιο του 2017.
- 5. Αστικοί συνεταιρισμοί** που περιλαμβάνονται στο νέο μητρώο (σύμφωνα με τον νόμο 4430/2016) από τον Ιανουάριο έως τον Απρίλιο του 2017.

Κατηγορία Β: Φορείς της ΚΑΛΟ με νομική μορφή οι οποίοι δεν είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α και περιλαμβάνει τρεις ομάδες:



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

1. Φορείς που πληρούν τα κριτήρια του νόμου 4430/2016 για εγγραφή στο ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α., αλλά δεν είναι εγγεγραμμένοι επί του παρόντος.
2. Φορείς που δεν πληρούν τα κριτήρια του νόμου 4430/2016 αλλά μπορούν να χαρακτηριστούν ως φορείς της ΚΑΛΟ καθώς οι κύριοι στόχοι τους σχετίζονται με την επίλυση ενός κοινωνικού προβλήματος μέσω της επιχειρηματικότητας, παρότι συχνά δεν έχουν συνεταιριστική βάση.
3. Άλλες νομικές οντότητες, συμπεριλαμβανομένων των αστικών και αγροτικών συνεταιρισμών σύμφωνα με τη νομοθεσία 1667/1986, ΑΜΚΕ και συλλόγων και σωματείων.

Κατηγορία Γ: Άτυπες πρωτοβουλίες της ΚΑΛΟ, χωρίς νομική μορφή.

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει αυτο-οργανωμένες, δημοκρατικά και συμμετοχικά σχεδιασμένες πρωτοβουλίες με λαϊκή βάση, π.χ.: δίκτυα «χωρίς μεσάζοντες», κοινωνικές κουζίνες, κοινωνικά παντοπωλεία, τράπεζες χρόνου, ανταλλακτικά παζάρια, πρωτοβουλίες αλληλέγγυας εκπαίδευσης, πολυλειτουργικοί ανοικτοί χώροι δημιουργικότητας,, κ.ά..

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε από το Βρετανικό Συμβούλιο για την εκτίμηση του μεγέθους του τομέα βασίζεται σε διαφορετικές πηγές, προκειμένου να σχηματισθεί μια σχετικά αξιόπιστη εικόνα των φορέων της ΚΑΛΟ στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με το **παλαιό μητρώο** του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α., το οποίο περιλαμβάνει φορείς που πληρούν τα κριτήρια του νόμου του 2011, **859** από τους 882 εγγεγραμμένους φορείς ταξινομούνται ως κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις (ΚοινΣΕπ), άλλοι 263 ως φορείς που δεν είναι εγγεγραμμένοι στο μητρώο και 120 ως άτυπες πρωτοβουλίες.

Κατηγορία ΚΑΛΟ	Αριθμός φορέων
A	882
B	263
Γ	120

(Απρίλιος 2017)

Μετά την ψήφιση του Ν.4430/2016, την έναρξη ισχύος του στις 31 Οκτωβρίου 2016 και την έκδοση της εφαρμοστικής Υπουργικής Απόφασης 61621/Δ5.2643 (30-12-2016), (ΦΕΚ 56/Β/2017), ενεργοποιήθηκαν οι διαδικασίες σύστασης νέων Κοιν.Σ.Επ και Συνεταιρισμών Εργαζομένων και μετάπτωσης των υφιστάμενων Φορέων, που είχαν συσταθεί βάσει του Ν.4019/2011, στο νέο Γενικό Μητρώο Φορέων Κ.Α.Λ.Ο. του Ν.4430/2016. Παράλληλα, ενεργοποιήθηκε η εγγραφή άλλων Φορέων (π.χ. ΑΜΚΕ, Σωματεία κ.ά.) στο Ειδικό Μητρώο Φορέων Κ.Α.Λ.Ο..

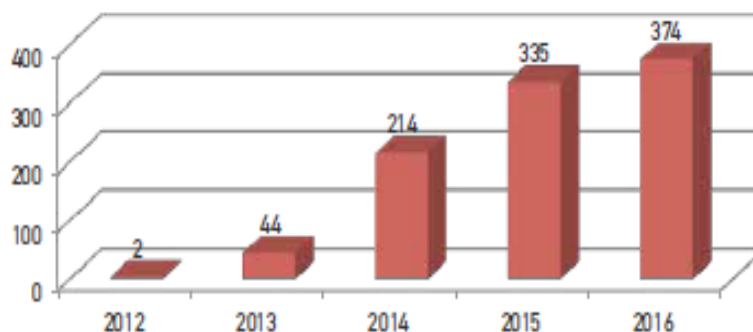
Από τις 10 Φεβρουαρίου 2018, εφαρμόζεται πλέον η ηλεκτρονική υποβολή όλων των αιτήσεων, με αποτέλεσμα να συντομεύεται σημαντικά ο χρόνος διεκπεραίωσης τους. Με βάση τις ετήσιες εκθέσεις που υποβάλουν οι φορείς στο σχετικό Μητρώο, οι οποίες εξετάζονται από το Τμήμα Παρακολούθησης και



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

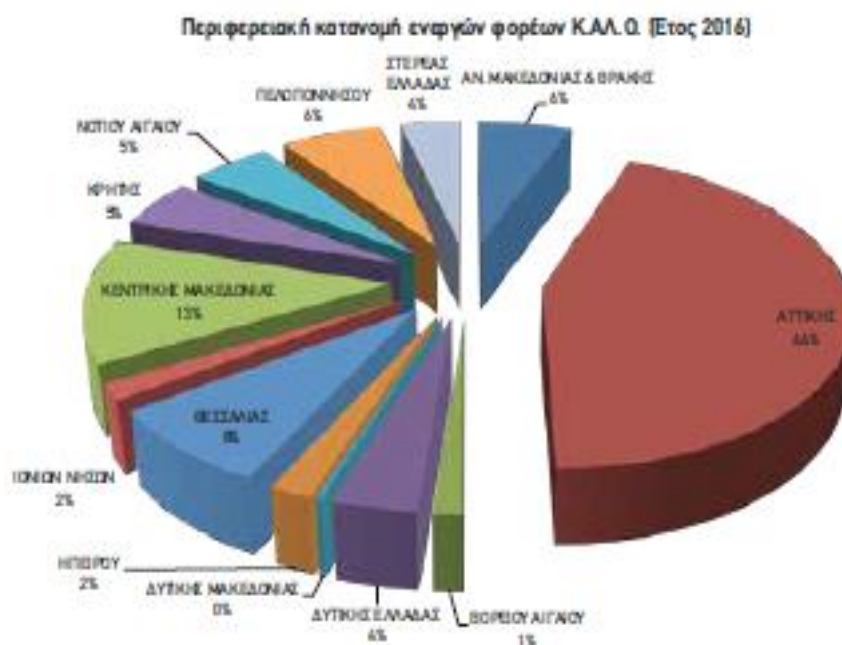
Ελέγχου Φορέων Κ.Α.Λ.Ο. της Διεύθυνσης Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, ο αριθμός των ενεργών φορέων που τήρησαν την υποχρέωση αυτή ανέρχονται σε 374, έως το τέλος του 2016.

Διάγραμμα 1: Εξέλιξη ενεργών φορέων ΚΑΛΟ

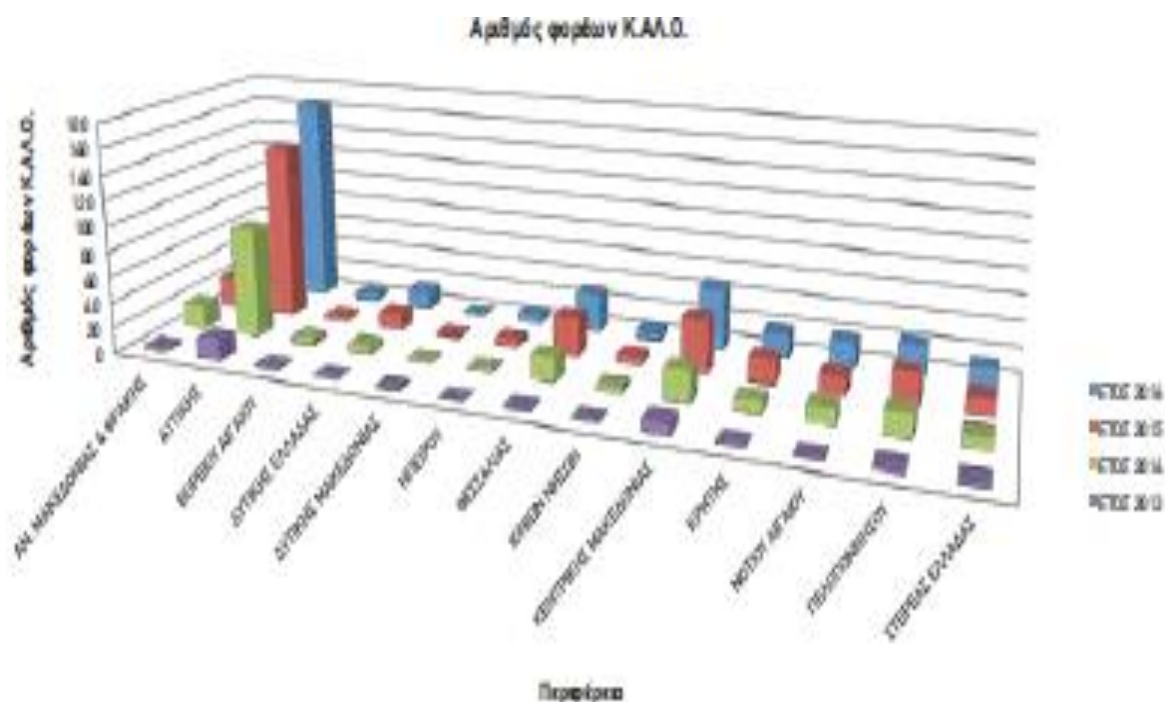


Η περιφερειακή κατανομή αυτών των ενεργών φορέων παρουσιάζεται στους παρακάτω δύο πίνακες.

Διάγραμμα 2: Περιφερειακή κατανομή ενεργών φορέων ΚΑΛΟ



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»



Κύκλος εργασιών ενεργών φορέων Κ.Α.Λ.Ο.

Ο συνολικός κύκλος εργασιών των ενεργών φορέων Κ.Α.Λ.Ο. το 2014 ανέρχονταν στα 6,4 εκ. €, το 2015 αυξήθηκε στα 8,7 εκ. € και το 2016 έφτασε τα 10,1 εκ. €.

Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή	Ζημίες
2014	6,4 εκ. €	-	
2015	8,7 εκ. €	36%	148 χιλ. €
2016	10,1 εκ. €	16%	919 χιλ. €

Τα παραπάνω στοιχεία καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις της Κ.Α.Λ.Ο. βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης και έχουν ανάγκη συντονισμένης υποστήριξης για να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους μελλοντικά.

Πλήθος ΚΟΙΝΣΕΠ στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Περιφερειακή Ενότητα	Πλήθος ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ	Ποσοστό
Π.Ε. ΗΜΑΘΙΑΣ	7	5%
Π.Ε. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	113	77%
Π.Ε. ΚΙΛΚΙΣ	4	3%
Π.Ε. ΠΕΛΛΑΣ	2	1%
Π.Ε. ΠΙΕΡΙΑΣ	3	2%
Π.Ε. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	7	5%
Π.Ε. ΣΕΡΡΩΝ	11	7%
ΣΥΝΟΛΟ	147	100%

Όπως φαίνεται από το παραπάνω πίνακα πάνω από 3 στις 4 ΚΟΙΝΣΕΠ δραστηριοποιούνται στο νομό Θεσσαλονίκης. Ακολουθεί η περιφερειακή ενότητα των Σερρών, έπειτα της Ημαθίας και της Χαλκιδικής και τέλος η περιφερειακή ενότητα του Κιλκίς, της Πιερίας και της Πέλλας.

2.6. Εικόνα του γενικού μητρώου φορέων Κ.Α.Λ.Ο σε Ανατολική Μακεδονία & Θράκη και Κεντρική Μακεδονία έως 23/08/2018

ΕΙΔΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΑΛΛΩΝ ΦΟΡΕΩΝ		ΑΝ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ
Αγροτικοί Συνεταιρισμοί του ν. 4384/2016	Νέες εγγραφές		
ΣΥΝΟΛΟ		0	0
Αστικές εταιρίες των αρ. 741 Α.Κ	Νέες εγγραφές	2	2
	Μεταπτώσεις		
ΣΥΝΟΛΟ		2	2
Αστικοί Συνεταιρισμοί του ν. 1667/1986	Νέες εγγραφές	1	3
ΣΥΝΟΛΟ		1	3



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

ΜΗΤΡΩΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		ΑΝ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ
Κοι.Σ.Π.Ε	Νέες εγγραφές	1	2
	Μεταπτώσεις	1	1
ΣΥΝΟΛΟ		2	3
Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων	Νέες εγγραφές		2
	Μεταπτώσεις		
ΣΥΝΟΛΟ			2
Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων	Νέες εγγραφές		2
	Μεταπτώσεις		
ΣΥΝΟΛΟ			2
Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας	Νέες εγγραφές	22	58
	Μεταπτώσεις	25	76
ΣΥΝΟΛΟ		47	134
Λοιπές νομικές μορφές	Νέες εγγραφές	0	0
ΣΥΝΟΛΟ			
Συνεταιρισμοί Εργαζομένων	Νέες εγγραφές		2
	Μεταπτώσεις	1	3
ΣΥΝΟΛΟ		1	5
Σωματεία (αρ.78 επ ΑΚ)	Νέες εγγραφές		
ΣΥΝΟΛΟ			
ΣΥΝΟΛΟ ΦΟΡΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		53	151

2.7. Παραδοτέα 2ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 2ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 2ης Συνεδρίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 3: 3η Συνεδρία – Διαδικασία Σύστασης εναλλακτικών φορέων ΚΑΛΟ - Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο - Βασικά βήματα για επιτυχημένη εκκίνηση (Ομαδική συνεδρία)



3.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας

- ✓ Να κατανοήσει τη διαδικασία σύστασης μιας ΚΟΙΝΣΕΠ και ενός συνεταιρισμού εργαζόμενων.
- ✓ Να εξοικειωθεί με τη διαδικασία εγγραφής στο γενικό ηλεκτρονικό μητρώο.
- ✓ Να ακολουθεί τα σωστά βήματα για την ορθολογική λειτουργία του φορέα.
- ✓ Να αναγνωρίσει την ανάγκη για συγκρότηση ισχυρής ομάδας εταίρων.

3.2. Διαδικασία Σύστασης εναλλακτικών φορέων ΚΑΛΟ – Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο

Σύμφωνα με το άρθρο 4 «Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» του νέου Νόμου για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, συνιστάται Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, το οποίο τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή. Η τήρηση και η λειτουργία του Γενικού Μητρώου ρυθμίζονται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Πιο συγκεκριμένα στο Μητρώο εγγράφονται:

- α. Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του άρθρου 14, β. οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) που διέπονται από το άρθρο 12 του Ν. 2716/1999 (Α' 96), συμπληρωματικά από της διατάξεις του Ν. 1667/1986 (Α' 196), του άρθρου 12 του Ν. 3842/ 2010 (Α' 58) και του παρόντος νόμου 4430/2016, γ. οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων, που συστήνονται με το άρθρο 24, δ. οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον έχει αποκτήσει νομική προσωπικότητα, της ιδίως αγροτικοί συνεταιρισμοί του Ν. 4384/2016 (Α' 78), αστικοί συνεταιρισμοί του Ν. 1667/1986, Αστικές Εταιρίες των άρθρων 741 επ. του Α.Κ., εφόσον σωρευτικά συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις: αα) Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, της ορίζονται της παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2, ββ) Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους., γγ) Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή του ως εξής: i. Ποσοστό τουλάχιστον 5% διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού, ii. ποσοστό έως 35% αποδίδεται της εργαζόμενους του Φορέα, εκτός κι αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του στοιχείου iii, iii. Το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.



3.3. Σύσταση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης

Η σύσταση Κοιν.Σ.Επ. και η υπαγωγή της της διατάξεις του νόμου αυτού συντελείται με την εγγραφή της στο Μητρώο, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα. Η αίτηση, το Καταστατικό και τα λοιπά απαιτούμενα έγγραφα κατατίθενται για έγκριση στο Τμήμα Μητρώου. Για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας απαιτείται η συμμετοχή σε αυτήν και η υπογραφή του καταστατικού της από τουλάχιστον πέντε (5) πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, και από τουλάχιστον επτά (7), αν πρόκειται για Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης. Το καταστατικό της Κοιν.Σ.Επ. πρέπει να εξειδικεύει τη συνδρομή των προϋποθέσεων του άρθρου 3 και να περιέχει:

α) Την επωνυμία, την έδρα και το σκοπό της Κοιν.Σ.Επ. Ως έδρα ορίζεται ο δήμος, στην περιφέρεια του οποίου έχει την έδρα του ο φορέας. Η επωνυμία της Κοιν.Σ.Επ. ορίζεται από το σκοπό της και το είδος της Κοιν.Σ.Επ. Ονόματα μελών ή τρίτων δεν περιλαμβάνονται στην επωνυμία της Κοιν.Σ.Επ..

β) Για τα φυσικά πρόσωπα: τα ονοματεπώνυμα, της διευθύνσεις κατοικίας, της Α.Φ.Μ. των ιδρυτικών μελών και αντίστοιχα για τα νομικά πρόσωπα: την επωνυμία, την έδρα, τον Α.Φ.Μ. και τον αριθμό Γ.Ε.Μ.Η.

γ) Της όρους εξόδου και εισόδου των μελών και της λόγους αποβολής της μέλους.

Δ) Την έκταση της ευθύνης των μελών, της ορίζεται στην παράγραφο 5 του άρθρου 16.

Ε) Το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας.

Στ) Τον ορισμό της προσωρινής Διοικούσας Επιτροπής που θα μεριμνήσει για την έγκρισή του και τη σύγκληση της πρώτης γενικής συνέλευσης για ανάδειξη των οργάνων διοίκησης της Κοιν.Σ.Επ.

Οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης και Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας. Και οι δύο μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελούν δυναμικά εργαλεία οικονομικής ανάπτυξης εξυπηρετώντας παράλληλα κοινωνικούς σκοπούς.

3.4. Σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων

Η σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων και η υπαγωγή του της διατάξεις του νόμου 4430/2016 συντελείται με την εγγραφή του στο Μητρώο, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα. Η αίτηση, το καταστατικό και τα λοιπά απαιτούμενα έγγραφα κατατίθενται της έγκριση στο Τμήμα Μητρώου.

Για τη σύσταση Συνεταιρισμού Εργαζομένων απαιτείται η συμμετοχή σε αυτήν και η υπογραφή του καταστατικού της από **τουλάχιστον τρία φυσικά πρόσωπα**. Το καταστατικό πρέπει να περιέχει:

α) Την επωνυμία, την έδρα και το σκοπό του Συνεταιρισμού Εργαζομένων. Ως έδρα ορίζεται ο δήμος, στην περιφέρεια του οποίου έχει την έδρα του ο φορέας. Η επωνυμία του Συνεταιρισμού Εργαζομένων ορίζεται από το σκοπό του και την έκταση της ευθύνης των μελών του. Ονόματα μελών ή τρίτων δεν περιλαμβάνονται στην επωνυμία,

β) τα ονοματεπώνυμα, της διευθύνσεις κατοικίας, της Α.Φ.Μ. των ιδρυτικών μελών,

γ) της όρους εισόδου και εξόδου των μελών και της λόγους αποβολής των μελών,



δ) το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας,

ε) τον ορισμό του προσωρινού Διοικητικού Συμβουλίου που θα μεριμνήσει για την έγκρισή του και τη σύγκληση της πρώτης γενικής συνέλευσης για ανάδειξη των οργάνων διοίκησης του Συνεταιρισμού Εργαζομένων.

3.5. Η Διαδικασία Εγγραφής και άλλων εργασιών στο Ηλεκτρονικό Μητρώο.

Σύμφωνα με τον Νόμο 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/2016) όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, αλλά και την Υ.Α 61621/Δ5.2643/2016 (ΦΕΚ 56/Β/2017) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, 'το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται ατελώς. Είναι ελεύθερα προσβάσιμο και υπόκειται στους κανόνες της διαφάνειας μέσω της ανάρτησης των εγγραφών του στο αντίστοιχο ιστολόγιο, αλλά και της δυνατότητας πληροφόρησης κάθε ενδιαφερόμενου'. Ως διαδικτυακή πύλη (e-kafo) για την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας ορίζεται ο ιστότοπος kalo.yeka.gr και η υποβολή είναι πλέον υποχρεωτική από 10/02/2018.

Οι εργασίες οι οποίες υλοποιούνται μέσω της ειδικής διαδικτυακής πύλης είναι:

- ✓ **Εγγραφή** στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (αρ.9-12,17-18, 23-24 της Υ.Α)
- ✓ Χορήγηση **Πιστοποιητικού Μέλους**(αρ.16, 21,27 της Υ.Α)
- ✓ Χορήγηση **βεβαιώσεων καταχώρησης τροποποιήσεων στοιχείων** του Φορέα (Καταστατικού ή Οργάνου Διοίκησης) (αρ.13,19,25 της Υ.Α)
- ✓ Χορήγηση **βεβαιώσεων μεταβολών** (βεβαίωση τροποποιήσεων Καταστατικού, σύνθεσης Οργάνου Διοίκησης, μη λύσης-μη εκκαθάρισης)
- ✓ Χορήγηση **βεβαιώσεων διαγραφής** από το Γενικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. (αρ.14-15,20,26 της Υ.Α).

Οι βεβαιώσεις που εκδίδονται και χορηγούνται ηλεκτρονικά μέσω της ειδικής διαδικτυακής πύλης, αποτελούν διοικητικά έγγραφα και είναι έγκυρα για κάθε χρήση από τους ενδιαφερομένους. Δυνατότητα χρήσης της ειδικής διαδικτυακής πύλης έχουν όλοι οι πολίτες, εφ' όσον έχουν ήδη πιστοποιηθεί στο σύστημα, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία και τους κωδικούς πιστοποίησης της ΑΑΔΕ (taxisnet).

- ✓ **Υποβολή αίτησης εγγραφής:** Υποβάλλεται από μέλος της υπό σύσταση Κοιν.Σ.Επ ή Συνεταιρισμού Εργαζομένων ή από εξουσιοδοτημένο τρίτο άτομο με τα εξής συνημμένα αρχεία: Καταστατικό υπογεγραμμένο από όλα τα μέλη, που υποβάλλεται σκαναρισμένο.
- ✓ Υπεύθυνες δηλώσεις μελών περί μη συμμετοχής σε άλλη Κοιν.Σ.Επ ή Συν.Εργαζομένων με ίδια δραστηριότητα (θεωρημένες από Δημόσια Αρχή)
- ✓ Σε περίπτωση συμμετοχής Νομικού προσώπου απαιτούνται νομιμοποιητικά έγγραφα για την εκπροσώπηση του.

Ειδικά για τις Κοιν.Σ.Επ Ένταξης απαιτείται επιπλέον συνημμένα:

- ✓ Δικαιολογητικά που πιστοποιούν την ιδιότητα μέλους (Ειδική ή Ευάλωτη Ομάδα)



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Μόνο η εγγραφή στο Ειδικό Μητρώο προσδίδει την ιδιότητα του Φορέα Κ.ΑΛ.Ο σε έναν οργανισμό.

Εξέταση αίτησης εγγραφής: Ο εκτιμώμενος χρόνος ανέρχεται σε περίπου 25-35 ημέρες. Σε περίπτωση παρατηρήσεων/διορθώσεων, ακολουθεί υποβολή συμπληρωματικής/διορθωτικής αίτησης η οποία συσχετίζεται στο σύστημα με την αρχική. Σε περίπτωση έγκρισης, ακολουθεί η υποβολή των δικαιολογητικών σε φυσική μορφή.

Αίτηση Υποβολής Καταστατικού:

- ✓ Υποβάλλεται σε φυσική μορφή στην Υπηρεσία Πρωτοκόλλου του Υπουργείου (Σταδίου 29, 1^{ος} οροφος)
- ✓ Καταχωρείται ηλεκτρονικά από τα στελέχη της Υπηρεσίας
- ✓ Διεκπεραιώνεται ηλεκτρονικά στο mail που έχει δηλώσει ο Φορέας

Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να εισέλθει στην Αίτηση Υποβολής Καταστατικού και να εκτυπώσει τα αρχεία pdf της βεβαίωσης εγγραφής και του επικυρωμένου αντίγραφου Καταστατικού. Με αυτά, πηγαίνει στην Δ.Ο.Υ για έναρξη εργασιών.

Αίτηση προσθετών στοιχείων εγγραφής (Αφορά Κοιν.Σ.Επ και Συν. Εργαζομένων)

Υποβάλλεται εντός 30 ημερών από την βεβαίωση εγγραφής και η είσοδος γίνεται με κωδικούς taxisnet του φυσικού προσώπου που έκανε και την αίτηση εγγραφής. Συνημμένα:

- ✓ Πρακτικά ΓΣ και Διοικούσας Επιτροπής για εκλογή και συγκρότηση
- ✓ Έναρξη Δ.Ο.Υ

Αίτηση τροποποίησης Στοιχείων Φορέα

Α. Τροποποίηση Καταστατικού. Συνημμένα:

- ✓ Τροποποιημένο Καταστατικό
- ✓ Πρακτικό ΓΣ
- ✓ Υ/Δ νέων μελών

Β) Τροποποίηση Οργάνου Διοίκησης. Συνημμένα:

- ✓ Πρακτικό ΓΣ για εκλογή και Πρακτικό Οργάνου Διοίκησης για συγκρότηση σε σώμα

Γ) Λοιπές αλλαγές (π.χ αλλαγή ΚΑΔ, αλλαγή δ/νσης.

Αίτηση Πιστοποιητικού Μέλους του Μητρώου. Υποβάλλεται έως τέλη Ιουνίου. Συνημμένα:

- ✓ Πρακτικό ΓΣ
- ✓ Οικονομικές καταστάσεις
- ✓ Απολογισμός-Προγραμματισμός
- ✓ Στοιχεία για την απασχόληση

Αίτηση διαγραφής . Συνημμένα:

- ✓ Πρακτικό ΓΣ για λύση της επιχείρησης.



3.6. Βασικά βήματα για επιτυχημένη εκκίνηση

Η ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης μια επίπονη και χρονοβόρα προσπάθεια που απαιτεί προσεκτική προετοιμασία, δεδομένου ότι σε αυτήν καλούνται να συνεισφέρουν πολλά και διαφορετικά φυσικά πρόσωπα - εταίροι με διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες και νοοτροπία. Τα βασικά βήματα για την επιτυχημένη εκκίνηση και την ορθολογική λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης συνοψίζονται στα εξής:

-Ορισμός συνεταιριστικών κοινωνικών στόχων: Οι στόχοι δίνουν την κατεύθυνση και βοηθούν να φτάσει η επιχείρηση στην επιτυχία, σε συντομότερο χρόνο, με μικρότερη προσπάθεια, λιγότερο κόστος, λιγότερες συγκρούσεις και απογοητεύσεις.

-Προσδιορισμός ενός βιώσιμου τμήματος της αγοράς για το προϊόν/υπηρεσία της κοινωνικής επιχείρησης: Αν η αγορά δεν αποδεχθεί την ιδέα, δεν υπάρχουν πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματος. Επομένως πρώτα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες της κοινωνίας, οι ανάγκες των πελατών, που δεν έχουν καλυφθεί και έπειτα να αναπτυχθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, δηλαδή η πρόταση αξίας της επιχείρησης.

Δημιουργία ενός αρχικού επιχειρηματικού μοντέλου: Το μοντέλο αυτό περιγράφει πως διαμορφώνουμε την πρόταση αξίας της επιχείρησης μας, πως διατηρούμε και ενισχύουμε τους πελάτες μας, με ποια κανάλια διανομής τους προσεγγίζουμε, ποιες είναι οι κύριες δραστηριότητες και οι βασικοί πόροι μας, με ποιους συνεργαζόμαστε, ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τα κόστη μας και με ποιους τρόπους θα επιτυγχάνουμε έσοδα.

-Ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ: Ο σκοπός του σχεδίου μάρκετινγκ είναι να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο η κοινωνική επιχείρηση θα προσεγγίσει και θα διατηρήσει κερδοφόρους πελάτες, υπηρετώντας παράλληλα τον κοινωνικό της σκοπό. Αυτό το σχέδιο μάρκετινγκ, θα αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος του συνολικού **επιχειρηματικού σχεδίου**, θα πρέπει να ολοκληρωθεί ταυτόχρονα με το ξεκίνημα της επιχείρησης και να δηλώνει σε ποιους απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, πώς γίνεται η διείσδυση στην αγορά, με ποιο τρόπο διαφημίζεται και -το πιο σημαντικό- ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος των πωλήσεων σε ετήσια βάση για τα επόμενα χρόνια, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της.

-Δημιουργία αρχικού κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου: Η αρχική έκδοση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι μια σύνοψη της κατεύθυνσης προς την οποία θα οδηγηθεί η κοινωνική επιχείρηση, μια ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και μια όσο το δυνατόν καλύτερη αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση.

-Διαμόρφωση συνεταιριστικής ομάδας (μέλη, εργαζόμενοι): Το αρχικό κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο που θα έχει ήδη καταρτιστεί θα βοηθήσει στην αξιοποίηση των μελών της κοινωνικής επιχείρησης, αλλά και στην προσέλκυση ικανών νέων εταίρων, συνεργατών, εργαζομένων με προσόντα. Πριν αναπτυχθεί το επίσημο επιχειρηματικό σχέδιο, πρέπει να διασφαλισθεί η καλλιέργεια καλού κλίματος συνεννόησης και συνεργασίας μεταξύ των εταίρων και η εξασφάλιση συναντίληψης ως προς τους στόχους, τόσο μεταξύ των εταίρων όσο και μεταξύ των εργαζομένων (εφόσον υπάρχουν).

-Προσδιορισμός των οικονομικών αναγκών: Μετά την ανάπτυξη του αρχικού επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να ξεκινήσει ο προσδιορισμός των οικονομικών αναγκών, που θα ενσωματωθούν στο επίσημο



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

σχέδιο. Η ανάλυση της αγοράς και των κοινωνικών αναγκών οδηγεί σε προβλέψεις οικονομικών μεγεθών, οι οποίες θα καθορίσουν το επίπεδο στελέχωσης της κοινωνικής επιχείρησης και αυτό με τη σειρά του θα καθορίσει τον λειτουργικό προϋπολογισμό, ώστε να επιτευχθεί το συντομότερο δυνατόν η οικονομική αυτάρκεια της επιχείρησης.

-Ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης για χρηματοδοτήσεις: Η στρατηγική αυτή δεν αναφέρεται στο μάρκετινγκ για τη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά σε μια στρατηγική για την προώθηση των σκοπών και της οικονομικής βιωσιμότητας της κοινωνικής επιχείρησης σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, ώστε να εξασφαλισθεί η αναγκαία χρηματοδότηση και στήριξη για την απρόσκοπτη λειτουργία και τη μελλοντική ανάπτυξη της.

-Διαφήμιση προϊόντων/υπηρεσιών και διαχείριση της 'εικόνας' και της φήμης: Το βήμα αυτό αφορά στη συνεχή διαχείριση και διαφήμιση της κοινωνικής επιχείρησής και του κοινωνικού έργου που προσφέρει. Για την επιτυχία του συγκεκριμένου βήματος χρειάζεται σύμπνοια και συνεργατικό πνεύμα, εξωστρέφεια, δεξιότητες μάρκετινγκ κ.ά., ώστε να διασφαλισθεί η ανάπτυξη της δικτύωσης και η ενίσχυση της βιωσιμότητας της.

3.7. Η διαμόρφωση της συνεταιριστικής ομάδας

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που ζούμε την τελευταία δεκαετία, η έλλειψη κεφαλαίου μεταξύ των νοικοκυριών και η αδυναμία δανεισμού από το πιστωτικό σύστημα, αναδεικνύουν τους ανθρώπινους πόρους ως τον βασικότερο συντελεστή παραγωγής σε μια κοινωνική επιχείρηση. Η μετατροπή ενός συνόλου μελλοντικών εταίρων σε δημιουργική και παραγωγική ομάδα, δεν είναι ούτε αυτονόητο ούτε εύκολο και προϋποθέτει πολλά στοιχεία, όπως:

Κοινές αξίες: Ποιες είναι οι ηθικές αρχές που θα καθοδηγούν την κοινωνική επιχείρηση (π.χ. πρώτες ύλες από την τοπική αγορά ή από όπου βρούμε φτηνότερα;). Η διατύπωσή τους από την αρχή και κυρίως η καταγραφή τους σε έναν εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, βάζουν τα θεμέλια για κοινή πορεία και κατεύθυνση, λιγότερες εσωτερικές συγκρούσεις και ξεκάθαρο μήνυμα προς την αγορά και το εξωτερικό περιβάλλον.

Συλλογικότητα στη λειτουργία: Έννοιες όπως η ιεραρχία, οι εντολές, ο εσωτερικός ανταγωνισμός, που υπάρχουν στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν έχουν σχέση με το συνεταιριστικό πλαίσιο λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων και οι εταίροι τους θα πρέπει να μάθουν να λειτουργούν συλλογικά και να μετέχουν όλοι τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στην καθημερινή λειτουργία της.

Κοινές προσδοκίες: Οι αρχικοί εταίροι ξεκινούν με διαφορετικές προσωπικές προσδοκίες από τη συμμετοχή σε μια κοινωνική επιχείρηση. Επομένως θα πρέπει να ξεκαθαριστεί από την αρχή

- ✓ Πόσες ώρες θέλω και μπορώ να εργάζομαι;
- ✓ Πόσα χρήματα χρειάζομαι;
- ✓ Με τι αντικείμενο εργασίας θα χρειαστεί να ασχολούμαι;

Αυτές οι ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν προσωπικά και να συμφωνηθούν συλλογικά, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν δυσκολίες όπως ανάγκη για υπερωρίες, χαμηλές αμοιβές, πρόβλημα ρευστότητας κ.ά..

Απαιτούμενες Γνώσεις/ Δεξιότητες - Κατανομή Καθηκόντων: Ενώ συνήθως τα ιδρυτικά μέλη διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για την κύρια δραστηριότητα, συχνά υποτιμούν την αναγκαιότητα



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

των υποστηρικτικών λειτουργιών όπως: λογιστική παρακολούθηση, οικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθαριότητα/συντήρηση χώρων και εξοπλισμού, τεχνική υποστήριξη κλπ.. Αποτέλεσμα αυτής της αμέλειας είναι είτε να μην καλύπτονται ικανοποιητικά τα συγκεκριμένα καθήκοντα είτε να δημιουργούν φόρτο εργασίας, άγχος και δυσφορία σε κάποια μέλη. Επομένως είναι σημαντικό να καταγραφούν από την αρχή οι απαιτούμενες εργασίες και να αποφασίσουμε ένα σύστημα κατανομής των καθηκόντων είτε σε μέλη- ως ένα μέρος των καθηκόντων τους- είτε επ' αμοιβή σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Επιλογή μελών-εταίρων: Είναι κρίσιμο να τεθούν συγκεκριμένα κριτήρια και διαδικασίες για την είσοδο νέων μελών. Ορισμένοι συνεταιρισμοί επιλέγουν να εγκρίνουν την είσοδο νέων μελών μόνο εφόσον προτείνονται από υπάρχοντα μέλη. Σε εργατικούς συνεταιρισμούς συνηθίζεται ως όρος η προσφορά ενός ελάχιστου αριθμού ωρών εργασίας/εβδομάδα, από κάθε μέλος. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αφορά τις απαιτήσεις συνεισφοράς κεφαλαίου για την έγκριση νέων μελών (π.χ. ισάξιο με το αρχικό μερίδιο, εφάπαξ ή σταδιακή αποπληρωμή). Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποφεύγεται η εμπλοκή ατόμων- που δεν ενδιαφέρονται πραγματικά - ως εταίροι απλά και μόνο για να καλυφθεί ο απαιτούμενος ελάχιστος αριθμός εταίρων για τη σύσταση του φορέα. Αφενός θα αποτελούν εμπόδια σε διαδικασίες και αποφάσεις, αφετέρου θα ζημιώσουν την κοινωνική εικόνα της επιχείρησης.

Τα παρακάτω συνοψίζουν σε μεγάλο βαθμό όσα αναφέρθηκαν παραπάνω:

A. Ερωτήσεις για συζήτηση/απόφαση από εταίρους (Ανάλυση):

1. Ποιοι/ες θα είναι τα μέλη;
2. Ποιοι/ες θα είναι οι εργαζόμενοι/ες;
3. Πώς θα αποφασίζουμε;
4. Πώς θα μπαίνουν νέα μέλη;
5. Πώς θα μπαίνουν νέοι/ες εργαζόμενοι/ες;
6. Ποιος/α αναλαμβάνει τι;

B. Αποτέλεσμα (Σύνθεση):

1. Προσχέδιο εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας
2. Προσχέδιο οργανογράμματος- περιγραφές καθηκόντων
3. Συγκρότηση υποομάδων για την ίδρυση της επιχείρησης

3.8. Παραδοτέα 3ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 3ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 3ης Συνεδρίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 4: 4η Συνεδρία: Επιχειρηματικότητα- Διερεύνηση επιχειρηματικής ιδέας- Δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου (Ατομική Συνεδρία)



4.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας- Εργαλεία

- ✓ Να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία και να μπορεί να αξιολογήσει τον εαυτό το ως μελλοντικό επιχειρηματία
- ✓ Να μπορεί να αξιολογεί της επιχειρηματικές ιδέες του
- ✓ Να μπορεί να χρησιμοποιεί τον 'χάρτη κατανόησης πελατών'
- ✓ Να αναλύει τα 9 δομικά στοιχεία του 'καμβά επιχειρηματικού μοντέλου' και να δημιουργεί το επιχειρηματικό μοντέλο της ιδέας του.



- ❖ Εργαλείο για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας
- ❖ Εργαλείο αξιολόγησης του μελλοντικού επιχειρηματία
- ❖ Εργαλείο δημιουργίας του 'χάρτη κατανόησης πελατών'
- ❖ Εργαλείο δημιουργίας του 'καμβά επιχειρηματικού μοντέλου'

4.2. Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία

4.2.1. Η Επιχειρηματικότητα ως Απόφαση Ζωής

Η επιλογή να εργαστεί κάποιος ως ελεύθερος επαγγελματίας / επιχειρηματίας, είναι σαφώς μία απόφαση ζωής, αφού θα επηρεάσει σημαντικά την ποιότητα της ζωής του, την ευτυχία του ή και κάποτε... τη δυστυχία του. Βάση αυτής της επιλογής είναι πάντοτε η αντίληψη των υπέρ και των κατά μίας τέτοιας απόφασης.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Έτσι, αν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό, η δημιουργία μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα ελκυστική, αφού διαμορφώνονται υψηλές προσδοκίες κέρδους. Από την άλλη, αν τα χαρακτηριστικά του υποψήφιου επιχειρηματία ταιριάζουν με την επιχειρηματική δράση, τότε κατά πάσα πιθανότητα η ίδια η φύση φροντίζει για την επιλογή.

Αν επιλέξει τη μισθωτή εργασία αναλαμβάνει μικρότερο κίνδυνο, αλλά έχει και μικρότερες προσδοκίες κέρδους. Από την άλλη αν επιλέξει να δημιουργήσει μία επιχείρηση, τότε αναλαμβάνει μεγαλύτερο κίνδυνο με μεγαλύτερες όμως προσδοκίες κέρδους.

Σε κάθε περίπτωση η επιλογή είναι μία διαδικασία αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων και εσωτερικής αναζήτησης, θέματα τα οποία πρέπει να προσδιοριστούν, να ερευνηθούν και τέλος να αξιολογηθούν επιμελώς, πριν την υλοποίηση οποιασδήποτε απόφασης.

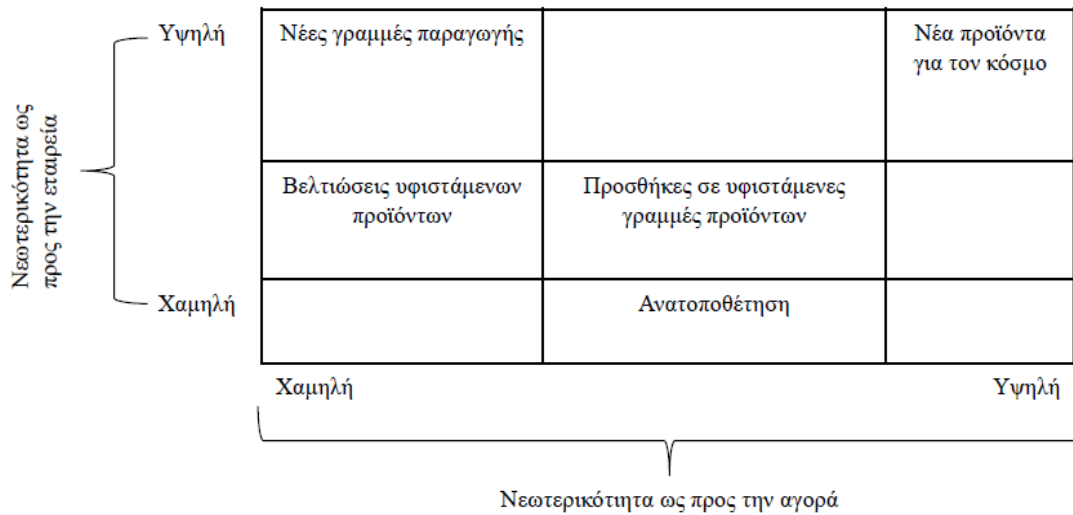
4.2.2. Τι είναι Επιχειρηματικότητα και πως Συνδέεται με την Καινοτομία;

Κοινός τόπος στους ορισμούς της σύγχρονης βιβλιογραφίας, αποτελεί ο συνδυασμός τη επιχειρηματικότητας με αυτήν της καινοτομίας. Έτσι, *«επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσω καινοτόμου οργάνωσης, με την ανάληψη ρίσκου και σε περιβάλλον αβεβαιότητας, με σκοπό το κέρδος ή την προσωπική ικανοποίηση ή / και ανεξαρτησία»* (Spiral Consulting Group. (2010).

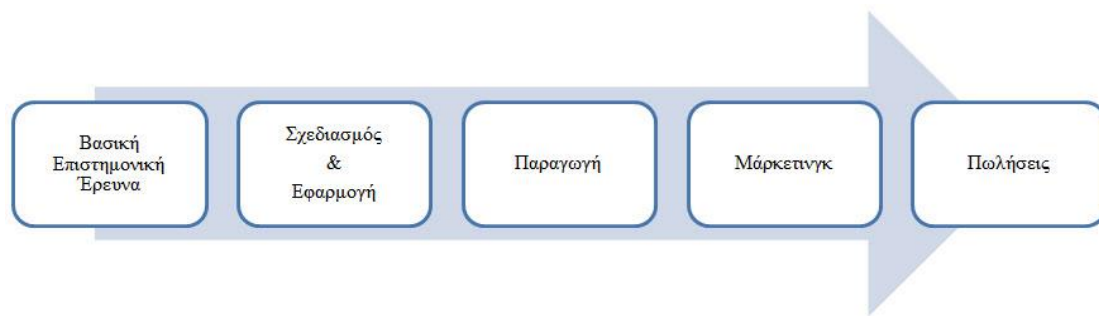
Ο συσχετισμός της επιχειρηματικότητας με την καινοτομία προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της επιχειρηματικότητας που δίνει ο Dollinger: *«Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης (ή δικτύου οργάνωσης) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας»* (Spiral Consulting Group. (2010).



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»



Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της βασικής επιστημονικής έρευνας, από την οποία με τον κατάλληλο σχεδιασμό και πειραματική εφαρμογή, αναπτύσσεται ένας μηχανισμός παραγωγής, όπου η εφαρμογή ενός σχεδίου μάρκετινγκ θα οδηγήσει στις πρώτες πωλήσεις (Spiral Consulting Group, (2010).



4.3. Το Προφίλ του Επιχειρηματία

4.3.1. Έχω το Προφίλ του Επιχειρηματία;

Για να ανακαλύψετε αν έχετε το προφίλ ενός επιχειρηματία, μπορείτε να κάνετε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ✓ Έχω πραγματικά αποφασίσει να γίνω νέος επιχειρηματίας;
- ✓ Μου αρέσει να είμαι ανεξάρτητος;
- ✓ Μου αρέσει ο κίνδυνος/ το ρίσκο;
- ✓ Είμαι τολμηρός, αντιδρώ όμως και χωρίς να σκέφτομαι;
- ✓ Δέχομαι να εργάζομαι περισσότερο από το κανονικό;
- ✓ Είμαι ικανός να καταπολεμώ τη σωματική μου κόπωση;



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- ✓ Ελέγχω εύκολα τις καταστάσεις άγχους και διατηρώ καθαρό το μυαλό μου;
- ✓ Είμαι ανθεκτικός και επίμονος;
- ✓ Είμαι άτομο με φαντασία που ξέρει να εκθέτει και να αναπτύσσει τις ιδέες του;
- ✓ Είμαι αρκετά καινοτόμος;
- ✓ Έχω το θάρρος να πραγματοποιώ τα οράματα μου;
- ✓ Έχω τη δυνατότητα να κινητοποιώ και να διευθύνω τους μελλοντικούς μου συνεργάτες;

Σχετικά με την **επιχειρηματική δραστηριότητα** που έχετε επιλέξει είναι καλό να θέσετε στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις:

- ✓ Η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα, προσόντα, ικανότητες, οικονομικές δυνατότητες και στόχους μου;
- ✓ Η δραστηριότητα που έχω επιλέξει είναι κατάλληλη για μένα και σε ποιο βαθμό;
- ✓ Τί πρέπει να λαμβάνω υπόψη πριν ξεκινήσω την επιχειρηματική μου δραστηριότητα;

Πριν ξεκινήσετε την επιχειρηματική σας δραστηριότητα θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να λαμβάνετε υπόψη σας ότι η επιχειρηματικότητα μπορεί να επιφέρει οικονομικά και άλλα κέρδη, αυτό όμως δε συμβαίνει ποτέ χωρίς να παρουσιαστούν εμπόδια. Η επιτυχία δεν έρχεται κατά τύχη. Είναι απαραίτητο λοιπόν να γνωρίζετε ότι πίσω από τον αρχικό ενθουσιασμό κρύβεται ένα πλήθος δυσκολιών, όπως:

- ✓ Μικρή αμοιβή
- ✓ Πολλές ώρες εργασίας
- ✓ Ρυθμοί άγχους, κ.α.

Η επιχειρηματικότητα όμως έχει και την θετική της πλευρά. Γι αυτό το λόγο άλλωστε και πολλοί νέοι άνθρωποι αποφασίζουν να πάρουν το «μέλλον στα χέρια τους». Συγκεκριμένα, βοηθά στην κοινωνική ανέλιξη, στη βελτίωση του τρόπου ζωής, δίνει στον επιχειρηματία την πολυτέλεια της προσωπικής οργάνωσης του χρόνου εργασίας, δίνει μια αίσθηση ελευθερίας, και φυσικά κάποιος που ασχολείται με την επιχειρηματική δραστηριότητα έχει βάσιμες πιθανότητες, από κάποιο σημείο και έπειτα, να αποκτήσει υψηλά κέρδη.

4.3.2. Τι παρακινεί τους επιχειρηματίες;

Από πολυάριθμες μελέτες γνωρίζουμε ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες τείνουν να έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα τους. Συγκεκριμένα είναι πολύ αισιόδοξοι και έχουν



συνήθως εξαιρετική ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι :

- ✓ **Προσανατολισμός στο στόχο.** Ικανότητα να θέτει κανείς ξεκάθαρους στόχους, οι οποίοι είναι απαιτητικοί αλλά ταυτόχρονα εφικτοί. Ικανότητα για επαναλαμβανόμενη αξιολόγηση και προσαρμογή των στόχων με σκοπό να ταιριάζουν με τα ενδιαφέροντα, τα ταλέντα, τις αξίες και τις προσωπικές και επιχειρηματικές ανάγκες. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες απολαμβάνουν την πρόκληση των καινούριων στόχων αντί να είναι απλώς ικανοποιημένοι με την επίτευξη των αρχικών.
- ✓ **Ικανότητα αντοχής σε επιχειρησιακές ανατροπές χωρίς παραίτηση.** Παρά τις απογοητεύσεις, ο επιτυχημένος επιχειρηματίας δεν αποθαρρύνεται από την αποτυχία. Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί τις αποτυχίες ως εμπειρίες από τις οποίες θα μάθει για να αποφεύγει παρόμοια μελλοντικά προβλήματα.
- ✓ **Γνώση της επιχείρησης και του προϊόντος/υπηρεσίας.** Ο επιχειρηματίας πρέπει να κατανοεί τις βασικές αρχές με βάση τις οποίες επιβιώνει και ευημερεί μια επιχείρηση. Αυτό σημαίνει κατανόηση των ρόλων της διοίκησης και της υπευθυνότητας των υπαλλήλων για τη διατήρηση μιας βιώσιμης επιχείρησης. Απαιτείται γνώση των λειτουργιών του marketing, της οικονομικής διαχείρισης, της οργάνωσης μιας επιχείρησης και της διεύθυνσής της καθώς και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η εκμετάλλευσή τους.
- ✓ **Προθυμία αποδοχής υπολογισμένων κινδύνων.** Ικανότητα αναγνώρισης κινδύνων και εκτίμηση της επικινδυνότητάς τους. Προθυμία στη λήψη υπολογισμένων κινδύνων, υψηλών αλλά ρεαλιστικών, για την επίτευξη των στόχων.
- ✓ **Ισχυρή επιθυμία για ανεξαρτησία.** Να έχετε την επιθυμία να είστε το αφεντικό του εαυτού σας, ελεύθεροι από εξωτερική καθοδήγηση και έλεγχο. Ειλικρινής προθυμία και αποδεδειγμένη ικανότητα για αυτοπειθαρχία σε απομονωμένες εργασιακές συνθήκες.
- ✓ **Ικανότητα καλού χειρισμού της αβεβαιότητας.** Ένας επιχειρηματίας πρέπει να έχει την ικανότητα να ζει με την αβεβαιότητα της εργασιακής ασφάλειας. Πρέπει να αντιμετωπίσει πολλές κρίσεις, να ρισκάρει και να υπομένει προσωρινές αποτυχίες χωρίς να πανικοβάλλεται. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες δέχονται την αβεβαιότητα σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής ζωής.
- ✓ **Αυτοπεποίθηση και αυτοδυναμία.** Ισχυρή και ταυτόχρονα ρεαλιστική πίστη στον εαυτό και την ικανότητά σας για την επίτευξη προσωπικών και επιχειρηματικών στόχων. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν μια διαρκή πίστη στον εαυτό τους, η οποία τους δίνει την ικανότητα να ξεπερνούν μια σοβαρή ήττα ή απογοήτευση.
- ✓ **Ευστροφία και εφευρετικότητα.** Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι ικανός να χειρίζεται ταυτόχρονα και αποτελεσματικά πολλά θέματα ή εργασίες. Μπορεί να υιοθετεί διαφορετικούς ρόλους και να τους



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

εναλλάσσει κατά περίπτωση. Στα αρχικά στάδια της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας θα αναλάβει διαφορετικές ευθύνες συμπεριλαμβανομένου του marketing, των πωλήσεων, των πιστώσεων και εισπράξεων, των χρηματοοικονομικών, της επιλογής υπαλλήλων, της λογιστικής παρακολούθησης, της οργάνωσης της επιχείρησης και των διαπραγματεύσεων.

- ✓ **Φυσική υγεία με πολλή αντοχή και ενέργεια.** Οι μεγάλες απαιτήσεις και οι συνεχόμενες πιέσεις μιας επιχείρησης καθιστούν απαραίτητη τη διατήρηση της καλής υγείας του επιχειρηματία κυρίως κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας της. Οι πολλές ώρες δουλειάς και οι πιέσεις που ασκεί η επιχείρηση απαιτούν συναισθηματική και πνευματική ευημερία. Οι πιέσεις μπορεί να είναι υπερβολικά μεγάλες, επομένως η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να καθορίζεται από το αν ο/η σύζυγος, η οικογένεια και οι φίλοι παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη και κατανόηση στον επιχειρηματία.
- ✓ **Αυτοδιάθεση.** Η πίστη ότι ελέγχετε την επιτυχία ή την αποτυχία και ότι αυτές δεν καθορίζονται από την τύχη, από τυχαία περιστατικά ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες.
- ✓ **Αντικειμενικότητα και ρεαλισμός.** Η ικανότητα διάκρισης ανάμεσα στον εαυτό και την επιχείρηση έτσι ώστε όταν γίνει ένα λάθος, ο επιχειρηματίας να έχει τη δύναμη να το παραδεχτεί και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες. Η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων ορθολογιστικά και όχι συναισθηματικά και με υποκειμενικά κριτήρια.
- ✓ **Δεκτικότητα στις αλλαγές.** Η ικανότητα προσαρμογής των αντιλήψεων, στόχων ή ενεργειών με βάση την αξιολόγηση νέων πληροφοριών.
- ✓ **Ικανότητα υλοποίησης ιδεών με δημιουργικούς τρόπους.** Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας έχει ισχυρή επιθυμία να επινοήσει μια ιδέα ή ένα προϊόν, να αναπτύξει κάτι καινούριο, να είναι καινοτόμος, να αποτυπώσει την προσωπικότητα, τα όνειρα και τις ιδέες του σε μια γενική ιδέα με έναν μοναδικό και διαφορετικό τρόπο. Έχει δυνάμεις παρατηρητικότητας και φαντασίας για να προβλέπει πιθανές ιδέες.
- ✓ **Αίσθηση του σκοπού.** Το αίσθημα ότι έχει να φέρει εις πέρας μια αποστολή, μπορεί να κινητοποιεί το άτομο να μπει στο χώρο των επιχειρήσεων, γιατί με τον τρόπο αυτό η δραστηριότητα του έχει νόημα. Η αποστολή αυτή μπορεί να είναι η επίτευξη μεγάλου κέρδους, πώληση κάποιου απαραίτητου και μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας ή ακόμη την ανάπτυξη ιδεών ή ικανοτήτων χωρίς περιορισμούς.
- ✓ **Ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις.** Είναι η ικανότητα της κατανόησης και αλληλεπίδρασης με ανθρώπους που έχουν ποικίλες προσωπικότητες και αξίες. Αυτό είναι σημαντικό στις σχέσεις με υπαλλήλους, τραπεζικούς, επενδυτές, συνεργάτες, προμηθευτές ή πελάτες και εντοπίζεται σε χαρακτηριστικά όπως είναι η κοινωνικότητα, ο σεβασμός, το κέφι, η συνεργασία και η διακριτικότητα.
- ✓ **Προσανατολισμός στην επιτυχία.** Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες επικεντρώνουν την προσοχή τους σε δρόμους που οδηγούν στην επιτυχία και όχι στις συνέπειες μιας δυνητικής τους αποτυχίας. Παρόλα αυτά, επειδή είναι αντικειμενικοί, κατασκευάζουν ένα υποθετικό σενάριο (αποτυχίας) στο επιχειρηματικό



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

τους σχέδιο με αποτέλεσμα να αναμένουν τα προβλήματα και να αναπτύσσουν στρατηγικές για να ανταπεξέλθουν εκ των προτέρων στα εμπόδια.

Πολλά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά αλληλοσυνδέονται και δεν είναι όλα απαραίτητα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Το βασικό ερώτημα είναι πόσο σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά που τυχόν σας λείπουν για τον τύπο της επιχείρησης και τους επιχειρηματικούς σας στόχους. Εφόσον αντιληφθείτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας, θα είστε στη θέση να καλύψετε τις όποιες αδυναμίες της επιχείρησης σας με την πρόσληψη υπαλλήλων, την εύρεση συνεργατών καθώς και μέσω πρόσθετης εκπαίδευσης.

4.3.3. Η Επιχειρηματική ιδέα

Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι πρωτότυπη, προϊόν φαντασίας και διορατικότητας, να εντοπίζει ένα κενό στην αγορά (ποιοτικό ή ποσοτικό), το οποίο και θα προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί η μελλοντική σας επιχείρηση. Τα **χαρακτηριστικά** μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας, μπορούν να διακριθούν στα ακόλουθα:

- ✓ Θα πρέπει να υπάρχει ευκαιρία στην αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχετε. Οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις κλείνουν λόγω έλλειψης πελατών και όχι λόγω ανεπιτυχούς ανάπτυξης του προϊόντος ή υπηρεσίας τους.
- ✓ Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχετε πρέπει να επιλύει μια πραγματική ανάγκη. Υπάρχει ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν; Δηλαδή έχετε εξακριβώσει ότι η αγορά ανταποκρίνεται στο προϊόν σας;
- ✓ Η ομάδα που θα υλοποιήσει το εγχείρημα θα πρέπει να διαθέτει αλληλοσυμπληρούμενες δεξιότητες και γνώσεις.





επιχειρηματικών ιδεών μπορεί να αποτελέσουν: α) οι προσωπικές εμπειρίες από τη ζωή, τις σπουδές, την επαγγελματική διαδρομή, τα χόμπι κ.α., β) κάποια απρόσμενα ή τυχαία γεγονότα, γ) οι αποτυχίες άλλων επιχειρηματιών και η αίσθηση ότι «εγώ θα τα καταφέρω καλύτερα», δ) οι δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές και άλλες αλλαγές, ε) η νέα γνώση που δημιουργείται και οι ευκαιρίες που ακολουθούν μια τέτοια εξέλιξη, ζ) οι συνεταιρισμοί και συνεργασίες μεταξύ ατόμων με αλληλοσυμπληρούμενες δεξιότητες και γνώσεις, η) οι καταναλωτές και οι διαμορφούμενες ανάγκες τους, θ) υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με δυνατότητες βελτίωσής τους, ι) προσωπική έρευνα και ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, πηγή έμπνευσης μπορεί να αποτελέσουν επιχειρηματικές ιδέες που αναπτύχθηκαν σε άλλες χώρες και οι οποίες με την κατάλληλη προσαρμογή μπορούν να εφαρμοστούν εγχώρια.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Οι σωστές ερωτήσεις:

- ✓ Η επιχειρηματική μου ιδέα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών;
- ✓ Εφόσον υπάρχει ζήτηση για την κάλυψη αυτής της ανάγκης, είναι αρκετή για να υποστηρίξει την επιχείρησή μου;
- ✓ Μπορεί η επιχειρηματική μου ιδέα να μετατραπεί σε μια επικερδή επιχείρηση;
- ✓ Συγκεντρώνω τα απαραίτητα προσόντα για να εκμεταλλευτώ την ευκαιρία αυτή;
- ✓ Γιατί κάποιος άλλος δεν το έχει κάνει πριν από εμένα;
- ✓ Αν κάποιος το έχουν επιχειρήσει, τι αποτέλεσμα είχαν;
- ✓ Μπορώ να παρουσιάσω ότι πραγματικά υπάρχει ανάγκη για την ίδρυση της επιχείρησης;
- ✓ Χρειάζεται αυτή η επιχείρηση εδώ;
- ✓ Χρειάζεται αυτή η επιχείρηση τώρα;



4.3.4. Εργαλείο για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας

Σημαντικό σημείο στην διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης καθίσταται η αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας. Συμβαίνει συχνά, ιδέες που φαίνονται εξαιρετικές κατά τη σύλληψή τους, να καταρρέουν ολοκληρωτικά κατά την πρακτική τους εφαρμογή. Το ακόλουθο διάγραμμα είναι σχεδιασμένο για να σας βοηθήσει να επιλέξετε την επιχειρηματική δραστηριότητα που είναι κατάλληλη για σας:

Επιχειρηματική Ιδέα	Η γνώση σας	Η Εμπειρία σας	Οι ικανότητες σας	Ευκολία εισόδου	Μοναδικό- τητα	Σύνολο
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Για να το χρησιμοποιήσετε ακολουθήστε αυτά **τα 3 βήματα**:

Βήμα 1. Στην πρώτη αριστερή στήλη, καταχωρίστε τις επιχειρηματικές σας ιδέες με τη σειρά που σας ενδιαφέρουν περισσότερο. Έτσι, στην πρώτη στήλη και γραμμή τοποθετείτε την ιδέα που σας ενδιαφέρει περισσότερο. Στην γραμμή από κάτω τοποθετείτε την επόμενη ιδέα που σας ενδιαφέρει αμέσως μετά και συνεχίστε έτσι μέχρι την τελευταία γραμμή.

Βήμα 2. Αξιολογήστε κάθε ιδέα βαθμολογώντας την από 0 – 3. Χρησιμοποιήστε το ακόλουθο σύστημα: 0 – καθόλου, 1 – κάτω του μέσου όρου, 2 – στο μέσο όρο, 3 – πάνω από το μέσο όρο. Ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή των κατηγοριών και κάποιων πραγμάτων που θα πρέπει να γνωρίζετε όταν αξιολογείτε τις επιχειρηματικές σας ιδέες:

- **Η γνώση σας για το αντικείμενο εργασίας της επιχειρηματικής ιδέας.** Πόσο καλά γνωρίζετε το αντικείμενο; Θα ξοδέψετε χρόνο και χρήμα για να μάθετε καλύτερα την εργασία αυτή; Μήπως πρέπει να βρείτε κάποιο συνεργάτη γιατί δεν θα τα καταφέρετε αρκετά καλά μόνος/η; Αξιολογήστε: Με 0 – καμία γνώση για τη εργασία, 1 – κάποια γνώση για την εργασία, 2 – οριακή γνώση, 3 – πλήρη γνώση για την εργασία.
- **Η εμπειρία σας στο αντικείμενο εργασίας.** Σε κάποιες περιπτώσεις, μπορείτε να έχετε αρκετή γνώση του αντικειμένου εργασίας, αλλά όχι αρκετή εμπειρία. Ήσασταν ποτέ ιδιοκτήτης ή υπάλληλος σε



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

αντίστοιχο αντικείμενο εργασίας; Σε τι ποσοστό η εμπειρία μετράει για την εν λόγω εργασία; Αξιολογείστε: Με 0 – καμία εμπειρία, 1 – έμμεση εμπειρία, 2 – οριακή εμπειρία, 3 – εξοικείωση με την εργασία.

- **Οι ικανότητές σας.** Αγνοείτε, για λίγο, τις όποιες ικανότητες θα μπορούσαν να είναι συνηθισμένες για κάθε μία από τις επιχειρηματικές σας ιδέες και προσπαθήστε να συγκεντρωθείτε στις ικανότητες, οι οποίες είναι μοναδικές για την υλοποίηση κάθε επιχειρηματικής ιδέας (δηλ. ξεχωριστές, ικανότητες που δεν τις έχουν συνήθως οι ανταγωνιστές). Σε τι ποσοστό έχετε αυτές τις ικανότητες; Αν σας λείπουν αυτές οι ικανότητες, πόσο εύκολο είναι να τις αποκτήσετε; Αξιολογείστε: Με 0 – καμία ξεχωριστή ικανότητα, με 1 – οριακές ικανότητες, με 2 – κάποιες ικανότητες, 3 – εκτεταμένες ικανότητες.
- **Ευκολία εισόδου στην αγορά.** Σκεφθείτε τα κόστη εισόδου στην αγορά, για κάθε επιχειρηματική ιδέα, καθώς και τα όποια εμπόδια. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που μπορείτε να την λειτουργήσετε από το σπίτι σας, μπορεί να είναι σχετικά φθηνή για να ξεκινήσει, ενώ αν πολλοί άλλοι ήδη παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες, η είσοδος μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη. Αξιολογείστε: 0 – πολλοί ανταγωνιστές, πολύ δύσκολη είσοδος, 1 – οριακή δυνατότητα εισόδου, 2 – κάποιιοι μικροί και μεγάλοι ανταγωνιστές, 3 – ελεύθερη είσοδος για κάθε μέγεθος επιχείρησης.
- **Μοναδικότητα.** Η μοναδικότητα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι κανένας άλλος δεν παρέχει το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία: σημαίνει ότι κανείς άλλος δεν παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία με τον ίδιο τρόπο, με τον οποίο προτίθεστε εσείς να τα παρέχετε. Ή ότι κανείς άλλος δεν τα παρέχει στην περιοχή σας. Έτσι, αναζητείτε κάποιο τρόπο να διακριθεί το προϊόν ή η υπηρεσία σας από τους ανταγωνιστές. Αξιολογείστε: 0 – το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ευρέως διαδεδομένα, 1 – μερικοί άλλοι παρέχουν το ίδιο προϊόν ή την υπηρεσία, 2 – μόνο ένας ή δύο ανταγωνιστές, 3 – κανείς άλλος δεν τα παρέχει.

Βήμα 3. Τώρα αθροίστε τα νούμερα. Ακολουθούν κάποιες συμβουλές που δίνουν νόημα στα νούμερα και αναδεικνύουν τις καλύτερες επιχειρηματικές σας ιδέες:

- ✓ Αφαιρέστε όποιες από τις ιδέες σας συγκεντρώνουν λιγότερο από 10 βαθμούς.
- ✓ Αφαιρέστε όποιες από τις ιδέες σας δεν συγκεντρώνουν τουλάχιστον 2 βαθμούς σε κάθε κατηγορία.
- ✓ Αφαιρέστε όποιες από τις ιδέες σας δεν συγκεντρώνουν τουλάχιστον 3 βαθμούς στην κατηγορία της Μοναδικότητας.

Πόσες ιδέες μείνανε;

Αν η απάντηση είναι «καμία», τότε χρησιμοποιήστε τη λίστα για να επισημάνετε τα σημεία που πρέπει να βελτιώσετε και να αναπτύξετε μία στρατηγική ώστε τα «1» να γίνουν «2» και τα «2» να γίνουν «3». Αν η



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

απάντηση είναι «περισσότερες από μία», τότε έχετε ένα ευχάριστο δίλημμα: την επιλογή της επιχειρηματικής ιδέας που θα ξεκινήσετε! Αν η απάντηση είναι «μία», τότε μάλλον έχετε βρει την επιχείρηση που είναι κατάλληλη για σας!

4.3.5. Εργαλείο αξιολόγησης του μελλοντικού επιχειρηματία

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ΝΑΙ, ΙΣΩΣ, ΟΧΙ (σημειώστε δίπλα την απάντηση)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ / ΘΕΣΕΙΣ	ΝΑΙ	ΙΣΩΣ	ΟΧΙ
Εξετάζω τα λάθη μου και μαθαίνω από αυτά			
Μου αρέσει ο αυτοέλεγχος			
Είμαι θετικός άνθρωπος			
Συχνά μου είναι ευχάριστο να είμαι μόνος			
Η επιτυχία είναι μία δυνατή προσωπική μου ανάγκη			
Βλέπω τα προβλήματα σαν προκλήσεις			
Μπορώ να ξεπεράσω τα συναισθηματικά εμπόδια			
Όταν υπάρχει κάτι που θέλω προσπαθώ να σκεφθώ το τελικό αποτέλεσμα			
Αναλαμβάνω ρίσκα			
Ρισκάρω με μία ιδέα και αν αυτή δεν είναι κάτι σίγουρο			
Αισθάνομαι σίγουρος(η) για τον εαυτό μου			
Είμαι ευπροσάρμοστος(η)			
Είμαι διαισθητικός(η)			
Κρατώ τις αποφάσεις που παίρνω			
Για να μάθω κάτι καινούργιο ψάχνω σε αυτό που δε γνώριζα μέχρι σήμερα			
Πειραματίζομαι με νέους τρόπους για να επιτύχω κάποια πράγματα			
Συνήθως κάνω πράγματα με το δικό μου τρόπο			
Έχω νέες και διαφορετικές ιδέες			
Είμαι περίεργος			
Έχω την τάση να αντιστέκομαι σε κάτι που θεωρείται αυθεντία			
Είμαι επίμονος(η) «δεν εγκαταλείπω»			
Εάν κάτι δεν μπορεί να γίνει βρίσκω τον τρόπο να το κάνω			
Υπάρχει φήμη ότι είμαι πεισματάρης(η)			
Όταν με ενδιαφέρει κάτι δεν μπορώ να κοιμηθώ			
Μπορώ να κάνω θυσίες για να κερδίσω πιθανές μακροπρόθεσμες αμοιβές			
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΣ			
ΣΥΝΟΛΟ			



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Οι απαντήσεις είναι ενδεικτικές και δείχνουν βασικές τάσεις στα χαρακτηριστικά ενός υποψήφιου επιχειρηματία.

Αθροίστε τις απαντήσεις σας:

- Κάθε απάντηση ΝΑΙ ισοδυναμεί με 3 βαθμούς
- Κάθε απάντηση ΙΣΩΣ ισοδυναμεί με 2 βαθμούς
- Κάθε απάντηση ΟΧΙ ισοδυναμεί με 1 βαθμό

Αν έχετε άθροισμα:

- 60 – 75 → Διαθέτετε βασικά προσόντα ενός επιχειρηματία
- 48 – 59 → Χρειάζεται να βελτιώσετε τα πιο αδύνατα σημεία σας
- 37 – 47 → Απομακρυνόμαστε από το προφίλ του επιχειρηματία
- 37 – 1 → Πλησιάζουμε το προφίλ του μισθωτού.

Πηγές Κεφαλαίου:

- www.spiral.com.gr/Katartisi.htm
- <http://www.toolkit.com/tools/>



4.3.6. Ο Κύκλος της Ζωής μίας Start up

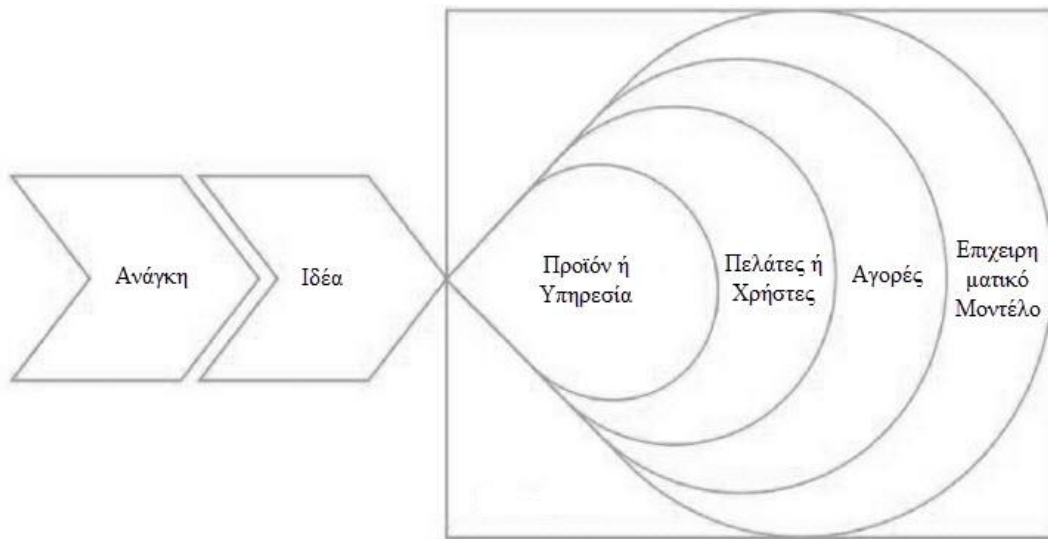
Η βασική πηγή για τη συγγραφή αυτής της ενότητας προέρχεται από την ιστοσελίδα www.getbury.gr και αναφέρεται σε ένα πολύ επίκαιρο θέμα, αυτό της δημιουργίας και διαχείρισης start-up εταιριών. Περιγράφονται με παραδείγματα τα βασικότερα μέρη του κύκλου ζωής μιας start-up και τονίζονται τα πιο σημαντικά της στάδια (team building, prototyping κ.λπ.).

Οι start-up (νεοφυείς επιχειρήσεις), διακρίνονται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις από το γεγονός ότι είναι **προσωρινές δομές**, που ιδρύθηκαν με σκοπό την **αναζήτηση επαναλαμβανόμενων και επεκτάσιμων επιχειρηματικών σχεδίων**. Οι start-up δεν αποτελούν τη μικρή εκδοχή μιας μεγάλης επιχείρησης και η παραδοσιακή διοίκηση επιχειρήσεων δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας startup (τουλάχιστον για τα πρώτα περίπου 2 χρόνια). Η startup εστιάζει στην **αναζήτηση**, ενώ μια μεγάλη επιχείρηση στην **εκτέλεση διαδικασιών**.

4.3.7. Ίδρυση μιας Start up: από τη Θεωρία στην Πράξη

Οι νέες επιχειρήσεις συνήθως ξεκινούν όταν ένας επιχειρηματίας αναγνωρίσει μια ανάγκη και έχει μια ιδέα για το πώς μπορεί να την αντιμετωπίσει. Η ιδέα από μόνη της δεν αποτελεί βιώσιμη επιχείρηση. Για να γίνει βιώσιμη επιχείρηση, η ιδέα θα πρέπει να μετατραπεί σε προϊόν ή υπηρεσία, τα οποία με τη σειρά τους θα πρέπει να ελεγχθούν διεξοδικά από καταναλωτές ή χρήστες, να προσαρμοστούν σε μια αγορά και να στηριχθούν σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο ικανό να τα λανσάρει επικερδώς. Αυτή η διαδικασία είναι πρώτα απ' όλα επαναληπτική. Η επανάληψη οδηγεί σε αλλαγή, η οποία επιτρέπει να εξελίσετε τις αρχικές σας σκέψεις σε μια βιώσιμη επιχείρηση.





Κατά την επαναληπτική διαδικασία της δημιουργίας μιας βιώσιμης επιχείρησης, οποιοδήποτε από αυτά τα μέρη μπορούν να αλλάξουν. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνουν χώρα μετά την εκκίνηση της επιχείρησης. Αυτές οι αλλαγές είναι συχνές και κοινές, και συχνά αρκετά δραστικές.

Παράδειγμα:

Το ίδιο το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να αλλάξει: Ο ιδρυτής της **Avon** ξεκίνησε να πουλάει βιβλία πόρτα-πόρτα. Για να προσελκύσει τις γυναίκες, πρόσφερε δείγματα αρωμάτων, τα οποία γρήγορα έγιναν πιο δημοφιλή από τα βιβλία. Το αποτέλεσμα ήταν η έναρξη της California Perfume Company, η οποία έγινε Avon. Η εταιρία υπηρεσιών με κουπόνια **Groupon** ξεκίνησε ως φόρουμ μηνυμάτων για συγκεκριμένα ζητήματα με την ονομασία Point. Το **Twitter** ξεκίνησε ως υπηρεσία podcast, πριν την εγκαταλείψει και μεταβεί σε προϊόν εκπομπής σύντομων μηνυμάτων.

Ο πελάτης μπορεί να αλλάξει: Το **Facebook** ήταν αρχικά μια ιστοσελίδα που απευθυνόταν αποκλειστικά σε φοιτητές που είχαν εγγραφεί με διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τους dot-edu. Μετά την επέκταση της πλατφόρμας και εκτός της αγορά των κολεγίων, το Facebook γρήγορα μεγάλωσε αποκτώντας πάνω από μισό δισεκατομμύριο εγγεγραμμένους χρήστες σε όλο τον κόσμο.

Το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αλλάξει: Το επιχειρηματικό μοντέλο της **Paypal** άλλαξε αρκετές φορές από το αρχικό της όραμα ως εταιρία κρυπτογραφίας, σε επιχείρηση που επέτρεπε τη μεταφορά χρημάτων μέσω «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων, σε πλατφόρμα ηλεκτρονικών πληρωμών για άτομα και εταιρίες. Η **Chegg** ιδρύθηκε ώστε να παρέχει μια φοιτητική εναλλακτική



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

λύση στην Craigslist. Όταν συνειδητοποίησε ότι το 90 τοις εκατό του όγκου της αφορούσε φοιτητικά βιβλία, η εταιρία προχώρησε στη δραστηριότητα ενοικίασης βιβλίων για σπουδαστές κολεγίων.

Η αλληλεπίδραση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, του πελάτη και των αγορών, καθώς και του επιχειρηματικού μοντέλου, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αλλαγές: Τα **Starbucks** ξεκίνησαν ως ένας μεμονωμένος χώρος λιανικής πώλησης καβουρδισμένων κόκκων καφέ και εξοπλισμού για τους λάτρεις του καφέ. Όταν η εταιρία μετατόπισε το κέντρο βάρους της στην παροχή καφέδων σε πακέτο, δεν επέκτεινε μόνο τη ροή εσόδων της αλλά ήταν και σε θέση να προσελκύσει πιο κοινούς πελάτες και να αυξήσει ραγδαία τα καταστήματά της. Η **Amazon.com** ξεκίνησε ως ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο, μεταμορφώθηκε σε ευρύ ηλεκτρονικό κατάστημα λιανικής και στη συνέχεια προχώρησε σε καθετοποίηση προσφέροντας και υπηρεσίες φιλοξενίας. Με τον τρόπο αυτό, η πελατειακή της βάση επεκτάθηκε από ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών στο σύνολο των καταναλωτών, καθώς και σε εταιρικούς πελάτες.

Όταν έχετε στο μυαλό σας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και μια αγορά πελατών ή χρηστών, είστε έτοιμοι να επεξεργαστείτε το επιχειρηματικό μοντέλο σας.



παραδειγμα, η ιδρυτική ομάδα της νέας **επιχείρησης κοινωνικών υπηρεσιών Embrace** ξεκίνησε το ταξίδι της εξετάζοντας ένα μείζον κοινωνικό πρόβλημα: τα υψηλά ποσοστά βρεφικής θνησιμότητας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ταξιδεύοντας στο Νεπάλ, παρατήρησαν ότι τα βρέφη που γεννιούνται πρόωρα, ειδικά εκείνα που γεννιούνται σε αγροτικές περιοχές, δεν είχαν την απαραίτητη επώαση για να επιβιώσουν τις πρώτες εβδομάδες της ζωής τους. Τα πρόωρα βρέφη χρειάζονταν ένα φθηνό και αξιόπιστο τρόπο για να διατηρούνται ζεστά σε περιοχές χωρίς βασικές υποδομές, όπως ηλεκτρικό ρεύμα. Η ομάδα πρότεινε μια σειρά από ιδέες και αποφάσισε υπέρ ενός βρεφικού σάκου: ενός πολύ μικρού και πολύ ζεστού υπνόσακου. Το προϊόν τους έγινε τελικά ένα αδιάβροχο θερμικό κάλυμμα που προσφέρεται σε όλες τις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών. Τώρα πια χρησιμοποιείται και σε σύγχρονα νοσοκομεία.

Το επιχειρηματικό μοντέλο που έδωσε το προϊόν Embrace ήταν ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός που συνεργαζόταν με υπάρχουσες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις για τον εντοπισμό καναλιών χρηματοδότησης και διανομής για το προϊόν που τότε κόστιζε 25 δολάρια ΗΠΑ. Από το λανσάρισμά του, η



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Embrace έχει αναπτύξει δύο κανάλια διανομής για οικιακή και κλινική χρήση, και θα τιμολογήσει εκ νέου το προϊόν της κάτω από τα 200 δολάρια ΗΠΑ ή 1 τοις εκατό του κόστους μιας παραδοσιακής θερμοκοιτίδας.

Όπως μας δείχνει το παράδειγμα, μπορείτε να εντοπίσετε ένα πρόβλημα και μια αντιληπτή ανάγκη παρατηρώντας τους άλλους. Θα μπορούσε επίσης να συμβεί σε επίπεδο θεσμών όπως επιχειρήσεις ή κυβερνητικοί οργανισμοί ή να πρόκειται για κάποια κοινωνική ανάγκη. Θα μπορούσε ακόμη και να είναι ένα προσωπικό σας πρόβλημα.

Η κατανόηση ενός προβλήματος και η αντιμετώπισή του αποτελεί μια σύνθετη και πολυεπίπεδη διαδικασία που αξίζει ιδιαίτερη προσοχή. Παρόλο που ενδέχεται να μπειτε στον πειρασμό για να βρείτε αμέσως μια λύση, μια διεξοδική διερεύνηση του προβλήματος και των αναγκών μπορεί να αποφέρει περισσότερα κέρδη στην πορεία. Η προσέγγιση της νοοτροπίας σχεδιασμού, η οποία εξετάζεται αργότερα στο κείμενο, επικεντρώνεται στη μετατροπή μιας αντιληπτής ανάγκης σε μια σαφώς καθορισμένη δήλωση προβλήματος, η οποία στη συνέχεια μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για μια λύση που να εξελιχθεί σε βιώσιμο προϊόν ή υπηρεσία.



Τέλος, τα

τμήματα της δημιουργικής διαδικασίας συνήθως δεν προκύπτουν με γραμμικό τρόπο, όπως υποδηλώνει το παραπάνω διάγραμμα.

Η δημιουργία μιας επιχείρησης είναι μια επαναληπτική διαδικασία. Οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν μια *ακαταμάχητη πρόταση αξίας* και να καθορίσουν: Ποιός θα αγοράσει ή θα χρησιμοποιήσει το προϊόν και γιατί; Πόσοι πελάτες υπάρχουν; Πού μπορούν να βρεθούν; Υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες κοινού για κάθε προϊόν ή υπηρεσία:

1. Μια υπάρχουσα αγορά. Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία σας απευθύνεται στους πελάτες μιας υπάρχουσας αγοράς, θα υπάρχει ένας πλούτος πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές τους που να μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να αναπτύξετε την πρόταση αξίας σας. Επιπλέον, θα πρέπει να επινοήσετε έναν τρόπο για να τους προσεγγίσετε. Όταν μπαίνετε σε αγορές με καθιερωμένους ανταγωνιστές, μπορεί να είναι σημαντικό όχι μόνο να έχετε ένα καινοτόμο προϊόν, αλλά και να αναπτύξετε έναν καινοτόμο τρόπο για να προσεγγίσετε τους πελάτες-στόχους σας.



2. Μια νέα αγορά. Η δημιουργία μιας νέας ή υβριδικής αγοράς, απαιτεί συχνά σημαντικούς πόρους καθώς και δημιουργικό μάρκετινγκ και πωλήσεις. Ειδικότερα, θα πρέπει να καταλάβετε πόσο μεγάλη θα είναι η αγορά. Υπάρχει μια κρίσιμη μάζα πελατών και χρηστών που έχουν παρόμοια προβλήματα, ανάγκες, προτιμήσεις, συμπεριφορές; Για τις υβριδικές αγορές θα πρέπει επίσης να κατανοήσετε πώς οι υφιστάμενες εταιρίες σε όλες τις αγορές μπορούν να σας επηρεάσουν.

3. Μια διπλή αγορά. Μπορείτε να προσφέρετε ένα προϊόν ή υπηρεσία που ήδη υπάρχει σε μια αγορά, σε ένα παρόμοιο σύνολο πελατών ή χρηστών σε μια διαφορετική αγορά που δεν εξυπηρετείται ακόμη. Πολλά διεθνή λανσαρίσματα προϊόντων ή υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες αγορές, επιδιώκουν να επαναλάβουν τις επιτυχίες που σημειώθηκαν σε μια αγορά. Για να υπάρχει μια βιώσιμη επιχείρηση, το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να παρέχει μια ακαταμάχητη πρόταση αξίας σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών και χρηστών σε συγκεκριμένες αγορές.

4.3.8. Αρχικά Δείγματα Προϊόντων / Υπηρεσιών

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους να εκτιμήσουμε και να ενισχύσουμε τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, είναι μέσω της «γρήγορης» παροχής αρχικών δειγμάτων. Η δημιουργία αρχικών δειγμάτων των προϊόντων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού αποτελεί από καιρό παράδοση στους σχεδιαστές προϊόντων. Το αρχικό δείγμα είναι μια ρεαλιστική αναπαράσταση ενός προϊόντος που επιτρέπει σε άλλους να δοκιμάσουν και να ελέγξουν τη λειτουργικότητά του. Βλέποντας και ενίοτε χρησιμοποιώντας το προϊόν, τα άτομα θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στη χρησιμότητα και τη βιωσιμότητα του με τρόπους που δεν είναι δυνατοί με μια αφηρημένη περιγραφή. Το αρχικό δείγμα θα δώσει ένα βάθος και πλούτο πληροφοριών που μπορεί να επιτρέψει στους επιχειρηματίες να ανακαλύψουν απαιτούμενες βελτιώσεις. Η ταχεία επανάληψη μέσα από αρχικά δείγματα επιτρέπει στα προϊόντα να αλλάζουν και να εξελίσσονται γρήγορα ώστε να διευκρινίζουν και να αντιμετωπίζουν τη διαπιστωμένη ανάγκη.

Στο πιο βασικό επίπεδο, ένα αρχικό δείγμα είναι κάτι που ένας χρήστης μπορεί να αλληλεπιδράσει με αυτό. Η διαδικασία αρχικών δειγμάτων μπορεί να επεκταθεί πέραν των προϊόντων και σε υπηρεσίες. Ακόμα και τα επιχειρηματικά μοντέλα επωφελούνται από τα αρχικά δείγματα. Περιγράφοντας μέρη της επιχείρησης λεπτομερώς και καθιστώντας τα όσο το δυνατόν πιο πραγματικά, οι επιχειρηματίες, οι δυνητικοί πελάτες και οι εμπειρογνώμονες θα είναι σε θέση να τα αξιολογήσουν πληρέστερα.

Δεδομένου ότι το προϊόν ή η υπηρεσία και τα τμήματα του επιχειρηματικού μοντέλου είναι στενά συνδεδεμένα, η γρήγορη παραγωγή αρχικών δειγμάτων μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για την εξέλιξη. Όπου υπάρχουν περισσότερα από ένα προϊόντα, η δημιουργία αρχικών δειγμάτων για κάθε ένα μπορεί να



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

είναι χρήσιμη για την επίτευξη του καλύτερου συνόλου λύσεων. Ένα πλήρες, συγκεκριμένο και εύλογα λεπτομερές επιχειρηματικό μοντέλο και μοντέλο προϊόντος μπορεί να σας επιτρέψει να λάβετε τις πληροφορίες που είναι σημαντικές για την επιλογή μιας εναλλακτικής ή για την μετεξέλιξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε κάτι άλλο.

4.3.9. Χρήση Ειδικών

Ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας συλλογής πληροφοριών είναι να αποφασιστεί από πού θα πάρετε τις πληροφορίες. Η γενική απάντηση σε αυτό είναι από τους «ειδικούς».

Οι ειδικοί μπορεί να είναι δυνητικοί πελάτες που να γνωρίζουν καλά τις προτιμήσεις τους. Μπορεί να είναι γνώστες του κλάδου, δηλαδή να κατανοούν πώς ο κλάδος και οι συμμετέχοντες σε αυτόν λειτουργούν και εξυπηρετούν τους πελάτες τους, και μπορεί να είναι σε θέση να αναμεταδώσουν γρήγορα την εμπειρία τους πάνω στα πρότυπα της αγοράς, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών ή προβλημάτων στην αγορά.

Μερικοί ειδικοί ενδέχεται να είναι επιχειρηματίες που έχουν δοκιμάσει και πέτυχαν εν μέρει ή απέτυχαν να ξεκινήσουν μια παρόμοια επιχείρηση. Είναι εκπληκτικό το πόσο συχνά συνταξιοδοτημένα ή και τωρινά στελέχη είναι πρόθυμα να βοηθήσουν. Οι περισσότεροι είναι περήφανοι για τις γνώσεις τους και απολαμβάνουν να μιλάνε σε επιχειρηματίες για την εμπειρία τους.

Όλοι αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να είναι ανεκτίμητοι για την εκτίμηση πολλών πτυχών της προτεινόμενης επιχείρησης. Ειδικότερα, εάν προσπαθείτε να εισέλθετε σε έναν κλάδο που σας είναι άγνωστος, αυτοί οι «οδηγοί» μπορεί να αποτελέσουν έναν γρήγορο και οικονομικό τρόπο για να συλλέξετε πληροφορίες. Τέλος, οι ειδικοί επί των οικονομικών, της έναρξης επιχειρήσεων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας είναι χρήσιμοι για διάφορες πτυχές του επιχειρηματικού μοντέλου. Για τεχνικά ζητήματα, οι ειδικοί μπορούν να προσφέρουν τεχνογνωσία που θα ενημερώνει τις αποφάσεις σας.

Η προσέγγιση της νοοτροπίας σχεδιασμού, την οποία προασπίζεται η σχολή του Στάνφορντ, επικεντρώνεται κυρίως σε αυτή την πτυχή της δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης. Η νοοτροπία σχεδιασμού προβλέπει μια σειρά από διαδικασίες και τεχνικές που οδηγούν στην ανακάλυψη και τη βαθιά κατανόηση των προβλημάτων, και στη δημιουργία λύσεων που οδηγούν σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Η νοοτροπία σχεδιασμού χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση στην κατανόηση των συναισθημάτων των πελατών, την ανακάλυψη της υπονοούμενης σκέψης σε αντίθεση με αυτό που λένε ή λένε ότι κάνουν οι άνθρωποι και τη χρήση «ενεργών» και καινοτόμων προσεγγίσεων στη μελέτη προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων. Ορίζει «τρόπους» λειτουργίας και «μεθόδους» ολοκλήρωσης εργασιών. Οι τρόποι περιλαμβάνουν:



1. Συναισθηματική ταύτιση. Πρόκειται για την αρχή της διαδικασίας και περιλαμβάνει την παρατήρηση χρηστών και της συμπεριφοράς τους κατά τρόπο που να επιτρέπει μια προσωπική κατανόηση του προβλήματος που αντιμετωπίζεται και απόκτηση γνώσεων για τη συμπεριφορά του χρήστη.

2. Ορισμός. Ο τρόπος ορισμού έχει κεντρική θέση στη νοοτροπία σχεδιασμού. Επικεντρώνεται στην παροχή μιας δήλωσης για το πρόβλημα που να συλλαμβάνει την ουσία του, να αποτελεί πηγή έμπνευσης, να εστιάζει τις προσπάθειες και να διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών. Μπορεί να γίνει το κλειδί για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Για παράδειγμα, το «Πρέπει να φτάσω το υψηλό ράφι», σε σχέση με το πιο κοινό «Χρειάζομαι μια σκάλα», ανοίγει μια σειρά από λύσεις. Στο παράδειγμα της Embrace που συζητήθηκε νωρίτερα, η μετακίνηση από το «Πώς μπορούμε να μειώσουμε τους θανάτους βρεφών;» στο «Πώς να κρατήσουμε τα μωρά ζεστά;» αλλάζει την ουσία του προβλήματος σχεδιασμού.

3. Ιδέες. Πρόκειται για τον τρόπο παραγωγής ιδεών. Ενώ ο ορισμός επικεντρώνεται, οι ιδέες «διευρύνονται» ώστε να εντοπιστούν δημιουργικές λύσεις. Και πάλι, η νοοτροπία σχεδιασμού παρέχει διαδικασίες και τεχνικές που μπορούν να βελτιώσουν την ανταλλαγή ιδεών και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.

4. Αρχικό δείγμα. Όπως αναφέρθηκε, το αρχικό δείγμα επιτρέπει στους χρήστες να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά μέσω της αλληλεπίδρασης. Φυσικά, ένα αντίγραφο του προϊόντος πληροί τις προϋποθέσεις, η χρήση των Post-it, τα σκίτσα ή τα παιχνίδια ρόλων. Η ιδέα είναι να αρχίσετε να δημιουργείτε αρχικά δείγματα με τα οποία να μπορεί να αλληλεπιδράσει ο χρήστης – ακόμη και εάν δεν είστε σίγουροι τι πρέπει να κάνετε – ώστε να πάρετε ανατροφοδότηση και να προχωράτε γρήγορα σε αναθεωρήσεις και επαναλήψεις.

5. Έλεγχος. Πρόκειται για τη φάση ανατροφοδότησης. Η νοοτροπία σχεδιασμού ενθαρρύνει βάζοντας το αρχικό δείγμα στο χέρι του χρήστη, παρακολουθώντας και ακούγοντας προσεκτικά και θέτοντας στη συνέχεια ερωτήσεις σχετικά με τι είναι σωστό ή λάθος.

Οι μέθοδοι που προτείνουμε περιλαμβάνουν τεχνικές για τη δημιουργία της σωστής νοοτροπίας, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, την επανατοποθέτηση μια πρόκλησης του σχεδιασμού σε δήλωση προβλήματος, την αποτελεσματική ανταλλαγή ιδεών και την επιλογή.

4.3.10. *Το Προϊόν ή η Υπηρεσία*

Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι το βασικό σημείο εκκίνησης για κάθε νέο εγχείρημα. Είναι το πρώτο βήμα στη μετατροπή μια ιδέας σε βιώσιμη επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά του θα διαμορφώσουν το υπόλοιπο της επιχείρησης.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- ✓ Ποιά είναι η ανικανοποίητη ανάγκη του πελάτη, το σημείο που τον πονάει; Για πολλές εταιρίες καταναλωτικών αγαθών, η ερώτηση δεν είναι το σημείο του πόνου, αλλά ποιές είναι οι λανθάνουσες επιθυμίες του χρήστη και τι θα τον ευχαριστήσει ή θα τον ψυχαγωγήσει;
- ✓ Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που απαιτούνται ώστε να καλυφθεί αυτή η ανάγκη; Αυτό μερικές φορές ονομάζεται «Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν».
- ✓ Πώς προτίθεστε να παρέχετε αυτά τα χαρακτηριστικά; Ποιό είναι το προϊόν/υπηρεσία που θα προσφέρετε; Ποιά είναι η πρόταση αξίας για τον πελάτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας;
- ✓ Ποιά είναι η τεχνολογία, ο σχεδιασμός, και ο κίνδυνος εκτέλεσης που συνδέεται με την παροχή του προϊόντος/υπηρεσίας;
- ✓ Ποιά ανάπτυξη θα πρέπει να συντελεστεί για να προσφέρετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας; Υπάρχει δυνατότητα ελέγχου του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος; Αν ναι, πώς θα μπορούσε να είναι;
- ✓ Πώς το προϊόν ή η υπηρεσία σας θα ενσωματωθεί με άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες; Έχετε (ή πρέπει να αναπτύξετε) κάποιο δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας;
- ✓ Μήπως χρειάζεστε άδειες, εγκρίσεις ή πιστοποιήσεις για να συνεχίσετε; Είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σας ηθικά και νόμιμα;

4.3.11. Οι Πελάτες και Χρήστες σε Αγορές και το Μέγεθός τους

Στενά συνδεδεμένη με το προϊόν ή την υπηρεσία είναι η αγορά των πελατών ή των χρηστών στην οποία θα απευθυνθείτε (η «προσπελάσιμη αγορά») και το μέγεθός της.

- ✓ Σε ποιό κλάδο ή κλάδους λειτουργείτε; Πώς αλλάζουν αυτοί οι κλάδοι; Πόσο γρήγορα;
- ✓ Ποιές αλλαγές θα επηρεάσουν την ανάγκη για το προϊόν ή την υπηρεσία;
- ✓ Ποιά/ ποιές είναι οι συγκεκριμένες αγορές στις οποίες στοχεύετε;
- ✓ Πόσο μεγάλη είναι η προσπελάσιμη αγορά;
- ✓ Η πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας εξαρτάται από την πώληση ενός άλλου προϊόντος ή υπηρεσίας;
- ✓ Ποιοί είναι οι πελάτες σας και βρίσκονται στη συγκεκριμένη αγορά (-ές) όπου στοχεύετε;
- ✓ Ο πελάτης σας είναι διαφορετικός από τον τελικό χρήστη; Αν ναι, ποιός επηρεάζει την απόφαση αγοράς περισσότερο;
- ✓ Τι επηρεάζει την απόφαση αγοράς των πελατών-στόχων σας;
- ✓ Είναι δαπανηρό ή δύσκολο για τον πελάτη σας να αλλάξει το προϊόν ή πάροχο υπηρεσίας;

Πηγή Κεφαλαίου: <http://www.getbusy.gr/>



4.4. Βιωματικά Εργαλεία Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

4.4.1. Χάρτης Κατανόησης των Πελατών

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να σκιαγραφήσετε τους πελάτες σας είναι με τη χρήση του Χάρτη Κατανόησης Πελατών, ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από την εταιρία XPLANE.

Η χρήση του σας επιτρέπει να σκεφτείτε πέρα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τμημάτων της αγοράς σας και να αντιληφθείτε καλύτερα το περιβάλλον, τη συμπεριφορά, τις ανησυχίες και φιλοδοξίες των πελατών σας. Η διαδικασία αυτή θα οδηγήσει στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της προσφερόμενης αξίας/ χρησιμότητας προς τα τμήματα της αγοράς που στοχεύετε. Μην ξεχνάτε ότι η αποτελεσματική διάγνωση και ικανοποίηση μιας πραγματικής ανάγκης/ προβλήματος που αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί σας πελάτες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχία του εγχειρήματός σας.

Βρείτε με τους συνεργάτες σας, όλα τα πιθανά τμήματα της αγοράς που μπορείτε να ικανοποιήσετε με το υφιστάμενο επιχειρηματικό σας σχέδιο. Επιλέξτε, τρεις αντιπροσωπευτικούς πελάτες, και επιλέξτε έναν από αυτούς για την πρώτη σας άσκηση. Δώστε ένα όνομα στον πελάτη σας και προσδιορίστε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (πχ εισόδημα). Στη συνέχεια σχεδιάστε τον ακόλουθο Χάρτη σε ένα χαρτί μεγέθους Α3 ή σε ένα λευκό πίνακα, πάρτε αυτοκόλλητα χαρτάκια και μαζί με την υπόλοιπη ομάδα προσπαθήστε να απαντήσετε τις ακόλουθες ερωτήσεις ώστε να χτίσετε το προφίλ του πελάτη σας.

Όταν συμπληρώσετε τον Χάρτη θα είστε σε θέση να διακρίνετε τους «**πόνους**» που αντιμετωπίζει ο πελάτης σας καθώς και τα **οφέλη** που θα λάβει από την ικανοποίηση της ανάγκης του.

1. Τι βλέπει;

Περιγράψτε τι βλέπει ο πελάτης σας στο περιβάλλον του.

- ✓ Πώς μοιάζει αυτό που βλέπει;
- ✓ Τι τον περιβάλλει;
- ✓ Ποιοί είναι οι φίλοι του;
- ✓ Σε τι είδους προσφορές εκτίθεται καθημερινά (σε αντιδιαστολή με όλες τις προσφορές της αγοράς);
- ✓ Τι προβλήματα αντιμετωπίζει;

2. Τι ακούει;

Περιγράψτε πώς το περιβάλλον επηρεάζει τον πελάτη σας.

- ✓ Τι λένε οι φίλοι του;
- ✓ Τι λέει η σύντροφός του;



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- ✓ Ποιοί πραγματικά τον επηρεάζουν και πώς;
- ✓ Ποια κανάλια επικοινωνίας τον επηρεάζουν περισσότερο;

3. Τι πραγματικά αισθάνεται και νιώθει;

Προσπαθήστε να σκεφτείτε τι συμβαίνει στο μυαλό του πελάτη σας.

- ✓ Τι είναι πραγματικά σημαντικό γι αυτόν (το οποίο δεν επικαλείται δημόσια);
- ✓ Σκεφτείτε τα συναισθήματα του. Τι τον συγκινεί;
- ✓ Προσπαθήστε να περιγράψετε τα όνειρα και τις φιλοδοξίες του.

4. Τι λέει και τι κάνει;

Φανταστείτε τι μπορεί να λέει ο πελάτης σας, ή πως μπορεί να συμπεριφέρεται δημόσια.

- ✓ Ποια είναι η συμπεριφορά του;
- ✓ Τι μπορεί να λέει σε άλλους;
- ✓ Προσέξτε ιδιαίτερα για τυχόν αντιθέσεις μεταξύ του λόγου και των πράξεων του πελάτη σας.

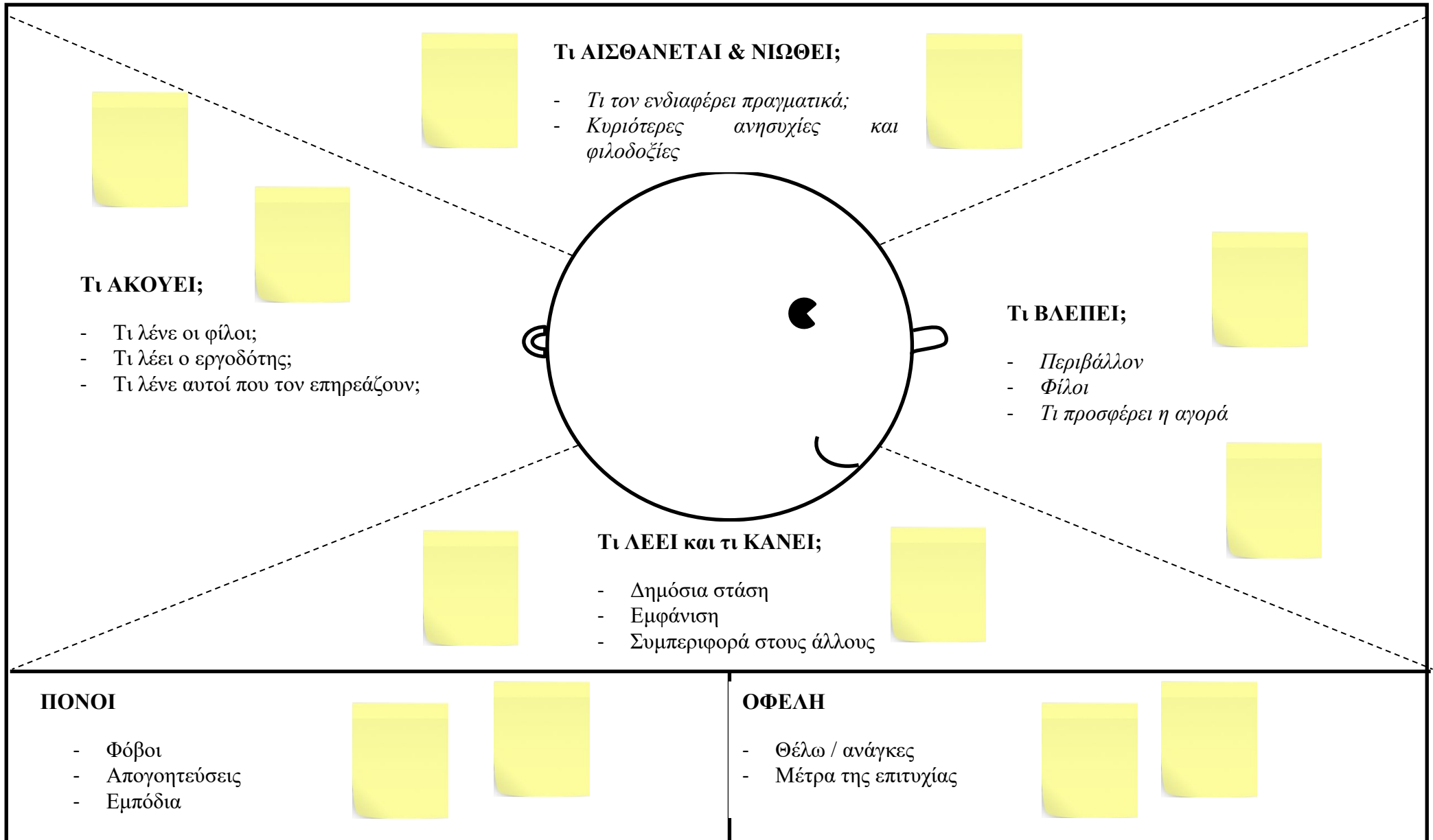
5. Γιατί «πονάει» ο πελάτης σας;

- ✓ Ποια είναι η μεγαλύτερη απογοήτευση του;
- ✓ Ποια εμπόδια βρίσκονται ανάμεσα του και στις επιθυμίες του;
- ✓ Ποιό ρίσκο φοβάται να πάρει;

6. Τι κερδίζει ο πελάτης σας;

- ✓ Τι πραγματικά θέλει ή πρέπει να επιτύχει;
- ✓ Πως μετράει την επιτυχία;



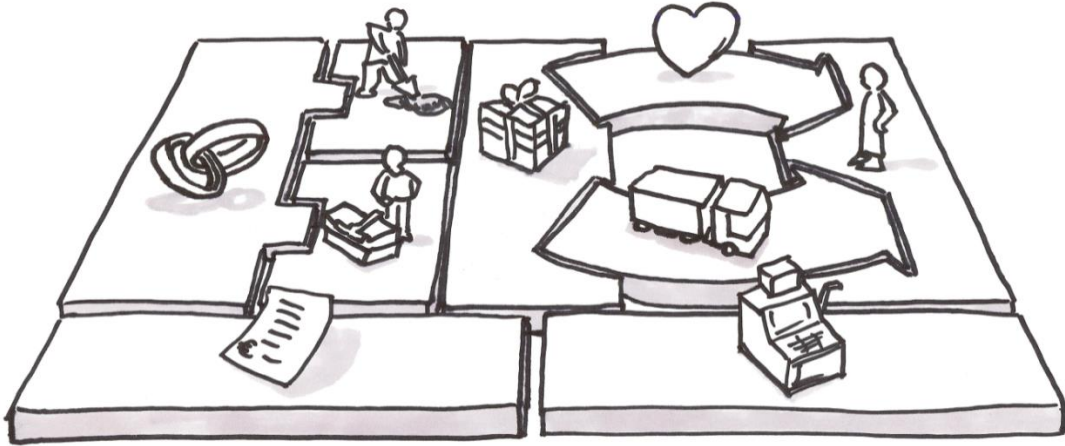


4.4.2. Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο Alexander Osterwalder και Yves Pigneur στο βιβλίο τους με τίτλο Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers (2010) ανέπτυξαν τον Καμβά Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Model Canvas), ο οποίος αποτελεί μια δυσδιάστατη απεικόνιση των εννέα συστατικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ο καμβάς, αποτελεί ένα δημοφιλές οπτικό εργαλείο διαχείρισης της στρατηγικής μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Βοηθά στην κατανόηση, επικοινωνία, δημιουργικότητα και ανάλυση. Υφιστάμενες εταιρίες από διαφορετικούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας έχουν τροποποιήσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο, με την βοήθεια του καμβά, για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και των ανταγωνιστών τους.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία. Μέσω του καμβά, ο επιχειρηματίας καλείται να απεικονίσει σχηματικά το επιχειρηματικό του σχέδιο σε 9 θεματικές ενότητες, οι οποίες σχετίζονται με το παρεχόμενο προϊόν, τα τμήματα της αγοράς, τις πελατειακές σχέσεις, τα κανάλια διανομής, τους κυριότερους πόρους/ διαδικασίες, τις εξωτερικές συνεργασίες καθώς και τα έσοδα και κόστη του εγχειρήματος.





Προετοιμασία για την χρήση του Καμβά

Σχεδιάστε τον καμβά σε έναν άσπρο πίνακα και προμηθευτείτε πολύχρωμα αυτοκόλλητα χαρτάκια. Συγκεντρώστε την ομάδα σας και κάντε brainstorming για να συμπληρώσετε με ιδέες τα εννέα μέρη του καμβά. Στα πολύχρωμα χαρτάκια μπορείτε να απεικονίσετε την γνώμη μας χρησιμοποιώντας ζωγραφιές ή το πολύ δύο/ τρεις λέξεις. Η απεικόνιση εννοιών με την χρήση των παραπάνω μεθόδων αποσκοπεί στην καλύτερη επικοινωνία της ομάδας και στην αποφυγή παρερμηνειών από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Παράλληλα, προσπαθήστε να χρησιμοποιείτε ίδιου χρώματος αυτοκόλλητα χαρτάκια για να αποτυπώσετε τα συστατικά μέρη διαδικασιών της επιχειρηματικής σας λειτουργίας καθώς και διαφορετικών ροών εσόδων που τυχόν προκύπτουν από την δραστηριότητα σας.



Τα 9 δομικά στοιχεία του Καμβά

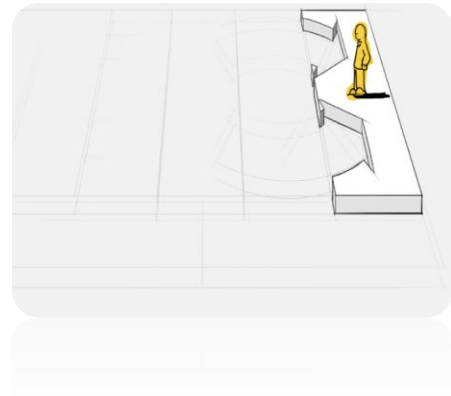
1. Τμήματα της αγοράς

Μια επιχείρηση ικανοποιεί ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς.

- ✓ Για ποιους δημιουργείτε αξία;
- ✓ Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πελάτες σας;
- ✓ Από πού προέρχονται τα έσοδά σας;

Υπάρχουν διάφορα είδη τμημάτων της αγοράς, για παράδειγμα:

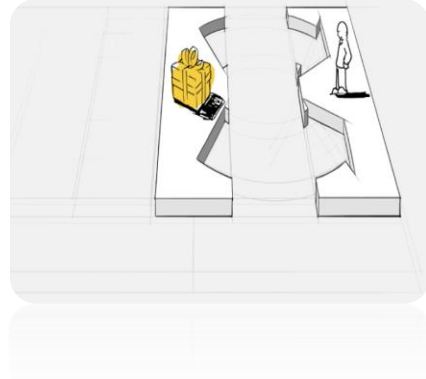
- ✓ Μαζική αγορά
- ✓ Μικρή (εξειδικευμένη) αγορά
- ✓ Κατακερματισμένη αγορά
- ✓ Διαφοροποιημένη
- ✓ Πολύπλευρες πλατφόρμες – αγορές



2. Αξία/ χρησιμότητα

Η δέσμη των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

- ✓ Τι αξία παρέχετε στους πελάτες σας;
- ✓ Ποια προβλήματα τους βοηθάτε να αντιμετωπίσουν;
- ✓ Ποιο είναι το σύνολο το προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχετε στους πελάτες σας;
- ✓ Ποιες ανάγκες των πελατών σας ικανοποιείτε;



3. Κανάλια διανομής

Το προϊόν ή η υπηρεσία σας παραδίδεται στους πελάτες σας μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων.

- ✓ Μέσω ποιών καναλιών θέλουν, τα τμήματα της αγοράς σας, να τα προσεγγίσετε;
- ✓ Πώς τα προσεγγίζετε τώρα;
- ✓ Πως ενοποιείτε τα κανάλια διανομής με την καθημερινότητα των πελατών σας;
- ✓ Ποια κανάλια είναι αποτελεσματικότερα συναρτήσει του κόστους τους;



Οι φάσεις ανάπτυξης των καναλιών διανομής:

➤ Επίγνωση

Πως μπορείτε να αυξήσετε την επίγνωση των δυνητικών σας πελατών αναφορικά με το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών σας;

➤ Αξιολόγηση

Πως βοηθάτε τους πελάτες σας να αξιολογήσουν της αξία/ χρησιμότητα που τους παρέχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας;

➤ Απόκτηση

Με ποιον τρόπο αποκτούν οι πελάτες σας τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;

➤ Αποστολή

Πως παραδίδετε την αξία που παρέχετε στους πελάτες σας;

➤ Μετά την πώληση

Πως παρέχετε υποστήριξη στους πελάτες σας μετά την ολοκλήρωση της πώλησης;

4. Σχέσεις με τους πελάτες

✓ Τι σχέσεις δημιουργείτε με κάθε τμήμα της αγοράς σας (προσωπική, αυτοματοποιημένη);

✓ Ποιες από αυτές έχουν παγιωθεί;

✓ Πως ενοποιούνται με το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο;

✓ Πόσο κοστίζουν;



5. Ροές εσόδων

Προέρχονται από την επιτυχή παροχή του προϊόντος/ υπηρεσίας, στους πελάτες.

- ✓ Ποια τιμή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες μας;
- ✓ Τι πληρώνουν τώρα;
- ✓ Πώς πληρώνουν τώρα;
- ✓ Πως θα προτιμούσαν να πληρώναν;
- ✓ Ποια είναι η συμβολή κάθε ροής εσόδων στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης;
- ✓ Τα έσοδα σας προέρχονται μέσω περιοδικών συναλλαγών ή είναι επαναλαμβανόμενα;



Τύποι εσόδων:

- ✓ Πώληση περιουσιακών στοιχείων
- ✓ Τέλος χρήσης
- ✓ Τέλος εγγραφής
- ✓ Δανεισμός, Ενοικίαση, Χρηματοδοτική μίσθωση
- ✓ Αδειοδότηση
- ✓ Μεσιτεία τελών διαφήμισης

Σταθερή τιμολόγηση:

- ✓ Τιμοκατάλογος
- ✓ Εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- ✓ Εξαρτώμενη από το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται
- ✓ Εξαρτώμενη από τον όγκο



Δυναμική τιμολόγηση:

- ✓ Απόδοση των διαπραγματεύσεων
- ✓ Διαχείριση σε πραγματικό χρόνο της αγοράς

6. Κυριότεροι πόροι

Οι κύριοι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την παροχή των προηγούμενων στοιχείων.

- ✓ Ποιοι κύριοι πόροι είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία του παρεχόμενης αξίας/ χρήσης προς τους πελάτες;

Τύποι πόρων:

- ✓ Φυσικοί
- ✓ Άυλοι (πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, επωνυμία)
- ✓ Ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Χρηματικοί



7. Κυριότερες δραστηριότητες

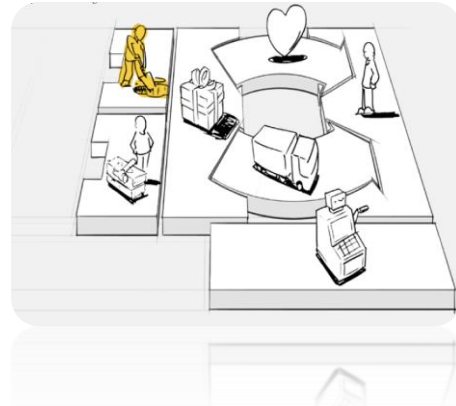
Χαρακτηρίζονται οι ενέργειες που σε συνδυασμό με τους πόρους της επιχείρησης συντελούν στη δημιουργία του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.



- ✓ Ποιες δραστηριότητες πρέπει να εκτελέσετε πολύ καλά στο επιχειρηματικό σας σχέδιο; Τι είναι σημαντικό;

Κατηγορίες:

- ✓ Παραγωγή
- ✓ Επίλυση προβλημάτων
- ✓ Πλατφόρμα/ δίκτυο



8. Κυριότερες συνεργασίες

Ορισμένες δραστηριότητες της επιχείρησης ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες καθώς και κύριοι πόροι αποκτούνται έξω από την επιχείρηση.

- ✓ Ποιοι συνεργάτες και προμηθευτές ασκούν επιρροή στο επιχειρηματικό σας σχέδιο;
- ✓ Ποιους κύριους πόρους αποκτούμε από συνεργάτες;
- ✓ Ποιες κύριες δραστηριότητες πραγματοποιούνται από συνεργάτες;



Κίνητρα για συνεργασίες:

- ✓ Βελτιστοποίηση και εξοικονόμηση πόρων
- ✓ Μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας
- ✓ Απόκτηση ιδιαίτερων πόρων και δραστηριοτήτων



9. Διάρθρωση του κόστους

- ✓ Ποια είναι τα κυριότερα κόστη του επιχειρηματικού σας σχεδίου;
- ✓ Ποιοι είναι οι ακριβότεροι πόροι του επιχειρηματικού σας σχεδίου;
- ✓ Ποιες είναι οι ακριβότερες κύριες δραστηριότητες;

Η Επιχείρησή σας οδηγείται κυρίως:

- ✓ από το κόστος (έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους, μικρός λόγος τιμής και χρησιμότητας, μεγιστοποίηση των αυτοματισμών, εκτεταμένη ανάθεση σε τρίτους)
- ✓ από την αξία (έμφαση στη δημιουργία αξίας, παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής χρησιμότητας).

Ορισμένα χαρακτηριστικά για τα είδη του κόστους:

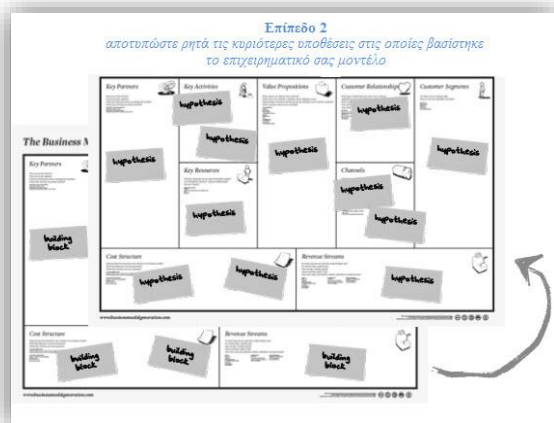
- ✓ Σταθερά κόστη (μισθοί, ενοίκια, αναλώσιμα)
- ✓ Μεταβλητά κόστη
- ✓ Οικονομίες κλίμακας
- ✓ Οικονομίες εύρους



*Πηγή: Alexander Osterwalder's Business Model Canvas www.businessmodelgeneration.com	



Όταν συμπληρώσετε τον καμβά με τα κυριότερα μέρη/ λειτουργίες της επιχειρηματικής σας ιδέας (επίπεδο 1) θα πρέπει να σχεδιάσετε έναν νέο καμβά (επίπεδο 2) όπου θα αποτυπώσετε τις κυριότερες υποθέσεις/ παραδοχές που κάνατε, είτε υποσυνείδητα είτε με την ομάδα σας, για κάθε μια από τις παραδοχές του προηγούμενου επιπέδου. Στην συνέχεια θα

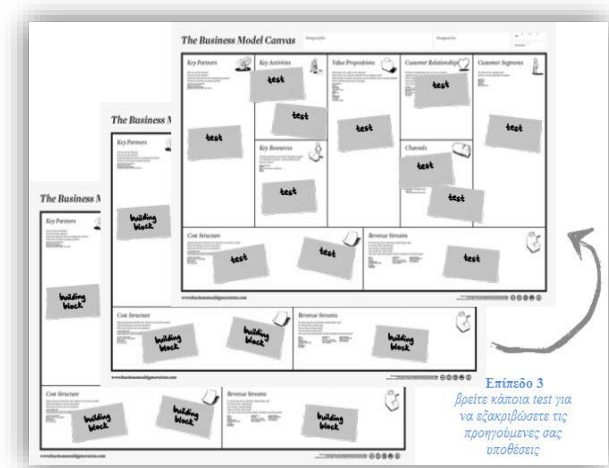


δημιουργήσετε ένα τρίτο καμβά (επίπεδο 3) όπου θα αποτυπώσετε διάφορα τεστ στα οποία μπορείτε να προβείτε για την επαλήθευση των προηγούμενων υποθέσεων. Ενδεικτικά, τέτοια τεστ μπορούν να περιλαμβάνουν, τη δημιουργία μίας mockup (ομοίωμα) ιστοσελίδας, μια καμπάνια μέσω της Google Adworks, τη δημιουργία μιας ομάδας εργασίας και προσωπικές συνεντεύξεις από

όπου θα αξιολογήσετε πως βλέπουν οι δυνητικοί σας πελάτες το προϊόν/ υπηρεσία σας.

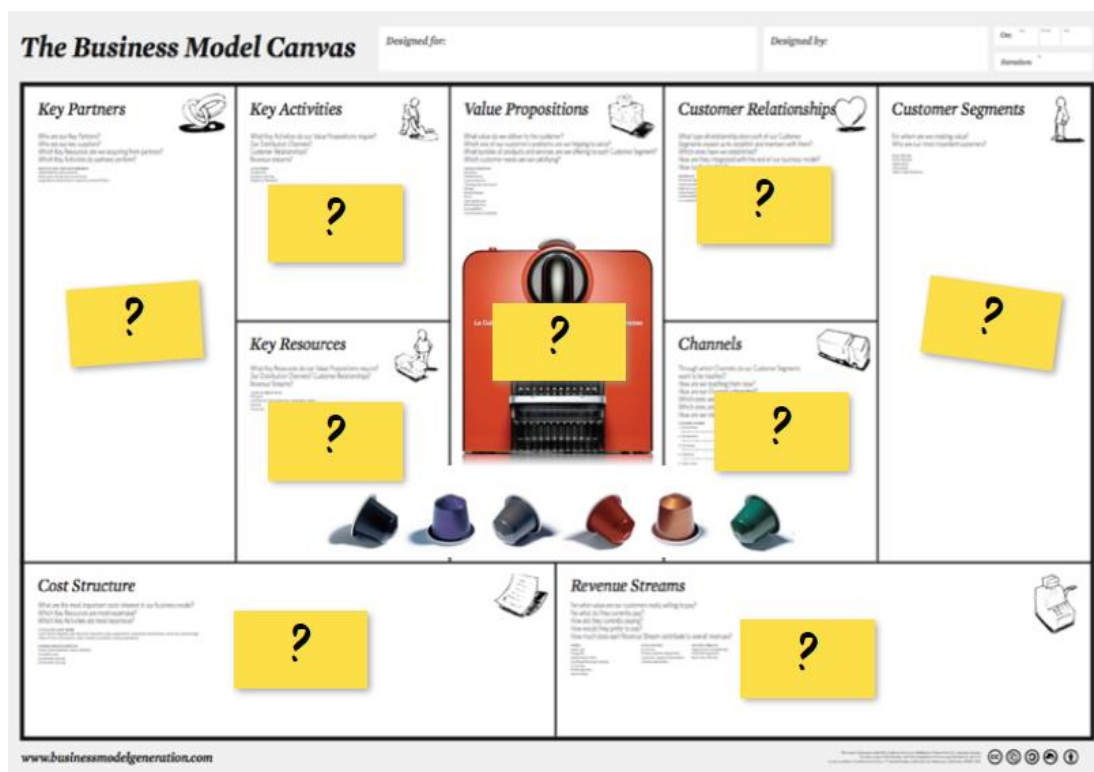


Η παραπάνω διαδικασία, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας μάθησης που θα ακολουθήσει η νεοφυής επιχείρηση (startup) σας με σκοπό τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που καλύπτει μια πραγματική ανάγκη των πελατών σας.



4.4.3. Μελέτη περίπτωσης: Nespresso

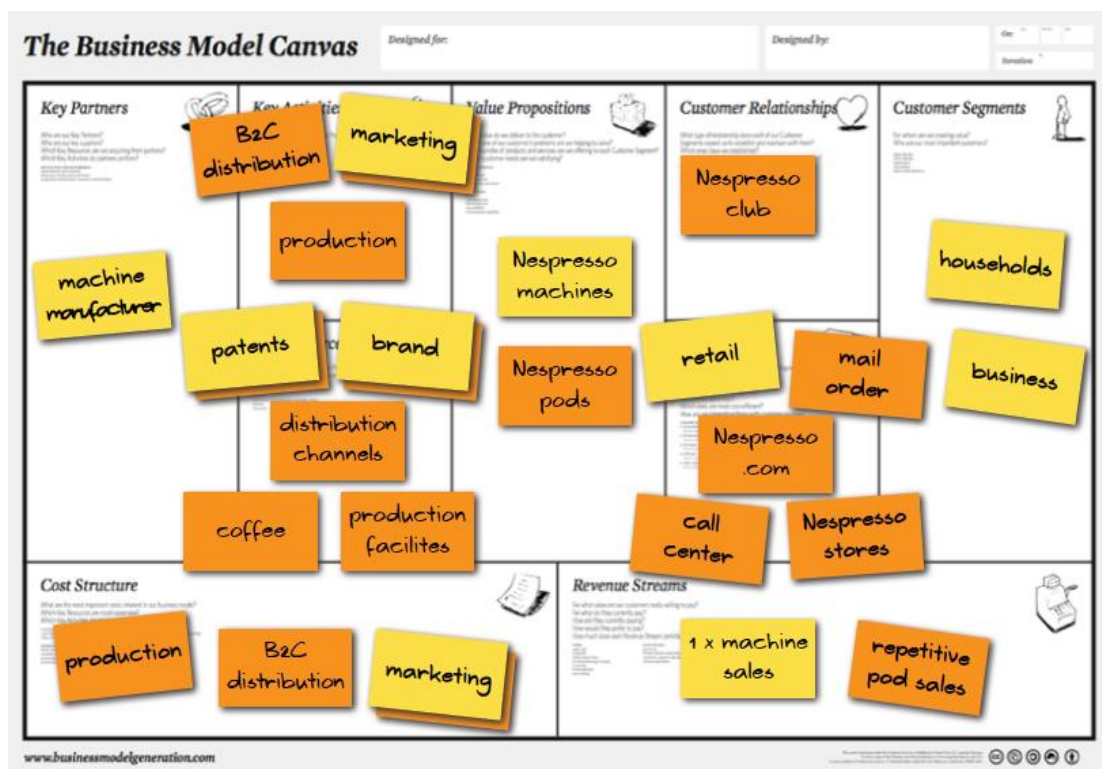
Ερμηνεία του επιχειρηματικού μοντέλου της Nespresso με την χρήση του Καμβά Επιχειρηματικού Σχεδίου (Osterwalder & Pigneur, 2010: 236-237).



Η Nespresso αποτελεί εταιρία του ομίλου Nestle και κάθε χρόνο πραγματοποιεί πωλήσεις \$1,9 δις προερχόμενες από την πώληση εκλεκτού καφέ σε κάψουλες μιας χρήσης για οικιακή χρήση. Η Nespresso δημιουργήθηκε για να γεφυρώσει το κενό μεταξύ των εξειδικευμένων μηχανών espresso που βρίσκονται σε χώρους εστίασης και ενός συστήματος λειτουργίας με κάψουλες που θα μπορούσε να παράγει εύκολα espresso υψηλής ποιότητας. Η πορεία της εταιρίας ξεκίνησε το 1976 με την κατοχύρωση πατέντας που ανέπτυξε το τμήμα R&D για τη μηχανή Nespresso, σύναψε συνεργασία με κατασκευαστή μηχανών καφέ και αρχικά το προϊόν απευθύνονταν σε επιχειρήσεις και γραφεία. Όμως, μέχρι το 1987 οι πωλήσεις της κυμαίνονταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα και αν η εταιρία δεν διέθετε μεγάλα αποθέματα εξειδικευμένων μηχανών espresso ήταν πιθανό να σταματούσε το εγχείρημα εκείνη την εποχή. Το 1988 η Nespresso προσέλαβε ένα νέο γενικό διευθυντή τον Jean-Paul Gaillard ο οποίος έκανε δύο σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρίας. Αρχικά, έστρεψε το ενδιαφέρον της από τις επιχειρήσεις και τα γραφεία στα νοικοκυριά με υψηλό διαθέσιμο εισόδημα και παράλληλα ξεκίνησε να διαθέτει τις κάψουλες του καφέ μέσω του



ταχυδρομείου. Η επιλογή αυτή ήταν κάτι πρωτόγνωρο για την Nestle, η οποία παραδοσιακά δραστηριοποιείται σε προϊόντα μαζικής κατανάλωσης τα οποία διαθέτει μέσω καναλιών λιανικού εμπορίου (πχ σούπερμαρκετ κ.α.). Αργότερα προχώρησε ένα βήμα παραπάνω χρησιμοποιώντας ιδιόκτητα πολυτελή καταστήματα λιανικού εμπορίου σε πολυτελείς περιοχές. Το μοντέλο αυτό είχε ιδιαίτερη επιτυχία, έτσι την τελευταία δεκαετία η Nespresso παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που υπερβαίνει το 35%. Το διαφοροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο παρουσιάζεται ακολούθως:



4.5. Παραδοτέα 4ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 4ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 4ης Συνεδρίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 5 5η Συνεδρία: Η δομή και τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου (Ατομική Συνεδρία)



5.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας

- ✓ Να κατανοήσει τα βήματα και τη δομή ενός επιχειρησιακού σχεδίου
- ✓ Να είναι σε θέση να αναγνωρίζει, να αναλύει και να καταγράφει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ Να αναγνωρίζει και να αναλύει τα δυνατά στοιχεία και τις αδυναμίες της υπό σύσταση επιχείρησης του
- ✓ Να μπορεί να χρησιμοποιεί την ανάλυση SWOT ως εργαλείο ανάπτυξης εναλλακτικών στρατηγικών

5.2. Οδηγός δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου

5.2.1. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Οδηγίες προς τους συμβούλους επιχειρηματικότητας. α) Συζητήστε με τον συμβουλευόμενο σας την σημασία, τη χρησιμότητα και τα αρχικά βήματα για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. β) Αναφερθείτε στα συνήθη λάθη κατά τη σύνταξη, τη δομή και τη μεθοδολογία εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου. γ) Κατευθύνετε τον συμβουλευόμενο σας στη συμπλήρωση του Εργαλείου 1 και παραχωρήστε ένα αντίγραφο της παρούσας ενότητας ώστε να ανατρέξει στο περιεχόμενό της, στη δική του ευχέρεια.

1.1. Τι είναι

Η εκπόνηση ενός επιχειρησιακού σχεδίου αποτελεί μια από τις βασικότερες ενέργειες για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, αντικειμένου και νομικής μορφής. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι μια συνοπτική γραπτή περιγραφή των στόχων που ελπίζει να πετύχει κάθε επιχειρηματίας περιγράφοντας ταυτόχρονα τις μεθόδους και τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει για να τους πετύχει.



1.2. Γιατί Χρειάζεται

Ως επιχειρηματίες θα οδηγηθείτε στη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου σε καθοριστικές για την επιχείρησή σας στιγμές, όπως:

- ✓ στη δημιουργία της,
- ✓ στην αναζήτηση ενός νέου μετόχου,
- ✓ στην υποστήριξη του αιτήματος τραπεζικού δανείου ή επιχορήγησης από πρόγραμμα του ΕΣΠΑ 2007-2013 & του Νέου Επενδυτικού Νόμου (Ν.3908/2011),
- ✓ στην πώληση της,
- ✓ στην αναζήτηση ανώτερου στελέχους κ.α.

Για να πείσετε κάποιον ότι αξίζει να σας χρηματοδοτήσει θα πρέπει να του δείξετε ότι ως επενδυτής ή πιστωτής θα έχει πολλές πιθανότητες να πάρει πίσω τα χρήματα που επένδυσε σε σας και μάλιστα θα κερδίσει από αυτή την κίνηση. Επομένως, πρέπει να του εμπνεύσετε εμπιστοσύνη όσον αφορά τις διοικητικές σας ικανότητες. Παράλληλα πρέπει να δείξετε ότι υπάρχει αγορά για το προϊόν και τις υπηρεσίες σας.

Για την δική σας εσωτερική χρήση. Είναι αναγκαίο να σχεδιάσετε το μέλλον της επιχείρησής σας. Με το επιχειρηματικό σχέδιο ελέγχετε κάθε στιγμή που βρίσκεστε. Στην Ευρώπη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που σχεδιάζουν τακτικά το επιχειρηματικό τους σχέδιο έχουν κατά μέσο όρο 50% υψηλότερα κέρδη.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο οργάνωσης αλλά και παρουσίασης.

1. Εργαλείο οργάνωσης, γιατί προσδιορίζει τη στρατηγική της επιχείρησής σας. Σας υποχρεώνει να αναγνωρίσετε τις δυνατότητες του σχεδίου σας, τα εμπόδια τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν όπως και τις πιθανές λύσεις τους. Δομεί τις κινήσεις σας στον χρόνο και καθορίζει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσετε.
2. Εργαλείο παρουσίασης γιατί αποτελεί το πρώτο στοιχείο επικοινωνίας και θα σας επιτρέψει να προσελκύσετε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες.

Η καλή οργάνωση του επιχειρηματικού σχεδίου σημαίνει ότι ο μελλοντικός επιχειρηματίας θα έχει περισσότερες πιθανότητες να πείσει τους αναγνώστες του για την ορθότητα του σχεδίου του και με αυτό τον τρόπο να κερδίσει συνεργάτες.



1.3. Τα επιθυμητά στοιχεία του

Φροντίστε την παρουσίασή του! Ένα έντυπο με ευχάριστη όψη και καλή μορφοποίηση θα κάνει καλή εντύπωση και θα τραβήξει το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Προσαρμόστε το φάκελό σας στην ομάδα-στόχο. Ο τρόπος επικοινωνίας δεν είναι ίδιος με ένα τραπεζικό και έναν συνεργάτη τεχνολογίας. Τροποποιήστε τη σελιδοποίηση (μορφοποίηση) και τα παραρτήματα για να εμφανίσετε τη ζητούμενη από τον κάθε αναγνώστη πληροφορία.

Να είστε λακωνικός! Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν θα πρέπει το επιχειρηματικό σχέδιο να είναι περισσότερο από 30 σελίδες (εκτός των παραρτημάτων). Παραδίδοντας ένα έντυπο σύνθεσης δεδομένων και προσδοκιών στους συνεργάτες σας, διευκολύνετε τη δουλειά τους. Όμως αυτή η φροντίδα για σύμπτυξη των πληροφοριών δεν θα πρέπει να σας κάνει να αμελήσετε τα στοιχεία τα οποία κρίνουν τη βιωσιμότητα και η σκοπιμότητα του εγχειρήματός σας.

Να είστε ξεκάθαρος και ακριβής! Αποφύγετε τη χρήση υπερβολικά τεχνικών όρων: θα διευκολύνετε την κατανόηση του εγχειρήματός σας από ένα μη εξειδικευμένο αναγνώστη.

Όσο αυτό είναι δυνατό παρουσιάστε τις απόψεις σας βασιζόμενος και σε αναλύσεις τρίτων, άρθρα από τον τύπο και κάθε άλλο έντυπο που θα σας επιτρέψει να ενδυναμώσετε τις αναλύσεις σας και να πείσετε τον αναγνώστη.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει πραγματικά στοιχεία, ρεαλιστικές παραδοχές και προβλέψεις: είναι ο καλύτερος τρόπος για να κερδίσετε την εμπιστοσύνη των πιθανών χρηματοδοτών του εγχειρήματός σας.

Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να εκφράζει με ακρίβεια τις ιδέες σας, τους στόχους και τον προγραμματισμό σας για την επιχείρηση και για να πετύχει αυτό **πρέπει να:**

- ✓ Προσδιορίζει με ακρίβεια τους στόχους και το βασικό αντικείμενο της επιχείρησης,
- ✓ Ορίζει με ακρίβεια το κομμάτι από την αγορά που στοχεύει και τους πελάτες καθώς και το τι αυτοί ζητάνε,
- ✓ Εκτιμά τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των μετόχων σε σχέση με τους στόχους και το αποτέλεσμα,
- ✓ Επιβεβαιώνει ότι η επιχειρηματική σας ιδέα είναι στέρεα και σωστά τοποθετημένη και προσανατολισμένη στην αγορά,



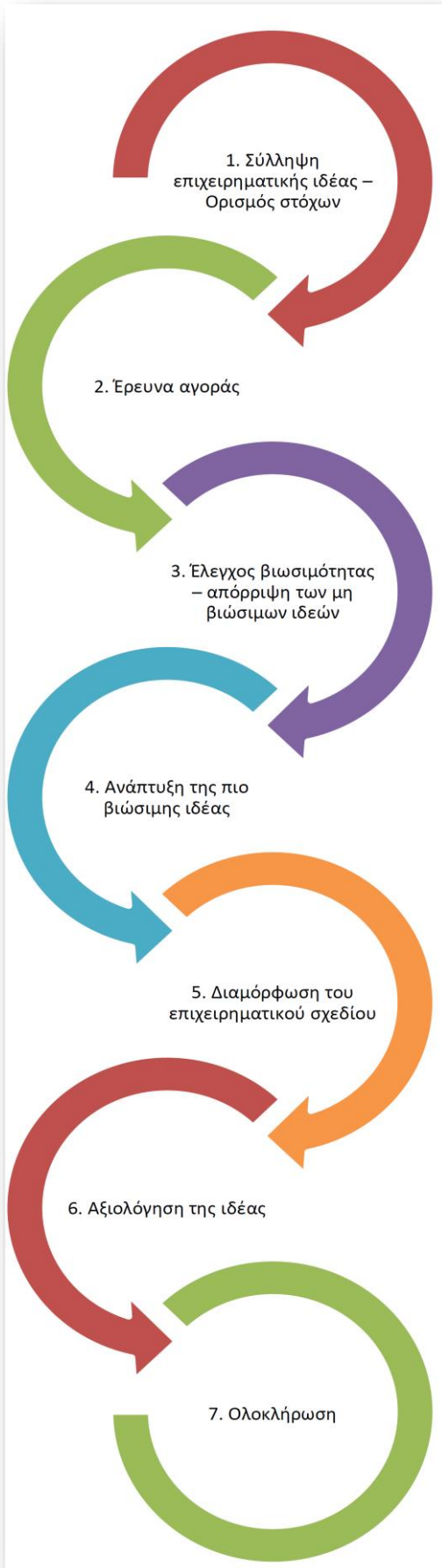
- ✓ Αποδεικνύει ότι υπάρχει μια αρκετά ικανοποιητική ζήτηση από την αγορά για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που θα παρέχετε,
- ✓ Πραγματοποιεί μια αντικειμενική και ρεαλιστική οικονομική πρόβλεψη για το πόσο αποτελεσματική και οικονομικά υγιής θα είναι η επιχειρηματική σας ιδέα,
- ✓ Καταδεικνύει το αναγκαίο προσωπικό και τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να έχει.

1.4. Λάθη κατά την Σύνταξη του

- ✓ Άλλο το πρόχειρο σχέδιο (πριν την τελική μορφή) και άλλο το γραμμένο πρόχειρα.
- ✓ Άρτια παρουσίαση του σχεδίου ειδικά στα αντίτυπα που θα δοθούν σε ενδιαφερόμενους επενδυτές (και όχι μόνο).
- ✓ Πρέπει να είναι ολοκληρωμένο. Να εμπεριέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να σχηματιστεί μια πλήρης εικόνα.
- ✓ Το πλάνο πρέπει να είναι ξεκάθαρο και σαφές.
- ✓ Το πλάνο δεν πρέπει να περιέχει υπερβολικές λεπτομέρειες (ειδικότερα σε τεχνικά θέματα).
- ✓ Το πλάνο εμπεριέχει ανεδαφικά και μη εφικτά συμπεράσματα και ενέργειες.
- ✓ Το πλάνο εμπεριέχει ανεπαρκή έρευνα ή έρευνα με αναξιόπιστα στοιχεία.
- ✓ Ο ισχυρισμός ότι η υλοποίηση της ιδέας έχει μηδαμινό ρίσκο.
- ✓ Ο ισχυρισμός ότι δεν υπάρχει ανταγωνισμός.
- ✓ Η αντίληψη ότι το επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να αναθεωρείται πριν το πέρας του χρονικού ορίου που έχει οριστεί.

Συμπερασματικά, το επιχειρηματικό πλάνο **πρέπει** να αποτελεί μια σοβαρή υπόθεση. Χρειάζονται γνώσεις, υπομονή και επιμονή. Δεν είναι μια απλή γραφειοκρατική ενέργεια. Είναι απαραίτητο εργαλείο για να γίνει η ιδέα σας πράξη. Μην υπονομεύσετε την ιδέα σας από την έλλειψη ή την αναποτελεσματική χρήση του εργαλείου που ονομάζεται επιχειρηματικό σχέδιο.





5.2.2. Η Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος για την παρουσίαση του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Παρακάτω, προτείνουμε μια δομή την οποία μπορείτε να προσαρμόσετε στις ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού σας σχεδίου.

1. Εισαγωγικά στοιχεία
2. Διοικητική σύνοψη
3. Επιχειρηματικό περιβάλλον
4. Σχέδιο μάρκετινγκ
5. Λειτουργία και οργάνωση
6. Οικονομικός προγραμματισμός
7. Παραρτήματα

Μεθοδολογία Εκπόνησης – Ορισμένες Αρχικές Πληροφορίες

Η επίτευξη όλων αυτών και η εφαρμογή της παραπάνω δομής στη συγγραφή του επιχειρησιακού σχεδίου απαιτεί και την τήρηση μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας που περιγράφεται παρακάτω:

1. Το πρώτο βήμα είναι η σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας και ο ορισμός των στόχων και των αρχικών παραμέτρων που την προσδιορίζουν (τμήμα της αγοράς που θα στοχεύει, χαρακτηριστικά).

2. Το δεύτερο βήμα είναι να πραγματοποιηθεί η έρευνα αγοράς ώστε να έχουμε όλα τα αναγκαία δεδομένα για τον προσδιορισμό της ζήτησης που θα έχει, τον ανταγωνισμό, τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, ποιο κομμάτι της αγοράς είναι πιο άμεσα προσβάσιμο κ.λ.π.. Η έρευνα αγοράς έχει καθοριστικό ρόλο και σημασία για την επιτυχία ή όχι του επιχειρησιακού σχεδίου αφού δίνει όλα τα αναγκαία δεδομένα για την αγορά.
3. Το τρίτο βήμα είναι η απόρριψη των μη βιώσιμων σεναρίων.
4. Το τέταρτο βήμα είναι η ανάπτυξη της πιο βιώσιμης ιδέας και η διαμόρφωση όλων των στρατηγικών που σχετίζονται με την εφαρμογή της.
5. Το πέμπτο βήμα είναι η σύνταξη του Business plan και η αποτύπωση όλων των στρατηγικών αλλά και των πρακτικών ζητημάτων (χώροι, μέσα, πόροι).
6. Το έκτο βήμα είναι η επαναξιολόγηση όλου του επιχειρησιακού σχεδίου μετά τη σύνταξή του και την αποτύπωση όλων των σχετικών ζητημάτων ώστε να εξασφαλίσουμε την πλήρη αποτελεσματικότητά του και να κάνουμε τις όποιες διορθωτικές κινήσεις.
7. Τελευταίο βήμα είναι η ολοκλήρωση του Business plan και η αποστολή του στους αποδέκτες.

Για να υλοποιηθούν αποτελεσματικά και σωστά όλα τα παραπάνω πρέπει να προσδιοριστούν μια σειρά από παράγοντες και στοιχεία:

1. Το πρώτο στοιχείο που πρέπει να προσδιορίσουμε για την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι, **σε ποιους απευθύνεται;** Στην περίπτωση των ΚΟΙΝΣΕΠ και των περισσότερων κοινωνικών επιχειρήσεων το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται είτε στο Δημόσιο (Υπουργεία, Γεν. Γραμματείες, Διαχειριστικές Αρχές Επιχειρησιακών προγραμμάτων κλπ.) είτε στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σε αυτήν την περίπτωση, λοιπόν, πρέπει να τηρηθούν οι αρχές και πρότυπα που θέτει ο αποδέκτης φορέας βάσει των προκηρύξεων.
2. Το δεύτερο βασικό είναι, **ποιοι συμμετέχουν στην σύνταξή του;** Ανεξάρτητα με το αν είναι εξωτερικοί συνεργάτες ή στελέχη της επιχείρησης, το βασικό κριτήριο για την επιτυχία του είναι να είναι «κάτοχοι» της ιδέας, των σκοπών, των επιδιώξεων, της μεθοδολογίας και του συνόλου των σχετικών πληροφοριών.



Υπάρχουν πολλά γραφεία οικονομικών συμβούλων που βοηθούν στη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όμως πρέπει πριν από όλα να βεβαιωθείτε ότι αυτό το επιχειρησιακό σχέδιο που θα σας συντάξουν είναι αυτό που εσείς έχετε συλλάβει σαν ιδέα και όχι αυτό που αυτοί έχουν αντιληφθεί. Πάρα πολλά επιχειρησιακά σχέδια που έχουν συνταχθεί από εξωτερικούς συνεργάτες είναι πολύ καλογραμμένα και εντυπωσιακά, αλλά δεν περιγράφουν πραγματικά αυτό που ο επιχειρηματίας θέλει είτε γιατί αυτοί δεν το κατανόησαν σε βάθος είτε γιατί ο επιχειρηματίας δεν το κατανοεί.

3. Το τρίτο βασικό στοιχείο για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι η **τεκμηρίωσή** του. Το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να πείθει τον αναγνώστη ότι δεν έχετε παραλείψει ή αποκρύψει κανέναν παράγοντα που θα επηρεάσει το σχέδιο. Για να το πετύχετε αυτό πρέπει να διαθέτετε όλη την αναγκαία πληροφόρηση. Η απόκτησή της μπορεί να γίνει με δύο είδη δεδομένων: τα πρωτογενή που προκύπτουν από τη δική σας διερεύνηση των σχετικών αντικειμένων και τα δευτερογενή από τη μελέτη και ανάλυση των σχετικών στατιστικών δεδομένων και της βιβλιογραφίας.

Πέρα από τη σωστή τεκμηρίωση, το επιχειρηματικό σας σχέδιο πρέπει να είναι ολοκληρωμένο και ως προς την ανάλυση όλων των παραμέτρων. Η ανάλυσή του πρέπει να περιέχει τους εσωτερικούς παράγοντες αλλά και τους εξωτερικούς. Η ανάλυσή σας πρέπει να εντοπίζεται σε τέσσερα βασικά σημεία (η γνωστή και ως **SWOT analysis** - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats):

- ✓ Τα σημεία που θεωρείτε ως τα πιο «δυνατά» και πιο ανταγωνιστικά στοιχεία της επιχείρησης,
- ✓ Τα σημεία που θεωρείτε ως τα «αδύνατα» για την επιχείρησή σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό,
- ✓ Τις πιθανές ευκαιρίες που διαβλέπετε σε σχέση με την επιχειρηματική ιδέα,
- ✓ Τους πιθανούς κινδύνους που εμπεριέχει η υλοποίηση της ιδέας αυτής.

Επίσης ιδιαίτερη ανάλυση πρέπει να γίνει **στις πηγές των πόρων** σας. Οι πόροι που πρέπει να αναλυθούν χωρίζονται σε 5 κατηγορίες: Φυσικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους, οικονομικούς πόρους, αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης, συνεργάτες – συμμαχίες. Σε ό,τι αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες ο πιο σημαντικός που πρέπει να



αναλυθεί σε βάθος είναι ο ανταγωνισμός. Υπάρχει ανταγωνισμός; Ποια είναι τα «δυνατά» και ποια τα «αδύνατά» του σημεία, τι δίκτυο διανομής έχει, τι διαφήμιση, ποιους μεγάλους πελάτες, τι τιμές, είναι μερικές μόνο από τις ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν. Η ανάλυση του ανταγωνισμού μπορεί να μην είναι υποχρεωτική για τη συγγραφή του επιχειρησιακού σχεδίου είναι όμως βασική για τον προσδιορισμό μιας σειράς κρίσιμων θεμάτων (π.χ. προσδιορισμός αγοράς ή τμήματος της αγοράς, τιμή). Σε αυτό το σημείο είναι πολύ κομβικός ο ρόλος και η αξιοπιστία της έρευνας αγοράς που θα πραγματοποιήσετε.

Σε ό,τι αφορά τους **εξωτερικούς παράγοντες**, η ανάλυσή σας πρέπει επίσης να έχει συμπεριλάβει τους εξής:

- ✓ Πολιτικούς (π.χ. νομοθεσία, αναγκαίες άδειες, πιθανές θεσμικές αλλαγές)
 - ✓ Οικονομικούς (π.χ. μείωση επιτοκίων, μείωση πληθωρισμού)
 - ✓ Κοινωνικούς (π.χ. δημογραφικές αλλαγές, μετακινήσεις πληθυσμών)
 - ✓ Τεχνολογικούς (π.χ. τεχνολογικές αλλαγές)
 - ✓ Περιβαλλοντικούς (π.χ. χρήση γης, περιβαλλοντικές επιπτώσεις)
4. Μετά την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων το επόμενο βασικό στοιχείο είναι η αξιόπιστη απόδειξη της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας της επιχείρησής σας με **οικονομικούς δείκτες** από τα προηγούμενα έτη (εφόσον λειτουργούν ήδη κάποια εργαστήρια ή επιχειρήσεις). Η τεκμηρίωση αυτή γίνεται με τη χρήση μιας σειράς οικονομικών δεικτών που ο οικονομικός σύμβουλός σας θα σας υποδείξει. Μερικοί δείκτες είναι το μεικτό κέρδος, καθαρό κέρδος, συνολικές οφειλές, καθημερινός και ετήσιος κύκλος εργασιών, τα τοκοχρεολύσια. Η πραγματική αποτύπωση των δυνατοτήτων της επιχείρησης πέρα από το ότι πρέπει να πείθει τους αποδέκτες, πρέπει να πείθει και εσάς για τη βιωσιμότητα της όποιας δράσης.
5. Το επόμενο κομβικό σημείο είναι να προχωρήσετε σε μια συνολική αξιολόγηση του εάν ή όχι μπορείτε να πραγματοποιήσετε την υλοποίηση του σχεδίου, εάν υπάρχουν ικανοποιητικοί πόροι και αν το όφελος υπερκαλύπτει τα κόστη και εάν όλα αυτά συμβαδίζουν με τους στόχους που έχει θέσει η κοινωνική επιχείρηση ή ο συνεταιρισμός σας.



Όλα τα παραπάνω αποτελούν την προεργασία για τη σύνταξη του επιχειρησιακού σχεδίου και του καθορισμού στρατηγικής, ενώ το επόμενο βήμα είναι να προσδιορίσετε επακριβώς τους στόχους και τη στρατηγική σας και να διαμορφώσετε την τελική δομή του επιχειρησιακού σχεδίου σας.

Ο τελικός προσδιορισμός των στόχων σας πρέπει να γίνει με βάση πέντε βασικά κριτήρια:

- ✓ Τον ακριβή προσδιορισμό τους
- ✓ Τη δυνατότητα μέτρησης τους
- ✓ Τη ρεαλιστικότητα τους
- ✓ Το χρονικό προσδιορισμό τους
- ✓ Τον καθορισμό των μεθόδων που θα τους επιτύχουν.

Μετά τον επακριβή προσδιορισμό των στόχων πρέπει να προσδιορίσετε τη στρατηγική που θα ακολουθήσετε για να τους πετύχετε. Ο καθορισμός της στρατηγικής του marketing είναι επίσης μια πολύ σημαντική διαδικασία που από αυτή θα εξαρτηθεί η επιτυχία όλου του σχεδίου σας.

Το marketing καθορίζει σχεδόν τα πάντα σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα βασικότερα όμως σημεία που θα πρέπει να καθορίσετε για να διαμορφώσετε τη στρατηγική του είναι:

- ✓ Ποιοί είναι οι πελάτες/καταναλωτές και ποιες οι αγορές που απευθύνεστε;
- ✓ Ποιο ακριβώς είναι το προϊόν ή υπηρεσία και πως θα διατίθεται στην αγορά;
- ✓ Ποια θα είναι η τιμή του;
- ✓ Πώς θα γίνει η προώθηση του;
- ✓ Πού θα γίνει η εγκατάσταση της επιχείρησης (αν αφορά υπηρεσίες);

Όλα αυτά είναι περισσότερο χρονοβόρα από ό,τι φαντάζεστε αλλά είναι τα σημαντικότερα για την επιτυχία του σχεδίου σας.

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιορίσετε τους πιθανούς επιπλέον πόρους που θα χρειαστείτε για να υλοποιήσετε το επιχειρησιακό σας σχέδιο ώστε να προσδιορίσετε και τον τρόπο που θα τους καλύψετε.



Οι κατηγορίες των πόρων είναι οι ίδιες με αυτές που παρουσιάσθηκαν παραπάνω αλλά η ανάλυσή τους τώρα πρέπει να είναι περισσότερο συνδεδεμένη με τις στρατηγικές και τους στόχους που θέσατε. Πιο συγκεκριμένα:

1. **Φυσικούς πόρους** (εγκαταστάσεις, εξοπλισμοί, αγορά νέων μηχανημάτων, ειδικά σε ό,τι αφορά τις ΚοιΣΠΕ, παραχωρούμενες εγκαταστάσεις και εξοπλισμοί από τα διάφορα ΝΠΔΔ, αναβάθμιση του υπάρχοντος εξοπλισμού, κλπ.).
2. **Ανθρώπινους πόρους** (αριθμός προσωπικού, ειδικότητες, προσόντα, ειδικά σε ό,τι αφορά τους ΚοιΣΠΕ, πιθανό διατιθέμενο προσωπικό από τις Μονάδες Ψυχικής Υγείας, κατάρτιση του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες, νέες ειδικότητες, αλλαγή καθηκόντων).
3. **Οικονομικούς πόρους** (πιστώσεις, εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης).
4. **Αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης** (πώς θα πρέπει να προβάλουμε την καλή εικόνα μας σε σχέση με το νέο επιχειρηματικό σχέδιο).
5. **Συνεργάτες – συμμαχίες** (νέες συνεργασίες σε σχέση με το νέο επιχειρηματικό σχέδιο, νέα δίκτυα).

Ο προσδιορισμός των αναγκαίων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον τελικό προσδιορισμό του κόστους και του τελικού οικονομικού προγραμματισμού. Εδώ θα πρέπει την κύρια ευθύνη να αναλάβει ο οικονομικός σας σύμβουλος και να ακολουθείτε πάντα το πιο δυσμενές για σας σενάριο ώστε να είστε προετοιμασμένοι για τη χειρότερη εξέλιξη. Όλα αυτά τα βήματα και στοιχεία απαιτούν χρόνο και προσοχή. Η εξέλιξη του επιχειρησιακού σχεδίου χωρίζεται σε δύο βασικές ενότητες

- ✓ **Την υλοποίηση και ανάλυση της έρευνας αγοράς.** Η έρευνα αγοράς πρέπει να είναι εκτεταμένη και ακριβής. Η διάρκεια της έρευνας αγοράς εξαρτάται από το βάθος, τον αριθμό των προϊόντων, τη μέθοδο που θα ακολουθηθεί για τη συλλογή των στοιχείων.
- ✓ **Την προετοιμασία του επιχειρησιακού σχεδίου.** Η διάρκεια αυτής της φάσης εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδας που θα εμπλακεί και το πώς θα οργανωθεί. Εκτός από το χρόνο που θα απαιτηθεί για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, απαιτούνται και οικονομικοί πόροι που πρέπει να τους έχετε υπολογίσει.



5.2.3. Η Σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδίου

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου και τα κεφάλαια που πρέπει να περιέχει περιγράφονται στο επόμενο μέρος αναλυτικά, βάση των διαφορετικών μορφών επιχειρηματικών σχεδίων που ζητάνε οι περισσότεροι κρατικοί φορείς. Δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι υπάρχει τις περισσότερες φορές συγκεκριμένη φόρμα που θα πρέπει να ακολουθήσετε. Πέρα όμως από τη δομή, για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να ακολουθήσετε μερικές βασικές αρχές.

Οι αρχές αυτές καθορίζουν κυρίως το πώς γράφετε και όχι το τι γράφετε.

Συνοπτικά πρέπει:

- ✓ Να γράφετε απλά και κατανοητά χωρίς να προσπαθείτε να εντυπωσιάσετε.
- ✓ Να γράφετε τεκμηριωμένα βάσει των ερευνών και των στοιχείων.
- ✓ Να γράφετε πάντα την αλήθεια και να απαντάτε σε όλα τα ζητήματα
- ✓ Πρέπει να προσπαθήσετε να μπειτε στη θέση του αποδέκτη του επιχειρησιακού σας σχεδίου και να προσπαθήσετε να απαντάτε σε όλα τα ερωτήματα που μπορεί να γεννηθούν κατά την ανάγνωση

Με την ολοκλήρωση της σύνταξης του επιχειρησιακού σχεδίου διαμορφώστε μια περίληψη-σύνοψή το πολύ δύο σελίδων όπου θα δίνετε όλα τα αναγκαία στοιχεία ώστε με μια ανάγνωση ο αποδέκτης να έχει την πλήρη εικόνα του σχεδίου.

Ως παράρτημα, σας δίνεται ένα πλήρες περίγραμμα του επιχειρησιακού σχεδίου. Συνδυάζοντας τις παραπάνω αρχές, ακολουθώντας ένα προς ένα τα βήματα που περιγράφονται και τη δομή που ακολουθεί, η σύνταξη του επιχειρησιακού σας σχεδίου θα έχει καλύψει το μεγαλύτερο αν όχι το σύνολο των απαιτήσεων του όποιου αποδέκτη.



5.2.4. Χαρακτηριστικά / τάσεις της αγοράς

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να αναφέρετε την υπάρχουσα κατάσταση στη συγκεκριμένη αγορά που θα δραστηριοποιηθείτε και τις τάσεις που επικρατούν. Περιγράψτε τους κοινωνικοοικονομικούς, πολιτικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών του κλάδου. Προσπαθήστε να διακρίνετε τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν ή που θα παρουσιαστούν στην αγορά.

Το μοντέλο PEST

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological), που λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- ✓ Το οικονομικό περιβάλλον, αναφέρεται στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, στον κλάδο δραστηριότητας που ανήκει και σε όλο το πλέγμα σχέσεων και συνθηκών που συνθέτουν το σύνολο της οικονομίας.
- ✓ Το πολιτικό / ρυθμιστικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.
- ✓ Το κοινωνικό /δημογραφικό /πολιτιστικό περιβάλλον, με τους θεσμούς, τάσεις και αντιλήψεις που επικρατούν διαμορφώνει τα καταναλωτικά πρότυπα που με την σειρά τους επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης.
- ✓ Το τεχνολογικό περιβάλλον που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων, τις διαδικασίες παραγωγής κ.ο.κ.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Πολιτικό/ ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
Φορολογική νομοθεσία	Πληθωρισμ ός	Δημογραφικ ά χαρακτηριστ ικά	Δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη
Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος	Επιτόκια	Κατανομή εισοδήματο ς	Νέες ανακαλύψεις
Πολιτική σταθερότητα	Τάση του ΑΕΠ	Καταναλωτι κά πρότυπα	Ρυθμός μεταφοράς τεχνολογίας
Συνθήκες διεθνούς εμπορίου	Ανεργία	Επίπεδο εκπαίδευση ς	Τεχνολογική υποδομή
Εργατική νομοθεσία	Διαθέσιμο εισόδημα	Νέα προϊόντα / παραγωγικές διαδικασίες

Η αναγνώριση και ανάλυση των τάσεων του περιβάλλοντος και της επίδρασής του στα στοιχεία που συνθέτουν το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται με την βοήθεια των παρακάτω βημάτων.

1. Αναγνωρίστε έως τρεις βασικές - θεμελιώδεις τάσεις του περιβάλλοντος για κάθε ένα από τους παράγοντες.
2. Αναγνωρίστε την πιθανή άμεση επίδραση στην επιχείρηση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο - τρεις λέξεις κλειδιά το γιατί)



3. Αναγνωρίστε την πιθανή έμμεση επίδραση στην επιχείρηση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο - τρεις λέξεις κλειδιά *το γιατί*) που προκύπτει από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα στοιχεία του άμεσου περιβάλλοντος της.
4. Στον τελευταίο πίνακα συνδυάστε τα πορίσματα από τους δύο προηγούμενους πίνακες.

Άμεση Επίδραση στην Επιχείρηση

Δυνάμεις Περιβάλλοντος				
	Πολιτικό / Ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Επιχείρηση				

Έμμεση Επίδραση στην Επιχείρηση

Δυνάμεις Περιβάλλοντος				
	Πολιτικό / Ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Ανταγωνιστές				



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Πιστωτές				
Πελάτες				
Εργαζόμενοι				
Προμηθευτές				
Κοινωνία συνολικά				

Σύνθεση των Άμεσων και Έμμεσων Επιδράσεων στην Επιχείρηση

Δυνάμεις Περιβάλλοντος

	Πολιτικό Ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Επιχείρηση				

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση των τάσεων του περιβάλλοντος αφορά τον προσδιορισμό της σημασίας τους για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια θα πρέπει να απομονωθούν οι παράγοντες που έχουν αφενός μεγάλη πιθανότητα να συμβούν και αφετέρου είναι μεγάλη πιθανόν να επιδράσουν έντονα στην επιχείρηση.

Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας απλός πίνακας «προτεραιοτήτων» που θα διαχωρίζει ανάμεσα στις τάσεις που απλώς πρέπει να παρακολουθούνται και σε αυτές για τις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει πολιτικές αντιμετώπισής τους.



Πιθανή Επίδραση στην Επιχείρηση

Δυνάμεις του περιβάλλοντος	Πιθανότητα εμφάνισης των παραγόντων	Σημασία για την επιχειρηματική δραστηριότητα
Πολιτικό / ρυθμιστικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια -	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	
Οικονομικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια -	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	
Κοινωνικό /πολιτιστικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια -	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.		



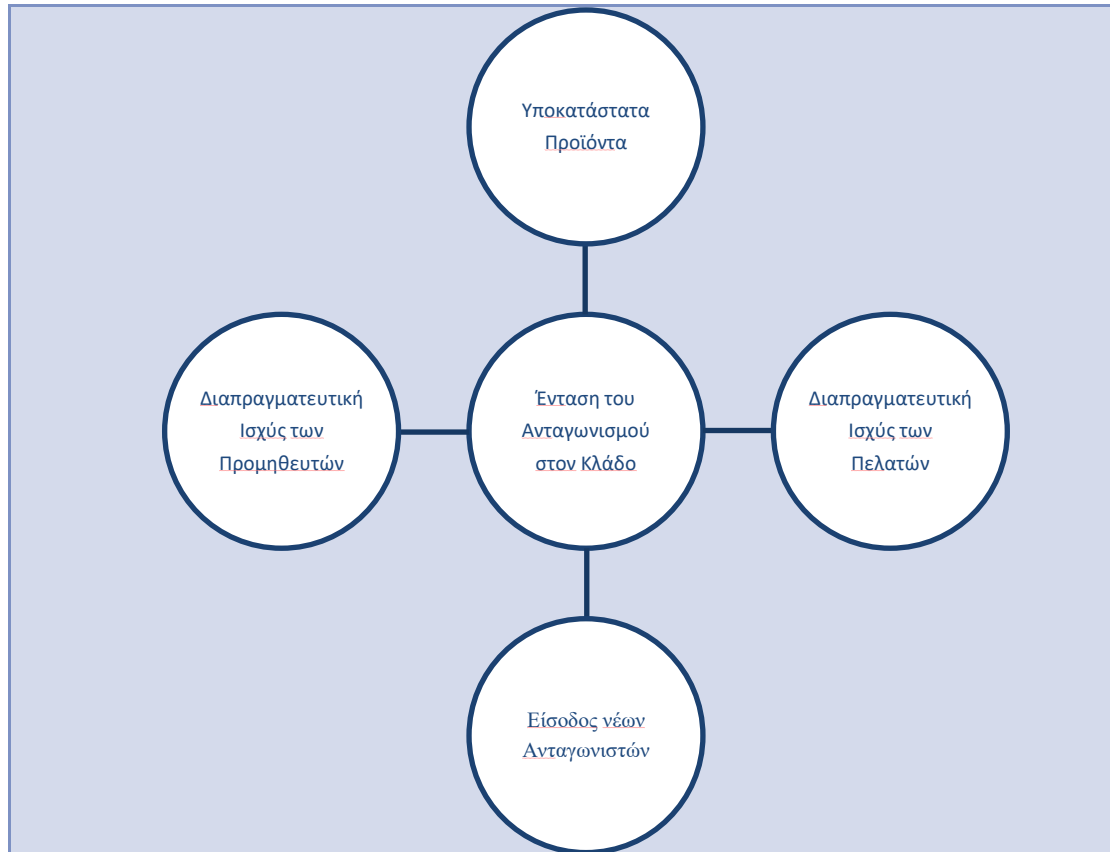
«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια – Χαμηλή
	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	
Τεχνολογικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.		Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια – Χαμηλή
	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	

Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter

Στο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο των πέντε δυνάμεων (Michael E. Porter “Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industry & Competitors”) γίνεται καταγραφή και ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών και τάσεων του κλάδου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σ’ αυτόν. Το περιβάλλον ενός κλάδου αναλύεται με τη βοήθεια των παρακάτω 5 παραμέτρων:





Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά

Υπάρχουν εμπόδια εισόδου – κεφάλαια, εξοπλισμός, άδειες κλπ. – πόσο μεγάλα είναι και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν;

Ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα

Προϊόντα από άλλους κλάδους που έχουν την ίδια λειτουργικότητα ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών π.χ. υλικά συσκευασίας που παράγονται από τη Χαρτοβιομηχανία μπορούν να υποκατασταθούν σε πολλές περιπτώσεις από υλικά που παράγονται από τον κλάδο των πλαστικών και αντιστρόφως.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθός τους, τη θέση τους στην αγορά κλπ.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης



Μπορεί να πάλι να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των πιθανών πελατών, το μέγεθός τους – αν πρόκειται για πελάτες-εταιρίες κλπ.

Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο

Αν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο με μικρά μερίδια και παρόμοιες στρατηγικές και κοστολογική δομή ή αν υπάρχουν λίγες και πολύ ισχυρές επιχειρήσεις με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό πεδίο κλπ

5.2.5. Παραδοτέα 5ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 5ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 5ης Συνεδρίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 6: 6η Συνεδρία: Το Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) (Ατομική Συνεδρία)



6.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας- Εργαλεία

- ✓ Να κατανοούν τι είναι τμηματοποίηση αγοράς και τι έρευνα αγοράς
- ✓ Να περιγράψουν το μείγμα μάρκετινγκ και να επιλέγουν τον κατάλληλο για την επιχείρησή τους
- ✓ Να αξιολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να επιλέγουν τα κατάλληλα για την αγορά-στόχο τους
- ✓ Να γνωρίζουν τα αναγκαία στοιχεία για αποτελεσματική προώθηση και προβολή
- ✓ Να είναι σε θέση να υπολογίζουν το κόστος παραγωγής



- ❖ Εργαλείο Πρόγραμμα Προώθησης, Διαφήμισης και Δημοσίων Σχέσεων (Ενέργειες Προβολής και Προώθησης)
- ❖ Εργαλείο Τόπος Εγκατάστασης της Επιχείρησης, Δίκτυα Διανομής και Διάθεσης των Προϊόντων/ Υπηρεσιών



6.2. Σχέδιο Μάρκετινγκ.

Στην Ενότητα αυτή περιλαμβάνονται πληροφορίες και έτοιμοι πίνακες για την προετοιμασία και σύνταξη ενός αρχικού Marketing Plan για μια νεοφυή επιχείρηση.

Με αυτή την ενότητα, ξεκινάει ουσιαστικά ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μέχρι τώρα, η όλη διαδικασία, είχε να κάνει με την συλλογή και επεξεργασία όλων εκείνων των στοιχείων, τα οποία θα σας βοηθήσουν να καταλήξετε στα παρακάτω:

- Τι προϊόντα / υπηρεσίες θα παράγετε;
- Σε τι ποσότητες;
- Σε τι ποιότητες;
- Πότε;
- Πού;
- Σε ποιους θα διαθέσετε το κάθε ένα προϊόν υπηρεσία;

Στη βάση της πολιτικής προϊόντος, θα στηριχθεί στην συνέχεια, η ανάπτυξη του προγράμματος μάρκετινγκ, ενώ στο ίδιο σημείο θα χρειαστεί να κάνουμε και την ανάλυση του κόστους παραγωγής κάθε ενός προϊόντος ξεχωριστά.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ, είναι η εξειδίκευση της πολιτικής προϊόντος, απαντώντας στο **πως**, αυτή θα υλοποιηθεί.

Με την πολιτική μάρκετινγκ, εξειδικεύουμε τα παρακάτω:

- Ποία ακριβώς θα είναι τα χαρακτηριστικά κάθε προϊόντος;
- Σε πια τιμή θα πουλιέται κάθε προϊόν
- Με πιο τρόπο θα προωθείται
- Που θα πουλιέται.....

Έτσι ώστε (και αυτό είναι το πιο σημαντικό) το συγκεκριμένο προϊόν να ανταποκρίνεται ακριβώς στις ανάγκες των καταναλωτών που έχουμε επιλέξει σαν ομάδα στόχο.

Το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί ένα πολύ βασικό κομμάτι του επιχειρησιακού πλάνου. Ο προσεκτικός σχεδιασμός του μπορεί να κρίνει την επιτυχία της επιχείρησής σας καθώς περιλαμβάνει:



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

Marketing Plan: επιτυχία σε 7 βήματα!

1. Διαμορφώστε τον προϋπολογισμό για το μάρκετινγκ. Καθορίστε πόσα θα ξοδέψετε. Ορίστε αρχικά ένα ποσοστό επί του τζίρου, συνήθως 10%. Δείτε τί δουλεύει καλύτερα για εσάς και προχωρήστε σε αλλαγές.
2. Περιγράψτε τον σκοπό του μάρκετινγκ που θα εφαρμόσετε. Τί θέλετε να πετύχετε; Ποιές δράσεις θέλετε οι πελάτες σας να αναλάβουν;
3. Περιγράψτε πώς θα πετύχετε τον σκοπό αυτό και ποιά τα οφέλη που θα παρέχετε στους πελάτες. Δώστε απάντηση στο ερώτημα: Γιατί να το έρθει κάποιος και να αγοράσει από εμένα;
4. Περιγράψτε συγκεκριμένα την αγορά – στόχο σας. Ποιός είναι ο ιδανικός πελάτης;
5. Περιγράψτε πώς «βλέπει» η αγορά σας την επιχείρηση. Πώς είναι και πώς θα θέλατε να είναι από εδώ και πέρα;
6. Περιγράψτε ποιούς τρόπους θα χρησιμοποιήσετε για το μάρκετινγκ της επιχείρησής σας. Περιγράψτε τις διαφημίσεις, τα μέσα που θα χρησιμοποιήσετε, τις έξυπνες ιδέες για τη προώθηση του προϊόντος σας.
7. Δώστε την ταυτότητα της εταιρίας σας και περιγράψτε την «προσωπικότητά» της. Δώστε την «φιλοσοφία» της επιχείρησης.

6.2.1. Στρατηγική πωλήσεων

Αναφέρετε συνοπτικά τους στόχους πωλήσεων της εταιρίας. Στη συνέχεια αναλύστε για καθένα από τα προϊόντα σας τη στρατηγική πωλήσεων που θα ακολουθήσετε και τεκμηριώστε την επιλογή στρατηγικής σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του αγοραστικού σας κοινού. Κατά την σύνταξη αυτής της ενότητας θα πρέπει να αναρωτηθείτε, τα εξής:

- ✓ Ποιο είναι το προφίλ του αγοραστικού σας κοινού;
- ✓ Από πού κάνει τις αγορές του;
- ✓ Ποιες είναι οι αγοραστικές του συνήθειες;
- ✓ Πόσο συχνά καταναλώνει το συγκεκριμένο προϊόν;



Αγοραστές - Καταναλωτες

Περιγράψτε το αγοραστικό κοινό στο οποίο στοχεύουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας. Γίνετε συγκεκριμένοι στο ποιοι θα είναι οι πελάτες σας και προσπαθήστε με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς που έχετε κάνει να καταγράψετε τα χαρακτηριστικά, τους παράγοντες που τους επηρεάζουν για την αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών, τις απαιτήσεις τους αλλά και τη συχνότητα κατανάλωσης των προϊόντων.

Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού, με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων (στρατηγικών και τακτικών) με το μικρότερο δυνατό ρίσκο για υπάρχοντα και νέα προϊόντα/υπηρεσίες και να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες για τις δυνατότητες της επιχείρησης. Στοχεύει στην ακριβή χαρτογράφηση των αναγκών της αγοράς σε αγαθά ή υπηρεσίες και φυσικά στον προσδιορισμό του βαθμού ζήτησής τους. Η έρευνα αγοράς είναι το μέσο για να εντοπιστούν ευκαιρίες και να γίνουν αντιληπτές οι μεταβολές που συντελούνται σε αυτή.

Αν έχετε καταλήξει στο είδος της επιχείρησης που θέλετε να ξεκινήσετε, προσπαθήστε να βάλετε την ιδέα σας σε εφαρμογή, αφού, ήδη, έχετε απαντήσει στις εξής βασικές ερωτήσεις :



Ποιοί είναι οι υποψήφιοι πελάτες σας;
Πόσοι περίπου είναι αυτοί;
Αγοράζουν ήδη το προϊόν ή την υπηρεσία που σκοπεύετε να πουλήσετε;
Πώς μπορείτε να τους προσεγγίσετε; Έχετε παρατηρήσει πως ενεργούν οι ανταγωνιστές σας για να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες;



Ποιά είναι η τιμή που μπορείτε να πουλήσετε το προϊόν σας;

Για την εξέταση των ανταγωνιστών μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες πηγές: ερωτήσεις σε προμηθευτές, πελάτες, κατάλογοι επιμελητηρίων, άρθρα στον τύπο, διαφημιστικά φυλλάδια, κατάλογοι στο διαδίκτυο, βιβλιοθήκες, τη στατιστική υπηρεσία, επιμελητήρια, κλαδικά ινστιτούτα, κλαδικά έντυπα, εκθέσεις κ.α.

Η κατηγοριοποίηση των υποψηφίων πελατών ώστε να προσδιοριστεί η αγορά - στόχος της επιχείρησης με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει το σχέδιο του προϊόντος και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ στο εκάστοτε τμήμα της αγοράς. Τμήμα αγοράς είναι μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοιες ανάγκες. Κριτήρια κατηγοριοποίησης των υποψηφίων πελατών είναι: η ηλικία, το φύλο, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο, τα ενδιαφέροντά τους, το εισόδημά, η γεωγραφική θέση, αγοραστικές συνήθειες κ.λπ. Επίσης, ο εντοπισμός των πιθανών προμηθευτών, η ανάλυση και σύγκριση τιμών και όρων πληρωμής, θα επηρεάσει τον σχεδιασμό και την επιλογή εγκατάστασης της επιχείρησης.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Καταναλωτές - Πελάτες

<p>Ποιοι είναι οι καταναλωτές των προϊόντων / υπηρεσιών σας; Ποία είναι τα χαρακτηριστικά τους, από άποψη φύλου, ηλικίας, μόρφωσης, τόπου κατοικίας, οικογενειακής κατάστασης κλπ; Σε αυτή την υποενότητα πρέπει να παρουσιάσετε τους μελλοντικούς σας πελάτες, να τους ομαδοποιήσετε ανά κατηγορίες με βάση κριτήρια όπως είναι αυτά που παρουσιάσαμε, ή και άλλα που εσείς πρέπει να αναφέρετε και να κάνετε μια μικρή παρουσίαση των αναγκών του κάθε τμήματος (ενότητας) και των απαιτήσεων που αυτό έχει, ως προς το δικό σας προϊόν/ υπηρεσία. Μην ξεχάσετε να παρουσιάσετε στοιχεία και δεδομένα τα οποία ενδεχομένως έχετε στην διάθεση σας και τεκμηριώνουν αυτή την ανάλυση σας!</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

Επιλογή Τμήματος Αγοράς (Καταναλωτών/ Πελατών)

<p>Με βάση την ανάλυση που κάνατε στον προηγούμενο πίνακα, εδώ καλείστε να παρουσιάσετε το τμήμα των καταναλωτών που επιλέγετε σαν πλέον συμφέρον για την δική σας δραστηριότητα. Γιατί επιλέξατε αυτό το τμήμα, και όχι κάποιο άλλο; Ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά του τμήματος που εσείς έχετε συγκριτικό πλεονέκτημα; Ποιό είναι το μέγεθος κάθε τμήματος αγοράς, που εσείς μπορείτε να προσεγγίσετε;</p>	<p>Σημειώσεις</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------



<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	
----------------------------------------------------	--

Ανταγωνισμός

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά στη θέση που λαμβάνετε μέσα στην ανταγωνιστική αγορά με τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας. Παρουσιάζοντας την επιχείρησή σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας δείχνει ότι κατανοείτε την αγορά και είστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε πιθανά εμπόδια στην ανάπτυξή της. Κάντε μια μικρή παρουσίαση των κύριων ανταγωνιστών σας (εάν μπορείτε συμπεριλάβετε τις ετήσιες πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν). Είναι σημαντικό μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναγνωρίσετε τους πραγματικούς ανταγωνιστές σας.

Απαντήστε στα εξής ερωτήματα:

- ✓ Ποιοι είναι οι μεγαλύτεροι υφιστάμενοι αλλά και δυνητικοί ανταγωνιστές σας;
- ✓ Τι ποσοστό της αγοράς κατέχουν;
- ✓ Ποια είναι η τιμολογιακή τους πολιτική, η πολιτική πωλήσεων και προβολής;
- ✓ Ποια είναι τα ισχυρά και τα ασθενή σημεία τους;



Το Εσωτερικό περιβάλλον της Επιχείρησής σας

Στην ενότητα αυτή πρέπει να δώσετε αναλυτικά στοιχεία για την επιχείρησή σας. Αναφερθείτε στον τύπο της επιχείρησης και το λόγο που τον επιλέξατε, το ιδιοκτησιακό καθεστώς αλλά και στο είδος της. Περιγράψτε τυχόν συνεργασίες που έχετε με προμηθευτές, τράπεζες και στρατηγικούς συνεργάτες.

Τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες σας

Περιγράψτε αναλυτικά τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες σας και αναπτύξτε την τοποθέτησή τους στην αγορά απαντώντας σε μερικά ερωτήματα όπως:

- ✓ Τι είναι ξεχωριστό στα προϊόντα/ υπηρεσίες σας;
- ✓ Ποιες ανάγκες των πελατών σας μπορείτε να καλύψετε;

Αναλυτικοί Πίνακες για την καταγραφή, αξιολόγηση και επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών περιέχονται στο Παράρτημα

6.2.2. Τιμολογιακή πολιτική

Μέσα στο πλαίσιο του σχεδίου marketing είναι απαραίτητο να προετοιμάσετε έναν τιμοκατάλογο για τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προσφέρετε.

Πριν κάνετε κάτι τέτοιο πρέπει να μάθετε για:

- ✓ το κόστος των προϊόντων σας,
- ✓ τις τιμές των ανταγωνιστών σας,
- ✓ την κερδοφορία τους,
- ✓ τις ανάγκες και τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών σας.

Φροντίστε στην ενότητα αυτή να τεκμηριώσετε, βάση των στοιχείων που έχετε συλλέξει, την τιμολογιακή πολιτική που θα επιλέξετε. Αναφέρετε επίσης, τυχόν εκπτώσεις που θα κάνετε, εγγυήσεις που θα προσφέρετε στους πελάτες σας καθώς και εναλλακτικούς τρόπους πληρωμής.



Αναλυτικοί Πίνακες για την κοστολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών και τον υπολογισμό της τιμολογιακής πολιτικής ανά προϊόν περιέχονται στο Παράρτημα.

6.2.3. Τρόπος διανομής και πωλήσεων

Αφού καθορίσετε την στρατηγική της εταιρίας για κάθε προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να περιγράψετε και τους τρόπους επικοινωνίας και τις διαδικασίες για την αποτελεσματική τους πώληση. Για να αναπτύξετε την συγκεκριμένη ενότητα απαντήστε στα παρακάτω ενδεικτικά ερωτήματα:

- ✓ Ποιοι είναι οι στόχοι και τα δίκτυα διανομής που θα χρησιμοποιήσετε;
- ✓ Οι πωλήσεις θα είναι άμεσες ή μέσω τρίτων;
- ✓ Θα κάνετε πωλήσεις και μέσω διαδικτύου;

6.2.4. Πολιτική προβολής και προώθησης

Σαν υπεύθυνοι επιχειρηματίες πρέπει να αποφασίσετε για το είδος και το ύψος της προβολής που θα κάνετε σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρετε.

Καλό είναι να θέσετε τα παρακάτω ερωτήματα:

- ✓ Ποια είναι η στρατηγική προβολής σε σχέση με τη πελατεία – στόχο;
- ✓ Γιατί διαλέξατε το συγκεκριμένο είδος προβολής;
- ✓ Τι αποτέλεσμα επιδιώκετε;
- ✓ Τι ποσό προϋπολογίσετε για δαπάνες προβολής;

Βήματα για μία Επιτυχημένη Διαφήμιση



Σκεφτείτε για ποιό λόγο θέλετε να διαφημιστείτε, πριν ξεκινήσετε.

Θέλετε να παρουσιάσετε ένα νέο προϊόν; Να αυξήσετε την αναγνωσιμότητα της επιχείρησής σας; Να προωθήσετε μια νέα προσφορά; Τι ακριβώς θέλετε να πετύχετε; Σκεφτείτε το πριν ξεκινήσετε.



1+1=2

Ξεκαθαρίστε που απευθύνεστε

Σκεφτείτε την «αγορά-στόχο» που θέλετε να απευθυνθείτε. *Ιδανικός* θεωρείται ο πελάτης που θέλετε να έχετε εκατοντάδες σαν αυτόν. Εάν δεν μπορείτε να τους προσδιορίσετε, τότε δεν μπορείτε και να τους βρείτε! Θέλετε να απευθυνθείτε μόνο σε αυτούς που είναι πιθανότερο να αγοράσουν. Προσδιορίστε τον «ιδανικό» σας πελάτη και θα έχετε λύσει τον μισό γρίφο!



Τί θέλετε να πείτε μέσα από την διαφήμισή σας;

Εκφράστε ξεκάθαρα το μήνυμα της διαφήμισης σας. Θα πρέπει να γνωρίζετε ότι οι άνθρωποι κάνουν 2 ερωτήσεις. Η πρώτη είναι: *γιατί να το αγοράσω αυτό;* και *γιατί να το αγοράσω από εσένα;* Εάν δεν μπορείτε να τις απαντήσετε έχετε αποτύχει. Όλα τα υπόλοιπα είναι περιττά..



Επιλέξτε το σωστό μέσο διαφήμισης

Για να επιλέξετε το σωστό μέσο, θα πρέπει πρωτίστως να γνωρίζετε σε ποιούς απευθύνεται το μήνυμά σας. Αυτό το λύσαμε στο Νούμερο 2. Τώρα σκεφτείτε: *ποιές εφημερίδες είναι πιθανότερο να διαβάζουν; ποιους ραδιοφωνικούς σταθμούς είναι το πιθανότερο να ακούν; χρησιμοποιούν το facebook, το google+ ή το twitter; που συχνάζουν;* Θα πρέπει να έχετε μια απάντηση για τις παραπάνω ερωτήσεις.



Γράψτε όπως μιλάτε

Αποφύγετε τεχνικές ορολογίες και λέξεις που θα εντυπωσιάσουν. Το πιθανότερο είναι να μεπρδέψετε τους αναγνώστες/ υποψήφιους πελάτες σας. Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να διαβάζουν με τον τρόπο που μιλούν.



Πουλήστε λύσεις όχι προϊόντα

Οι πελάτες ψάχνουν λύσεις στα προβλήματα τους. Δεν τους ενδιαφέρει το προϊόν σας, αλλά ούτε και εσείς προσωπικά. Το μόνο που τους νοιάζει είναι βρουν την καλύτερη δυνατή λύση στο πρόβλημά τους, όσο πιο φθηνά και γρήγορα γίνεται. Τίποτα άλλο! Βρείτε λοιπόν, τις λύσεις που θέλουν οι πελάτες σας και γράψτε στην διαφήμισή σας τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να τις καλύψετε.





Αφιερώστε πολύ χρόνο στην επικεφαλίδα σας

Η διαφήμιση σας θα πρέπει να έχει μια επικεφαλίδα. Μην βάζετε στην κορυφή το logo και τα στοιχεία επικοινωνίας σας. Γράψτε έναν τίτλο που θα τραβήξει την προσοχή του αναγνώστη. Γράψτε 10 τίτλους πριν αποφασίσετε ποιόν θα χρησιμοποιήσετε. Ο τίτλος θεωρείται ως η διαφήμιση της διαφήμισης και θα πρέπει να δώσετε μεγάλη σημασία σε αυτόν. Έρευνες έχουν δείξει ότι ο τίτλος διαβάζεται έξι με 7 φορές περισσότερο απ' ότι η υπόλοιπη διαφήμιση.



Ζητήστε από τους υποψήφιους πελάτες σας, να κάνουν κάτι

Είναι αστείο πόσες διαφημίσεις δεν περιλαμβάνουν αυτό το βήμα. Ζητήστε τους να έρθουν και να αγοράσουν το προϊόν σας. Ζητήστε τους να επισκεφθούν την ιστοσελίδα σας, να σας πάρουν τηλέφωνο, ή να περάσουν από το κατάστημα σας.



Επιλέξτε την αποτελεσματικότητα από το design

Εάν όλοι κοιτούν το εντυπωσιακό design της διαφήμισης σας, τότε έχει αποτύχει. Δεν θέλετε όλοι να λένε «τί ωραία διαφήμιση». Θέλετε να πουλήσετε! Μην το ξεχνάτε αυτό. Το σωστό design σε μια διαφήμιση θα πρέπει να είναι αόρατο. Να αναδεικνύει τα σημεία που πρέπει, χωρίς να παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο.



Κάντε συνεχώς test

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της διαφήμισης αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της. Εάν κάνετε μια καταχώριση στην εφημερίδα και δεν σας έχει πάρει τηλέφωνο κανείς, τότε αλλάξτε τον τίτλο ή την εικόνα. Τρέξτε ταυτόχρονα δύο ίδιες διαφημίσεις με διαφορετικό τίτλο σε δύο διαφορετικές εφημερίδες, και με διαφορετικά τηλέφωνα επικοινωνίας. Δείτε ποιά δουλεύει καλύτερα. Στο internet η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης είναι ευκολότερη, είτε χρησιμοποιώντας το Google Adwords, είτε τις facebook Ads.



6.3. Το Πρόγραμμα Δράσης της Επιχείρησης

Το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού σχεδιασμού, και ταυτόχρονα μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ της. Ενώ το πρόγραμμα μάρκετινγκ θέτει τους οικονομικούς στόχους και τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης, το πρόγραμμα δράσης είναι η απάντηση στο **πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και ταυτόχρονα υποστηρίζει όλες εκείνες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες δεν συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις και τις σχέσεις με του πελάτες.**

Το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης **υποστηρίζεται από τα λειτουργικά προγράμματα.**

Το είδος των λειτουργικών προγραμμάτων που αναπτύσσει μια επιχείρηση εξαρτώνται από το είδος και τις δραστηριότητες της, σε κάθε περίπτωση όμως ακολουθούν μια τυπική γραμμική πορεία, που ξεκινάει από την προμήθεια των πρώτων υλών και φθάνει μέχρι την ικανοποίηση του πελάτη, κάθε ένα υποστηρίζει συγκεκριμένες πλευρές των στόχων της, ενώ η δυνατότητα και ο χρόνος επίτευξης των στόχων εξαρτάται άμεσα από την δυνατότητα και την διάρκεια υλοποίησης των λειτουργικών προγραμμάτων.

Τα λειτουργικά προγράμματα είναι επιμέρους προγράμματα που έχουν να κάνουν με την:

- ✓ αγορά εξοπλισμού
- ✓ προμήθεια πρώτων υλών
- ✓ εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ πρόσληψη υπαλλήλων
- ✓ εκπαίδευση προσωπικού κ.λ.π

Προκειμένου να είναι υλοποιήσιμα τα λειτουργικά προγράμματα που θέτει η επιχείρηση θα πρέπει να πληρούν τουλάχιστον τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι ρεαλιστικά, δηλαδή να μπορούν να υλοποιηθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει ή που μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- Να είναι λειτουργικά, να μπορούν να συσχετίζονται μεταξύ τους, να μην συγκρούονται μεταξύ τους, να είναι επίκαιρα και αποδεκτά από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν.

Προϋπόθεση της λειτουργικότητας των προγραμμάτων είναι η σαφής διατύπωση τους.

Στην πράξη αυτό επιτυγχάνεται με την συγκεκριμενοποίηση, που βασίζεται στην περιγραφή των παρακάτω χαρακτηριστικών τους:

Του περιεχομένου τους	τι πρέπει να γίνει, πως θα γίνει;
Της χρησιμότητας τους	γιατί πρέπει να γίνει, τι εξυπηρετεί σε σχέση με τον κύριο στόχο;
Του μεγέθους τους	πόσο, ποιας αξίας;
Του χρόνου υλοποίησης τους	πότε θα γίνει;
Του φορέα υλοποίησης τους	ποιος θα το κάνει;
Των μέσων υλοποίησης τους	με τι θα το κάνει;

6.4 Παραδοτέα 6ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 6ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 6ης Συνεδρίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 7:7^η Συνεδρία: Διοικητικά και Χρηματοοικονομικά θέματα (Ομαδική Συνεδρία)



7.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας- Εργαλεία

- ✓ Να γνωρίζει τις υποχρεώσεις των μελών και τον τρόπο λειτουργίας των οργάνων ενός φορέα ΚΑΛΟ.
- ✓ Να κατανοεί τις φορολογικές, ασφαλιστικές και λοιπές υποχρεώσεις του.
- ✓ Να μπορεί να κατανοεί και να χρησιμοποιεί εργαλεία προϋπολογισμού.
- ✓ Να αξιολογεί τη βιωσιμότητα της κοινωνικής επιχείρησης του.



Εργαλείο . Προϋπολογισμός επένδυσης.

Εργαλείο . Χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης.

Εργαλείο . Το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό.

Εργαλείο. Τα Αποτελέσματα Χρήσης και οι άλλες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Εργαλείο. Δείκτες απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

7.2 Διοικητικά Θέματα

Ιδιότητα μέλους

Σύμφωνα με το νόμο 4430/2016, για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. ένταξης απαιτείται ομάδα 7 μελών, για τη σύσταση Κοιν.Σ.Επ. συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας απαιτούνται 5 μέλη και για τη σύσταση Συνεταιρισμού εργαζομένων 3 μέλη.

Σε αντίθεση με τους συνεταιρισμούς εργαζομένων, τα μέλη μπορεί να είναι είτε φυσικά είτε νομικά πρόσωπα, όμως τα τελευταία δεν μπορούν να ξεπερνούν το ένα τρίτο του συνόλου των μελών.

Η συμμετοχή φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης επιτρέπεται μόνο στις Κοιν.Σ.Επ. ένταξης.

Μέλος μίας Κοιν.Σ.Επ. δεν μπορεί να είναι μέλος και άλλης Κοιν.Σ.Επ. με ίδια δραστηριότητα.

Ένα φυσικό πρόσωπο μπορεί να συμμετέχει μόνο σε έναν Συνεταιρισμό Εργαζομένων.



Κάθε μέλος της Κοιν.Σ.Επ. ή του Συνεταιρισμού Εργαζομένων διαθέτει από μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα, το ύψος της οποίας δεν μπορεί να είναι κατώτερο των εκατό (100) ευρώ.

Στο καταστατικό μπορεί να προβλέπεται η απόκτηση μέχρι και πέντε προαιρετικών μερίδων στην περίπτωση μιας Κοιν.Σ.Επ., ενώ αντίστοιχα για το Συνεταιρισμό Εργαζομένων ο αριθμός των προαιρετικών μερίδων δεν μπορεί να ξεπερνά τις τρεις.

Η είσοδος νέων μελών επιτρέπεται με την υποχρέωση αγοράς τουλάχιστον μίας μερίδας.

Όργανα διοίκησης Κοιν.Σ.Επ. και Συνεταιρισμού Εργαζομένων

Η διοίκηση της Κοιν.Σ.Επ. και του Συνεταιρισμού Εργαζομένων γίνεται από τη Γενική Συνέλευση των μελών της και τη Διοικούσα Επιτροπή/Διοικητικό Συμβούλιο, αντίστοιχα.

Διοικούσα Επιτροπή ή Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση, αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη, συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον, μία φορά ανά τρεις μήνες, ή όσο συχνά κριθεί αναγκαίο από το 1/3 των μελών της, αλλά όχι λιγότερα από δύο άτομα.

Η ιδιότητα του μέλους Διοικούσας Επιτροπής/Διοικητικού Συμβουλίου είναι **άμισθη**.

Αν η Κοιν.Σ.Επ. έχει μόνο πέντε (5) μέλη, αντί Διοικούσας Επιτροπής, τα μέλη μπορεί να εκλέξουν **διαχειριστή**, ο οποίος αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες της Διοικούσας Επιτροπής. Αντίστοιχα, αν ο Συνεταιρισμός Εργαζομένων έχει μόνο τρία μέλη, αντί Διοικητικού Συμβουλίου, τα μέλη μπορεί να εκλέξουν διαχειριστή, ο οποίος και σ' αυτή την περίπτωση αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται τακτικά, κατόπιν απόφασης της Διοικούσας Επιτροπής/Δ.Σ., μία τουλάχιστον φορά κάθε έτος και οπωσδήποτε πριν την υποβολή της ετήσιας φορολογικής δήλωσης, με σχετική απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής ή του διαχειριστή που απευθύνεται προς τα μέλη, τουλάχιστον τρεις ημέρες πριν. Η Γενική Συνέλευση των μελών συνέρχεται εκτάκτως με πρόσκληση που απευθύνεται προς τα μέλη τουλάχιστον δύο ημέρες πριν, είτε με απόφαση της Διοικούσας Επιτροπής/Διοικητικού Συμβουλίου, είτε με πρωτοβουλία του διαχειριστή, είτε εφόσον υποβληθεί σχετικό αίτημα με συγκεκριμένο θέμα προς τη Διοικούσα Επιτροπή από το 1/3 των μελών της Γ.Σ..

7.3 Ασφαλιστικά - φορολογικά θέματα

Από το νόμο προβλέπεται περιορισμένη διανομή των κερδών και μόνον για τους εργαζόμενους είτε είναι μέλη είτε όχι, ως εξής:

- ✓ έως 35% διανέμεται στα μέλη-εργαζομένους και στους απλούς εργαζομένους της Κοιν.Σ.Επ. και του Συν.Εργ. ως κίνητρο απόδοσης,
- ✓ έως 5% διατίθεται για το σχηματισμού του τακτικού αποθεματικού της επιχείρησης,



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

- ✓ έως 60% διατίθεται για επενδύσεις ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού της επιχείρησης και για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Επομένως τα μέλη των κοινωνικών επιχειρήσεων που δεν είναι εργαζόμενοι, δεν έχουν δικαίωμα στη διανομή των κερδών.

Το 35% των κερδών προ φόρων το οποίο καταβάλλεται στους εργαζόμενους, δεν περιλαμβάνεται στον προσδιορισμό του κέρδους από επιχειρηματική δραστηριότητα και επομένως η επιχείρηση δεν φορολογείται για αυτό. Ως προς τους εργαζόμενους που το εισπράττουν, θεωρείται ως ακαθάριστο εισόδημα από μισθωτή εργασία και φορολογούνται ανάλογα.

Επίσης έχει προβλεφθεί εξαίρεση από την υποχρέωση καταβολής του τέλους επιτηδεύματος για τους φορείς ΚΑΛΟ που δεν έχουν συμπληρώσει 5 έτη από την πρώτη έναρξη εργασιών.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι και εργαζόμενοι της με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Αμείβονται για την παρεχόμενη εργασία και έχουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία. Η κοινωνική επιχείρηση είναι υπόχρεη προς απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών προς τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης.

Η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου μόνο με την ιδιότητα του μέλους σε Κοιν.Σ.Επ., δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δεν δημιουργεί ατομικές ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις.

Η παροχή υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του σκοπού της Κοιν.Σ.Επ. από μέλη της, τα οποία δεν βρίσκονται σε εργασιακή σχέση με αυτήν, είναι μη αμειβόμενη σύμβαση εντολής κατ' άρθρο 713 επ. Α.Κ.. Η σύμβαση εντολής που συνάπτεται μεταξύ μελών και Κοιν.Σ.Επ. πρέπει να γίνεται εγγράφως, να περιγράφει με σαφήνεια την παρεχόμενη υπηρεσία και σε καμία περίπτωση δε μπορεί να υπερβαίνει τις 16 ώρες.

Ο αριθμός των εργαζομένων μη μελών δε μπορεί να υπερβαίνει το 40% του συνόλου των εργαζομένων της Κοιν.Σ.Επ..

Ειδικά για τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. Αν για οποιονδήποτε λόγο μειωθεί το παραπάνω ποσοστό, ο Φορέας πρέπει εντός τριών (3) μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων, αλλιώς μετατρέπεται σε Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας.

Αντίστοιχα, για τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων, ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες. Αν για οποιονδήποτε λόγο μειωθεί το παραπάνω ποσοστό, ο Φορέας πρέπει εντός τριών (3) μηνών να προβεί στις απαραίτητες εγγραφές μελών ή προσλήψεις εργαζομένων.

Το ποσοστό των ακαθάριστων εσόδων από τις δραστηριότητες της Κοιν.Σ.Επ. που προέρχεται από Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 65% των συνολικών εσόδων της



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

επιχείρησης, υπολογιζόμενου σε τριετή βάση. Εξαιρούνται οι Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης της περίπτωσης α' της παραγράφου 2 του άρθρου 14 του Νόμου.

Για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η Κοιν.Σ.Επ. με την περιουσία της. Όμως για τις υποχρεώσεις προς το Δημόσιο ο διαχειριστής ή ο πρόεδρος της διοικούσας επιτροπής της ευθύνεται αλληλεγγύως και εις ολοκλήρον με την Κοιν.Σ.Επ. για τις οφειλές της προς το Δημόσιο, σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν. 4321/2015 (Α' 32), το άρθρο 115 του Ν. 2238/1994 (Α'151) και το άρθρο 4 του Ν. 2556/1997 (Α' 270) και διατηρεί δικαίωμα αναγωγής κατά των λοιπών μελών της Κοιν.Σ.Επ..

Η φορολόγηση των κερδών των Κοιν.Σ.Επ. ακολουθεί το συντελεστή φορολόγησης που ισχύει για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι συνδρομές των μελών, οι χορηγίες και οι δωρεές δεν υπόκεινται σε φορολόγηση.

Οι Κοιν.Σ.Επ. έχουν υποχρέωση ενημέρωσης βιβλίων Β' κατηγορίας για ακαθάριστα έσοδα έως 1.500.000 ευρώ, ενώ για μεγαλύτερα ακαθάριστα έσοδα υποχρεούνται σε τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

7.4 Χρηματοοικονομικά θέματα

Οδηγίες χρήσης προς τους συμβούλους επιχειρηματικότητας.

α) Κατευθύνετε τον συμβουλευόμενο σας στη σύνταξη του προϋπολογισμού της επένδυσης, το χρηματοδοτικό σχήμα και τις ανάγκες στελέχωσης σε ανθρώπινο δυναμικό.

β) Παράλληλα, κατευθύνετε τον συμβουλευόμενο στη συμπλήρωση των Εργαλείων 7, 8, 9.

Εργαλείο Προϋπολογισμός Επένδυσης

Κατηγορία Δαπάνης	Περιγραφή επιλέξιμης δαπάνης	Προβλεπόμενο κόστος	%
Διαμόρφωση χώρων			
1			
2			
3			
4			
5			
.....			
Σύνολο			
Βασικός μηχανολογικός εξοπλισμός			



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

1			
2			
3			
4			
5			
.....			
Σύνολο			
Λοιπός (πρόσθετος) εξοπλισμός			
1			
2			
3			
4			
5			
.....			
Σύνολο			
Άλλες δαπάνες προ της λειτουργίας της επιχείρησης			
1			
2			
3			
4			
Σύνολο			
Δαπάνες προβολής και προώθησης			
1			
2			
3			
4			
Σύνολο			
Γενικό σύνολο δαπανών/ προϋπολογισμός επένδυσης			



Εργαλείο. Πηγές Χρηματοδότησης της Επένδυσης

Πηγές χρηματοδότησης	Κόστος (€)	%
Ίδια κεφάλαια		
Ξένα κεφάλαια (Δάνεια Τραπεζών)		
Δημόσια χρηματοδότηση (50%)		
ΣΥΝΟΛΟ		100

Εργαλείο Το Αναγκαίο Ανθρώπινο Δυναμικό

Το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό στα παραγωγικά τμήματα της επιχείρησης.

Είδος εξοπλισμού	Ειδικότητα	Αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό
1		
2		
3		
4		
5		
Σύνολο		

Εργαλείο Το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό στα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Είδος εξοπλισμού	Ειδικότητα	Αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό
1		



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

2		
3		
4		
5		
Σύνολο		

9.3. Το κόστος εργασίας

Ειδικότητα	Ωριαίο κόστος	Εβδομαδιαίο κόστος (40 ώρες)	Μηνιαίο κόστος (4 εβδομάδες)
1			
2			
3			
4			
5			

Ειδικότητα	Αριθμός εργαζομένων	Μηνιαίο κόστος (μισθός + εργοδ. εισφορές)	Ετήσιο κόστος (X 14)
1			
2			
3			
4			
5			

Ο συμβουλευόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να συντάξει τον προϋπολογισμό της επένδυσής του, να προβλέψει τις πηγές χρηματοδότησης και να εκτιμήσει το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση. Παράλληλα, θα πρέπει να έχει προχωρήσει στη συμπλήρωση των Εργαλείων 7, 8, 9 του επιχειρηματικού σχεδίου. Πριν από



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

την έναρξη της επόμενης συνεδρίας θα πρέπει να ελέγξετε το περιεχόμενο των προαναφερόμενων εργαλείων και να προτείνετε τυχόν βελτιώσεις.

Εργαλείο Τα Αποτελέσματα Χρήσεως και οι άλλες Οικονομικές Καταστάσεις της Επιχείρησης

Οι προβλέψεις για τα αποτελέσματα χρήσεως (κέρδη και ζημιές) είναι σημαντικές για τον επιχειρηματία, γιατί του δίνουν την δυνατότητα σε τακτική βάση (μήνα, τρίμηνο, έτος) να ελέγχει το σύνολο των εσόδων που δημιουργήσει ή θα δημιουργήσει η επιχείρηση του, βασισμένος σε στοιχεία και προβλέψεις για την διακύμανση των πωλήσεων και δαπανών του. Ταυτόχρονα μπορεί να συγκρίνει αυτά τα αποτελέσματα με αντίστοιχες παρελθούσες περιόδους εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία της επιχείρησης.

Οι μηνιαίες προβλέψεις των αποτελεσμάτων χρήσεως, μπορούν να γίνουν με την βοήθεια του παρακάτω υποδείγματος:



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Οι μηνιαίες προβλέψεις των αποτελεσμάτων χρήσεως

Μήνας	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος	Ετος	%	% κλάδου
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΩΝ)															
Εμπορεύματα															
Προϊόντα															
Υπηρεσίες															
ΣΥΝΟΛΟ														100	
μείον ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ															
Α' & βοηθητικές ύλες															
Έξοδα κίνησης - λειτουργίας															
Ανταλλακτικά - Εργαλεία															
Αμοιβές προσωπικού παραγωγής															
Έξοδα συντήρησης															
Εργασίες από τρίτους															



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Μήνας	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος	Ετος	%	% κλάδου
Λοιπά έξοδα παραγωγής															
ΣΥΝΟΛΟ														100	
ίσον ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ															
περιθώριο κέρδους	μικτό κέρδος εκμεταλλεύσεις / σύνολο κύκλου εργασιών * 100 =														
μείον															
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας															
Έξοδα προβολής & διάθεσης															
Έξοδα έρευνας & ανάπτυξης															
ίσον ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ															
συν															
Έσοδα συμμετοχών σε άλλες επιχειρήσεις															
Άλλα έσοδα															



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Μήνας	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος	Ετος	%	% κλάδου
μείον															
Λοιπές δαπάνες															
ίσον ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ, ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ															
μείον αποσβέσεις															
ίσον ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ															
μείον τόκοι															
Μακροπρόθεσμοι															
Βραχυπρόθεσμοι															
ίσον ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΧΡΗΣΗΣ (προ φόρων)															



Προβλεπόμενες ταμειακές ροές

	1° τρίμηνο	2° τρίμηνο	3° τρίμηνο	4° τρίμηνο	Σύνολο έτους
Ροές από παραγωγικές δραστηριότητες					
(+) Έσοδα από πελάτες					
(+) Άλλα έσοδα από την παραγωγική δραστηριότητα					
(-) Πληρωμές προμηθευτών					
(-) Πληρωμές υπαλλήλων					
(-) Πληρωμές τόκων					
(-) Πληρωμές φόρων					
(-) Άλλες πληρωμές λειτουργικών δαπανών					
A. = Καθαρές ροές από παραγωγικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες					
(+) Έσοδα από πωλήσεις παγίων και άλλου εξοπλισμού					
(-) Αγορές παγίων και άλλου εξοπλισμού					
B = Καθαρές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες:					
(+) Έσοδα από νέα δάνεια					



(-) Αποπληρωμή δανείων					
(+) Συνεισφορές των μετόχων σε κεφάλαιο					
Γ = Καθαρές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (θετικές ή αρνητικές)					
Σύνολο A+B+Γ					
(+) Ροές από την προηγούμενη περίοδο					
(-) Ροές στο τέλος της περιόδου (για μεταφορά)					

Υπολογισμός των παγίων στοιχείων

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- ✓ Έξοδα εγκατάστασης της επιχείρησης.
- ✓ Έξοδα αγοράς εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για τις ανάγκες λειτουργίας της.
- ✓ Έξοδα ίδρυσης της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να συμπεριληφθούν ιδρυτικές και προλειτουργικές δαπάνες, εγγραφή σε επιμελητήρια, έναρξη στην εφορία κλπ.
- ✓ Άλλα έξοδα της επιχείρησης (δαπάνες τηλεφωνικής σύνδεσης, δημιουργία εταιρικής ταυτότητας, κ.α.)
- ✓ Απρόβλεπτα έξοδα της επιχείρησης (περίπου το 5 % των συνολικών δαπανών παγίων στοιχείων).
- ✓ Αποσβέσεις.

Υπολογισμός κόστους λειτουργίας

Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης υπολογίζεται από τις παρακάτω κατηγορίες εξόδων - δαπανών:

- ✓ Αμοιβές προσωπικού. Πρέπει να υπολογιστούν για ένα διάστημα πέντε χρόνων και κάθε χρόνο θα υπολογίζεται μια νόμιμη αύξηση.
- ✓ Δαπάνες ενοικίου. Με τον ίδιο τρόπο υπολογίζονται και οι δαπάνες ενοικίου.
- ✓ Δαπάνες ύδρευσης, φωτισμού και τηλεφώνου.



- ✓ Δαπάνες προβολής και διαφήμισης (εκτύπωσης επαγγελματικών καρτών, διαφημιστικών φυλλαδίων, διαφήμιση σε εμπορικά έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα).
- ✓ Γραφική ύλη και αναλώσιμα η/υ.
- ✓ Δαπάνες συντήρησης και κίνησης αυτοκινήτου.

Υπολογισμός εσόδων

Για κάθε ένα από τα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχετε , πρέπει να αναπτύξετε μια αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική η οποία να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου και τις ανάγκες/ απαιτήσεις της αγοράς. Δύο είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας για να δώσετε μια συγκεκριμένη τιμή στο προϊόν σας:

- ✓ Το μέσο κόστος παραγωγής κάθε προϊόντος. Αυτό υπολογίζεται από το κόστος των υλικών, το κόστος συσκευασίας και το κόστος μεταφοράς.
- ✓ Οι τιμές ανάλογων προϊόντων που ήδη υπάρχουν στην αγορά.

Η απόφασή σας για το πόσο ανταγωνιστικοί θα είστε καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την τιμή που θα ορίσετε. Εάν το προϊόν/υπηρεσία σας είναι πολύ δυνατό σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τότε μπορείτε να το τιμολογήσετε περισσότερο από αυτούς.

Χρηματοοικονομικό σχέδιο

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο αποτελείται από τα εξής:

- ✓ τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση,
- ✓ τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή βάση (προαιρετικό),
- ✓ τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές,
- ✓ τον προβλεπόμενο ισολογισμό
- ✓ τον υπολογισμό του νεκρού σημείου.

Όλα αυτά τα στοιχεία επιχειρούν μια πρόβλεψη του οικονομικού μέλλοντος της εταιρίας σας.

Προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση

Περιλαμβάνονται τα πάντα σε αριθμούς και εσείς θα έχετε μια ιδέα για το τι θα χρειασθεί για να είναι η επιχείρησή σας επικερδής και επιτυχημένη. Οι προβλεπόμενες πωλήσεις θα προκύψουν από την πρόγνωση των πωλήσεων στην οποία θα προβλέπετε τις πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, τις δαπάνες και το μηνιαίο κέρδος για ένα έτος. Τα προβλεπόμενα κέρδη θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα κείμενο στο οποίο θα περιγράφετε τις κυριότερες παραδοχές που χρησιμοποιήσατε για να εκτιμήσετε τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρίας.



Προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή βάση

Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνη βάση αποτελούν την καρδιά του χρηματοοικονομικού σχεδίου σας. Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε τετραετή βάση είναι για εκείνους που θέλουν να κάνουν προβλέψεις για διάστημα μεγαλύτερο του έτους. Ασφαλώς πρέπει να κρατάτε σημειώσεις για τις **πιο** σημαντικές παραδοχές σας και ιδιαίτερα για πράγματα που περιμένετε να αλλάξουν δραματικά μετά τον πρώτο χρόνο.

Προβλεπόμενες ταμειακές ροές

Αν η πρόβλεψη των κερδών είναι η καρδιά του σχεδίου σας, οι ταμειακές ροές είναι το αίμα. Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν γιατί δεν είναι σε θέση να πληρώσουν τους λογαριασμούς τους. Κάθε σημείο του επιχειρηματικού σας σχεδίου είναι σημαντικό αλλά κανένα δεν έχει νόημα αν σας τελειώσουν τα μετρητά.

Το θέμα σ' αυτό τον πίνακα είναι να προγραμματίσετε πόσα χρήματα χρειάζεστε πριν ξεκινήσετε, πόσα για τα αρχικά σας έξοδα, για τα λειτουργικά σας έξοδα και για το αποθεματικό σας. Έτσι θα μπορέσετε να προβλέψετε έγκαιρα τις ελλείψεις και να πάρετε τα μέτρα σας - ίσως να κάνετε περικοπή δαπανών ή να διαπραγματευτείτε ένα δάνειο. Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών είναι μια εκ των προτέρων ματιά του λογαριασμού όψεως της επιχείρησής σας.

Για κάθε σημείο πρέπει να προσδιορίσετε πότε αναμένετε να λάβετε μετρητά (για πωλήσεις) ή πότε θα πρέπει να εκδώσετε επιταγή (για έξοδα). Θα πρέπει επίσης να παρακολουθείτε τις πληρωμές σε μετρητά πριν από την έναρξη τα οποία θα καταγράφονται στη στήλη «προ-έναρξης». Λογικά θα πρέπει να έχετε ήδη κάνει την έρευνά σας σχετικά με αυτά για το σχέδιο δαπανών έναρξης.

Οι ταμειακές ροές θα σας δείξουν αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Με απλά λόγια, αν το προβλεπόμενο ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο θα χρειασθείτε μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης. Με αυτό το σχέδιο θα προβλέψετε επίσης πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστείτε.

Περιγράψτε τις σημαντικότερες παραδοχές σας, ιδιαίτερα αυτές που κάνουν τις ταμειακές ροές να είναι διαφορετικές από τα Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες. Για παράδειγμα:

Αν κάνετε κάποια πώληση τον πρώτο μήνα, πότε θα εισπράξετε τα μετρητά;

Όταν αγοράζετε αποθέματα ή υλικά, πληρώνετε προκαταβολικά, με την παράδοση ή πολύ αργότερα;

Πώς θα επηρεαστούν από αυτό οι ταμειακές ροές;



Υπάρχουν δαπάνες που πρέπει να πληρωθούν προκαταβολικά; Πότε;

Υπάρχουν έξοδα που δεν γίνονται σε τακτά διαστήματα, όπως οι περιοδικές καταβολές φόρου, η συντήρηση και οι επισκευές ή η εποχική αιχμή αποθεμάτων, που θα πρέπει να περιληφθούν στον προϋπολογισμό;

Οι πληρωμές δανειακών δόσεων, οι αγορές εξοπλισμού και οι αναλήψεις των ιδιοκτητών δεν εμφανίζονται στις καταστάσεις κερδών και ζημιών αλλά δεν παύουν να είναι ανάληψη μετρητών. Βεβαιωθείτε ότι τις έχετε συμπεριλάβει.

Υπολογισμός νεκρού σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου (break-even point) προβλέπει **τον όγκο των πωλήσεων, σε κάποια δεδομένη τιμή, που απαιτείται για να καλυφθούν όλα τα κόστη**. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο των πωλήσεων κάτω του οποίου η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και άνω του οποίου είναι κερδοφόρα. Η παρακάτω σχέση υπολογίζει το νεκρό σημείο:

Πωλήσεις νεκρού σημείου = Σταθερά κόστη / (1- Μεταβλητά κόστη)

(Όπου: τα σταθερά κόστη εκφράζονται σε ευρώ, ενώ τα μεταβλητά κόστη εκφράζονται σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.)

Να συμπεριλάβετε όλες τις παραδοχές βάσει των οποίων έγινε ο υπολογισμός του νεκρού σημείου.

Εργαλείο . Δείκτες Απόδοσης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Προκειμένου να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας και την απόδοση των προσπαθειών του, ο επιχειρηματίας, χρησιμοποιεί τους «δείκτες απόδοσης», που είναι πολύ απλά εργαλεία μέτρησης και ελέγχου.

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση γίνεται πάντα σε σχέση με κάποια βάση, οι δείκτες απόδοσης λειτουργούν συγκρινόμενοι με στοιχεία που είναι εύκολα να βρεθούν, όπως είναι στοιχεία του κλάδου, ανταγωνιστών, αλλά και γενικότερα στοιχεία της εθνικής οικονομίας.

Όταν οι δείκτες είναι ίδιοι ή έχουν θετικές αποκλίσεις σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά, είναι σημαντικό μήνυμα αποδοτικότητας και βιωσιμότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, σε αντίθετη περίπτωση, είναι μήνυμα ότι η επιχείρηση που σκεφτόμαστε έχει σημαντικά προβλήματα, οπότε είτε πρέπει να ξεκινήσουμε από την αρχή τον κύκλο σχεδιασμού της και να ελέγξουμε τις πληροφορίες που έχουμε συλλέξει, καθώς και τις υποθέσεις που έχουμε κάνει, ή να προσανατολιστούμε σε κάτι άλλο.

Οι σπουδαιότεροι δείκτες απόδοσης και τους οποίους εύκολα μπορεί να τους χρησιμοποιήσει ο κάθε ένας είναι:



Όνομα δείκτη	Πως τον βρίσκουμε	Συγκρίνεται με:	Μας δείχνει:
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Δες ενότητα «αποτελέσματα χρήσεως»	Ανταγωνιστές κλάδο	- το μέγιστο κέρδος που θα μπορούμε να έχουμε αν διαχειριστούμε καλύτερα τις έμμεσες δαπάνες στην επιχείρησή μας
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	= καθαρά κέρδη) / ίδια κεφάλαια * 100	Ανταγωνιστές κλάδο - απόδοση των χωρίς κίνδυνο επενδύσεων (τραπεζικές καταθέσεις, ομόλογα δημοσίου)	- την απόδοση των ίδιων κεφαλαίων που έχουμε επένδυση (ή να επενδύσουμε) σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
Απασχολούμενα κεφάλαια	= Ίδια κεφάλαια + Μακροπρόθεσμες + Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	Ανταγωνιστές κλάδο	- Το σύνολο των κεφαλαίων (ιδίων και ξένων) που απασχολούμε σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων	= Καθαρά Κέρδη / Άπας. Κεφάλαια * 100	Ανταγωνιστές κλάδο	- Την απόδοση του συνολικού κεφαλαίου που χρησιμοποιούμε στην επιχείρησή μας

Δείκτες και Βιωσιμότητα των φορέων ΚΑΛΟ

Η κοινωνική διάσταση των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν τις απαλλάσσει από την ανάγκη να ικανοποιούν βασικά κριτήρια βιωσιμότητας που ισχύουν και για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Μεταξύ των παραγόντων που ενισχύουν τη βιωσιμότητα τους είναι:

- ✓ η προσφορά τους στην τοπική κοινωνία
- ✓ η παροχή υπηρεσιών προς τα ίδια τα μέλη τους,
- ✓ το δίκαιο σύστημα αμοιβών στους εργαζόμενους,
- ✓ η συνδρομή εθελοντών στις λειτουργίες τους,
- ✓ η απορρόφηση ιδιωτικών ή κρατικών χορηγιών και ενισχύσεων,
- ✓ η δυνατότητα πρόσβασης σε δανεισμό.

Σε κάθε περίπτωση οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργούν πλεόνασμα (κέρδη) σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα από τη σύστασή τους, για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούμε για την αξιολόγηση κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ίδιοι με αυτούς των ιδιωτικών επιχειρήσεων, δηλαδή:



- Καθαρή Παρούσα Αξία (Net Present Value).
- Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (Internal Rate of Return) της επένδυσης.
- Περίοδος αποπληρωμής αρχικού κεφαλαίου (Payback Period).
- Περιθώριο Μικτού, λειτουργικού και καθαρού κέρδους.
- Αποδοτικότητες ιδίων, απασχολούμενων και συνολικών κεφαλαίων.
- Χρηματοοικονομική επιβάρυνση (δανειακή επιβάρυνση, κάλυψη τόκων, τραπεζικών υποχρεώσεων, απορρόφηση μικτού κέρδους, απορρόφηση πωλήσεων).

Στην περίπτωση όμως των κοινωνικών επιχειρήσεων απαιτούνται χαμηλότερες αποδόσεις των παραπάνω δεικτών για να αποδειχθεί η βιωσιμότητα καθώς το κύριο ζητούμενο των φορέων ΚΑΛΟ δεν είναι η συσσώρευση και η διανομή κερδών.

Η βιβλιογραφία και η εμπειρία συγκλίνουν στις παρακάτω επιθυμητές επιδόσεις που θα πρέπει να επιδεικνύει μια κοινωνική επιχείρηση για να είναι βιώσιμη:

- ✓ Καθαρή Παρούσα Αξία > 0 . Δείχνει πόσο αξίζει η επιχείρηση σήμερα, με βάση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη λειτουργία της.
- ✓ Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης \geq με το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου Εκτιμάται κόστος δανεισμού 7%, Επιθυμητή Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων 10%.
- ✓ Κέρδη προ φόρων > 0 από το 3ο έτος λειτουργίας τουλάχιστον.
- ✓ Δανειακή επιβάρυνση $\leq 0,8$ (80%).
- ✓ Ρευστότητα $>$ τουλάχιστον.

7.5 Παραδοτέα 7ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 7ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 7ης Συνεδρίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 8: 8^η Συνεδρία: Προγράμματα και Εργαλεία Χρηματοδότησης (Ατομική Συνεδρία)



8.1. Στόχοι της συμβουλευτικής διαδικασίας

- ✓ Να ενημερωθούν για τις ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές υποστήριξης και ενίσχυσης των φορέων ΚΑΛΟ
- ✓ Να γνωρίζουν τις εναλλακτικές πηγές δυναμικής χρηματοδότησης των επιχειρήσεων τους

8.2. Οι διαθέσιμοι πόροι του ΕΣΠΑ 2014-2020 για την ΚΑΛΟ

Οι πόροι για την ΚΑΛΟ προέρχονται κυρίως από το **ΕΣΠΑ 2014 – 2020** και συγκεκριμένα από τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΠΑΝΕΚ και ΕΠΑΝΑΔ-ΔΒΜ, καθώς και τα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα. Οι πόροι ανέρχονται σε 164.512.107,00 εκ. € και κατανέμονται ως εξής:

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	Διαθέσιμος Προϋπολογισμός
Τομεακό ΕΠΑΝΕΚ	25.000.000,00€
Τομεακό ΕΠΑΝΑΔ	57.322.635,00€
ΠΕΠ	82.189.472,00€
Σύνολο	164.512.107,00€

8.3. ΕΠΑΝΕΚ και Κ.Α.Λ.Ο.

Στον Άξονα Προτεραιότητας 1 «**Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με Τομεακές προτεραιότητες**» και ειδικότερα στο Θεματικό Στόχο 3 «Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Επενδυτική Προτεραιότητα 3c «Στήριξη της δημιουργίας και της επέκτασης προηγμένων ικανοτήτων για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών», προβλέπεται η **Δράση 01-3c-1.4-09 «Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας υφιστάμενων και νεοϊδρυόμενων Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.)**». Η δράση αφορά στην υλοποίηση βιώσιμων επιχειρηματικών σχεδίων από Κοινωνικές Συνεταιριστικές



Επιχειρήσεις που θα σχεδιαστούν με γνώμονα τον κοινωνικό αντίκτυπό τους. Τα επιχειρηματικά σχέδια μπορούν να αφορούν στην:

- ✓ απόκτηση απαραίτητου εξοπλισμού ή/και λήψη απαραίτητων υπηρεσιών για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου
- ✓ στοχευμένη ενίσχυση αναγκών διασφάλισης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων
- ✓ κάλυψη μέρους του μισθολογικού κόστους για τη δημιουργία νέων θέσεων
- ✓ εργασίας (συμπεριλαμβανομένων μελών της ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.).

Λαμβάνοντας υπόψη την τεχνογνωσία που διαθέτει το ΕΠΑνΕΚ στην αξιοποίηση πόρων για ανάπτυξη Χρηματοδοτικών Εργαλείων, καθώς και την αναγκαιότητα περιφερειακής εξειδίκευσης των διατιθέμενων πόρων επιχορηγήσεων, κρίθηκε σκόπιμο η εξειδίκευση των πόρων του ΕΠΑΝΕΚ να μεταφερθεί **σε δράσεις Χρηματοδοτικών Εργαλείων**.

8.4. ΕΠΑνΑΔ – ΔΒΜ και Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Άξονας Προτεραιότητας 2 «**Βελτίωση Προοπτικών Απασχόλησης και Ανάπτυξης Δεξιοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού**» στοχεύει στην αντιμετώπιση της ανεργίας, στην αύξηση της απασχόλησης, στην ισότιμη πρόσβαση στην αγορά εργασίας, καθώς και στη δημιουργία νέων βιώσιμων θέσεων εργασίας με έμφαση σε τομείς που η χώρα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κυρίως για τις ομάδες εκείνες του πληθυσμού που εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας (μακροχρόνια άνεργοι, γυναίκες, άνεργοι με χαμηλά τυπικά προσόντα, άνεργοι 30-44 ετών). Επίσης, υποστηρίζει δράσεις για την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας, μέσω κυρίως της ενίσχυσης ή και ανάπτυξης και προώθησης της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων/μέτρων στήριξης των δικαιούχων της πιλοτικής εφαρμογής του Ελάχιστου Εγγυημένου Εισοδήματος για την βελτίωση των προοπτικών/ευκαιριών ένταξης ή/και επανένταξης τους στην αγορά εργασίας.

Στον Άξονα Προτεραιότητας 2 εντάσσεται η Επενδυτική προτεραιότητα «**9.ν Προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της επαγγελματικής ενσωμάτωσης σε κοινωνικές επιχειρήσεις και της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομία, ώστε να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην απασχόληση**». Ο Ειδικός Στόχος 1 της συγκεκριμένης Επενδυτικής προτεραιότητας προβλέπει την «**Ενίσχυση της απασχόλησης μέσω της ενίσχυσης της σύστασης και λειτουργίας Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας**». Ενδεικτικές παρεμβάσεις, που είχαν προβλεφθεί κατά τη σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος, ήταν η δημιουργία Περιφερειακών Μηχανισμών Υποστήριξης της ανάπτυξης και προώθησης των κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και η ενίσχυση για την έναρξη δραστηριότητας και τη λειτουργία των κοινωνικών επιχειρήσεων μέσω επιχορηγήσεων ή/και με την αξιοποίηση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων.



8.5. Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ)

Στα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, οι πόροι που διατίθενται για τις δράσεις της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας περνάνε μέσα από την επενδυτική προτεραιότητα 9.ν «Πρώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της επαγγελματικής ενσωμάτωσης σε κοινωνικές επιχειρήσεις και της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας, ώστε να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην απασχόληση» και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, ανά περιφέρεια:

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΕΠ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 9ν		
Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
1	Ανατολική Μακεδονία Θράκη	6.843.146,00 €
2	Κεντρική Μακεδονία	5.062.500,00 €
3	Δυτική Μακεδονία	2.045.975,00 €
4	Ήπειρος	2.195.913,00 €
5	Θεσσαλία	6.339.963,00 €
6	Στερεά Ελλάδα	6.177.357,00 €
7	Δυτική Ελλάδα	7.000.000,00 €
8	Πελοπόννησος	6.250.000,00 €
9	Ιόνιο	3.800.000,00 €
10	Αττική	27.367.168,00 €
11	Βόρειο Αιγαίο	2.031.250,00 €
12	Νότιο Αιγαίο	4.076.200,00 €
13	Κρήτη	3.000.000,00 €
	ΣΥΝΟΛΟ	82.189.472,00 €

Πυλώνας II: Δράσεις ΑΜΕΣΩΝ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ φορέων Κ.ΑΛ.Ο.

Οι δράσεις επιχορήγησης του Πυλώνα II διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

Α. Δράση άμεσης επιχορήγησης ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ φορέων Κ.ΑΛ.Ο.

Δυνητικοί δικαιούχοι θα είναι φορείς Κ.ΑΛ.Ο. οι οποίοι θα πρέπει να διαθέτουν οριστική βεβαίωση εγγραφής από το Γενικό Μητρώο Φορέων ΚΑΛΟ. Η δράση στοχεύει στη στήριξη και ενίσχυση των παραγωγικών εγχειρημάτων αυτοδιαχείρισης και συλλογικής κοινωνικής επιχειρηματικότητας, καθώς και στη μείωση της ανεργίας και την ενίσχυση της απασχόλησης με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Η συνολική συγχρηματοδοτούμενη δημόσια δαπάνη που διατίθεται για τη δράση ανέρχεται στο ποσό των **27.878.654 €** και κατανέμεται ως εξής:



1. ΕΠΑΝΑΔ - ΔΒΜ: **14.878.654,00€**

2. ΠΕΠ Αττικής: **11.500.000€**

3. ΠΕΠ Νοτίου Αιγαίου: **1.500.000€**

Η δημόσια δαπάνη συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ.) της Ευρωπαϊκής Ένωσης και από Εθνικούς Πόρους. Για την υλοποίηση των εγκεκριμένων πράξεων θα απαιτείται και ίδια συμμετοχή για την κάλυψη της οποίας οι Δικαιούχοι θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν ίδιους πόρους ή/και δάνειο. Το ύψος της ίδιας συμμετοχής θα είναι κλιμακούμενο ανάλογα με το ύψος της επένδυσης.

Οι επιλέξιμες δαπάνες κατηγοριοποιούνται σε λειτουργικά έξοδα, αμοιβές

τρίτων, δαπάνες προβολής, δημοσιότητας και δικτύωσης, μισθολογικό κόστος, δαπάνες διαμόρφωσης χώρου μικρής κλίμακας, αποσβέσεις παγίων/ χρηματοδοτική μίσθωση εξοπλισμού, προμήθεια αναλώσιμων, πρώτων υλών/εμπορευμάτων, μηχανημάτων, εξοπλισμού παραγωγής, λοιπού εξοπλισμού και λογισμικών.

Β. Δράση άμεσης επιχορήγησης ΝΕΩΝ φορέων Κ.ΑΛ.Ο.

Η δράση θα υλοποιηθεί με πόρους από τα ΠΕΠ και θα έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με τα παραπάνω, με βασική διαφοροποίηση ότι θα απευθύνεται σε νέους ή υπό ίδρυση φορείς ΚΑΛΟ. Η *συνολική* συγχρηματοδοτούμενη δημόσια δαπάνη που διατίθεται για την ένταξη πράξεων επιχορήγησης νέων φορέων Κ.ΑΛ.Ο. ανέρχεται στο ποσό των **38.875.465,00€** και κατανέμεται ανά Περιφέρεια ως εξής:

ΔΡΑΣΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΛΟ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
Ανατολική Μακεδονία Θράκη	5.779.414,00 €
Κεντρική Μακεδονία	2.278.125,00 €
Δυτική Μακεδονία	920.689,00 €
Ήπειρος	988.161,00 €
Θεσσαλία	2.852.983,00 €
Στερεά Ελλάδα	1.374.662,00 €
Δυτική Ελλάδα	3.150.000,00 €
Πελοπόννησος	2.812.500,00 €
Ιόνιο	1.800.000,00 €
Αττική	11.920.576,00 €
Βόρειο Αιγαίο	914.063,00 €
Νότιο Αιγαίο	1.834.290,00 €
Κρήτη	2.250.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	38.875.465,00 €

Πυλώνας III: Χρηματοδοτικά εργαλεία

Α. Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας

α) Προκειμένου να επισπευσθεί η διαδικασία ενίσχυσης των φορέων ΚΑΛΟ και να αντιμετωπιστεί, η αδυναμία πρόσβασης τους στην τραπεζική αγορά με τη χρήση



χρηματοοικονομικών εργαλείων, αρχικά θα συσταθεί λογαριασμός με την επωνυμία «Ταμείο Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας», ως χωριστή χρηματοδοτική μονάδα, στο πλαίσιο του Ταμείου Επιχειρηματικότητας II (ΤΕΠΙΧ II).

β) Εν συνεχεία θα ακολουθήσει η σύσταση Ταμείου Κοινωνικής Οικονομίας, ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), το οποίο θα είναι ιδιωτικός φορέας εποπτευόμενος από το Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Οι τύποι δανείων που σχεδιάζεται να διατεθούν είναι τα **μικρο-δάνεια**, τα οποία αφορούν είτε κεφάλαια κίνησης, είτε επενδυτικές δαπάνες ύψους **έως 25.000 ευρώ**. Πρόκειται για δάνεια:

- ✓ νεοκδοθέντα, αποκλειόμενης της αναχρηματοδότησης υφιστάμενων δανείων,
- ✓ τα οποία δεν χορηγούνται με την μορφή ανακυκλούμενων πιστωτικών διευκολύνσεων,
- ✓ τα οποία δε χρηματοδοτούν αμιγείς χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες ανάπτυξης ακινήτων, όταν ασκούνται ως δραστηριότητες ενδιάμεσου φορέα χρηματοδότησης,
- ✓ δεν χρησιμοποιείται η παροχή υπηρεσιών καταναλωτικής πίστης.

Τα δάνεια επενδυτικών δαπανών χρηματοδοτούν επενδυτικά σχέδια επιχειρήσεων, που δεν έχουν υλοποιηθεί. Τα δάνεια για κεφάλαια κίνησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αγορά πρώτων υλών, κόστος μισθοδοσίας, αγορά αποθεμάτων, κ.ά., και δεν απαιτείται η υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων.

8.6. Το Εθνικό Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

Η Ειδική Γραμματεία Κ.Α.Λ.Ο., σε συνεργασία με το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (Τ.Π.&Δ.), προωθεί την δημιουργία και εφαρμογή δυο Ανοιχτών Καταπιστευτικών Λογαριασμών (Escrow Accounts), καθώς για να είναι σε θέση να συμμετέχουν οι φορείς ΚΑΛΟ σε δημόσιους διαγωνισμούς, θα πρέπει να καταβάλλουν εγγυήσεις και προκαταβολές. Η χρηματοδότηση των Λογαριασμών θα προέρχεται από εθνικούς πόρους του προϋπολογισμού των Δημοσίων Επενδύσεων, ύψους περίπου € 6 εκ., με στόχο την ενίσχυση των φορέων ΚΑΛΟ. Ήδη ξεκίνησε η διαδικασία που απαιτείται για:

α) τη σύσταση του Ανοιχτού Καταπιστευτικού Λογαριασμού στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, που θα εξασφαλίζει στους δικαιούχους – Φορείς Κ.Α.Λ.Ο. πρόσβαση στις εγγυητικές παρακαταθήκες που απαιτούνται για την χορήγηση προκαταβολών, β) την έκδοση εγγυοδοτικών παρακαταθηκών για τη συμμετοχή των δικαιούχων – Φορέων ΚΑ.Λ.Ο. σε διαγωνισμούς του δημοσίου. Ο δικαιούχος θα καταθέτει ηλεκτρονική αίτηση στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Κ.Α.Λ.Ο. του ΥΕΚΑΚΑ προκειμένου να του δοθεί ηλεκτρονικά Ειδική Βεβαίωση Πιστοποίησης Μέλους στο Γενικό Μητρώο Κ.Α.Λ.Ο. και αμέσως μετά το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων θα ανοίγει μερίδα στο όνομα του, θα συστήνει αρχικά παρακαταθήκη ‘συμμετοχής’, η οποία κατόπιν θα μετατρέπεται σε ‘καλής εκτέλεσης’.



8.7. Παραδοτέα 8ης Συνεδρίας:

- ❖ Παρουσιολόγιο 8ης Συνεδρίας
- ❖ Έντυπο 8ης Συνεδρίας



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

Adam, S. (2016), Social enterprises, social and solidarity economy and youth: What role for policymaking? in M. Petmezidou, E. Delamonica, C. Papatheodorou, Al.

Αφουξενίδης, Α. & Γαρδίκη, Μ. (2014) Χαρτογραφώντας την κοινωνία πολιτών στην Ελλάδα σήμερα: προβλήματα και προοπτικές, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 143 Β', 2014, 33-53.

CICOPA (2013), Promoting co-operatives and the Social Economy in Greece (research by CICOPA for the International Labour Organisation, supervised by Pierre Laliberté of ILO-ACTRAV)

Έγχειρίδιο διαδικασιών οργάνωσης, τήρησης, διαχείρισης και λειτουργίας του Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας του ν. 4019/2011', Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (στο πλαίσιο του Υποέργου της Συστημικής Παρέμβασης για την Κοινωνική Οικονομία «Μελέτη για τη δημιουργία και λειτουργία Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας»).

Έκθεση για την ΚΑΛΟ στην Ελλάδα' (2017), Βρετανικό Συμβούλιο.

Έκπαιδευτικό υλικό για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες σχετικά με θέματα διαχείρισης των Κοιν.Σ.Επ.», Bic of Attica.

Έκπαιδευτικό Υλικό για το επαγγελματικό περίγραμμα του Συμβούλου Υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας', ΕΚΚΕ.

European Commission, A map of social enterprises and their ecosystems in Europe: Greece (2014)

Henry-Lee (Eds.), Child Poverty, Youth (Un)Employment, and Social Inclusion, The Comparative Research Programme on Poverty (CROP) of University of Bergen (UiB) / International Social Science Council (ISSC)

ΚΑΛΟ: Ετήσια Έκθεση 2018, Ειδική Γραμματεία ΚΑΛΟ.

Ketsetzopoulou, M. (2010) Social Entrepreneurship in Greece (ISEDE-NET, WP3)

Nasioulas, I. (2011) Greek Social Economy at the Crossroads: Law 4019/2011 and the institutionalization challenge (CIRIEC Working Paper, 11/2011)

Nasioulas, I. (2012) Social Cooperatives in Greece. Introducing new forms of social economy and entrepreneurship (International Review of Social Research, vol 2, issue 2: 151-171)

Νικολόπουλος, Τ. & Καπογιάννης, Δ., 2014. Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Το μετέωρο βήμα μιας δυνατότητας. Αθήνα Εκδόσεις των Συναδέλφων.

Osterwalder, A and Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers". Willey.



Outline Strategy and Priorities for Action to develop the Social Economy and Social Entrepreneurship in Greece (Recommendations of the Expert Steering Committee on Social Economy and Social Entrepreneurship) – Athens, 2013

Ιστότοποι/ιστολόγια/βάσεις δεδομένων

www.ashoka.org/en-GR

Eurostat, www.ec.europa.eu/eurostat

Ελληνική Στατιστική Αρχή, www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE

Grant Thornton, www.grantthornton.co.uk

Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ, <http://gr.boell.org/el>

Κοιν.Σ.Επ., www.koinsep.org

Kolektives, kolektives.org

NGO Κλίμακα, www.klimaka.org.gr/newsite

NGO Prolepsis, www.prolepsis.gr

Solidarity 4 All, www.solidarity4all.gr

XPLANE: <http://www.xplane.com/>



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

A. Βασικό νομοθετικό πλαίσιο

Ν. 2716/1999, άρθ. 12 Προβλέπει την αποϊδρυματοποίηση των ψυχικά ασθενών μέσω κοινωνικών συνεταιρισμών περιορισμένης ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.).

Ν. 4019/2011 Επικεντρώνεται στη θέσπιση της Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης ως νέου είδους επιχείρησης (Κοιν.Σ.Επ.).

Ν. 4430/2016 Προβλέπει ένα νέο πλαίσιο για διαφορετικά είδη μη κερδοσκοπικών φορέων και επιχειρήσεων που εφαρμόζουν δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων έχουν έναν ξεκάθαρο συλλογικό και κοινωνικό αντίκτυπο, και καλύπτουν μια κοινωνική ανάγκη, προσφέροντας μια εναλλακτική λύση στην αγορά.

B. Συμπληρωματικό νομοθετικό πλαίσιο

Ν.1541/1985 Υποστήριξε την κυβερνητική παρέμβαση στους συνεταιρισμούς προβλέποντας υπερβολικές λεπτομέρειες σχετικά με την εσωτερική οργάνωση των συνεταιρισμών

Ν.2169/1993 Αύξησε την αυτονομία των συνεταιρισμών δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ρυθμίζουν τα περισσότερα από τα εσωτερικά τους ζητήματα. Μείωσε τον αριθμό των μελών που απαιτούνται για την ίδρυση ενός συνεταιρισμού από 50 σε 20.

Ν.2181/1994 Συνέβαλε στο να περιοριστεί η ελευθερία των συνεταιρισμών και το εκλογικό σύστημα των συνδυασμών. Ταυτόχρονα, καταργήθηκε το ασυμβίβαστο μεταξύ εκλεγμένων μελών του κοινοβουλίου/δημάρχων και μελών διοίκησης συνεταιρισμών.

Ν.2810/2000 Προώθησε την επιχειρηματική φύση των συνεταιρισμών επιτάσσοντας την ίση μεταχείρισή τους σε σχέση με άλλες εμπορικές εταιρίες (Αργότερα θεσπίστηκαν δύο νόμοι, ο Ν.3399/2005 και ο 3508/2006, που επέφεραν μικρές τροποποιήσεις)

Ν.4015/2011 Απαιτήθηκε οι αγροτικές συνεταιριστικές ενώσεις και οι ομοσπονδίες να συγχωνευτούν σε έναν κύριο συνεταιρισμό ή να μετατραπούν σε εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο, αφού καταργήθηκαν οι αγροτικοί συνεταιρισμού δεύτερου και τρίτου βαθμού.

Ν.4277/2014 Μείωσε τον ελάχιστο απαιτούμενο αριθμό μελών για κάθε αγροτικό συνεταιρισμό από 20 σε 10 άτομα, καθώς και το ελάχιστο κεφάλαιο βάσης από 30.000 ευρώ σε 10.000 ευρώ.

Ν.4384/2016 Προέβλεψε τη συμμετοχή μελών-επενδυτών χωρίς δικαίωμα ψήφου. Προέβλεψε την υποχρέωση πρόσληψης γενικού διευθυντή για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς με κύκλο εργασιών πάνω από 1.000.000 ευρώ καθώς και τη ρύθμιση του



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

οικονομικού ελέγχου των αγροτικών συνεταιρισμών σύμφωνα με τη νομοθεσία που εφαρμόζεται στις άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και
Ανάπτυξη της Επιχείρησης

Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και Ανάπτυξη της Επιχείρησης

Οδηγός για Υποψήφιους Επιχειρηματίες

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

<p>Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε συνολικά της πρότασής μας σε μια σε σελίδα Προσοχή: συμπληρώνουμε αυτή την σελίδα στο τέλος, αφού έχουμε ήδη αναπτύξει το επιχειρηματικό μας σχέδιο!</p>	<p>Σημειώσεις</p>



Εργαλείο 1: Εσείς και η Επιχειρηματική σας Ιδέα

Σκοπός αυτής του εργαλείου, είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε όσο το δυνατό καλύτερα:

- A. Ποιοι είναι οι φορείς της επένδυσης;
- B. Τι είδους επιχειρηματική ιδέα/ δραστηριότητα έχουμε και θέλουμε να αναπτύξουμε;
- Γ. Πως αυτή η ιδέα/ δραστηριότητα ταιριάζει με τις δικές μας ικανότητες, δεξιότητες και στόχους;

Παρουσίαση του φορέα της επένδυσης

<p>Γράψτε όσο πιο συνοπτικά μπορείτε μερικά λόγια για εσάς. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουν θέματα που έχουν να κάνουν με τις σπουδές σας, την επαγγελματική σας εμπειρία, τις ικανότητες και γνώσεις που εκτιμάτε ότι έχετε και που ταιριάζουν και ενισχύουν αυτό που θέλετε να κάνετε. Μην ξεχάσετε να αναφέρετε δραστηριότητες, οι οποίες μπορεί να μην τις έχετε αναπτύξει επαγγελματικά αλλά όμως ενισχύουν τις ικανότητες και γνώσεις σας!</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Ποια είναι η επιχειρηματική σας ιδέα, τι είδους δραστηριότητα θέλετε να αναπτύξετε; Πως την οραματιζόσαστε;

<p>Περιγράψτε όσο πιο συνοπτικά μπορείτε (γιατί θα σας δοθεί στην συνέχεια περισσότερος χώρος), την επιχειρηματική σας ιδέα. Ειδικότερα ενδιαφέρει να περιγράψετε σε ποιόν κλάδο θα δραστηριοποιηθείτε, ποια είναι η καινοτομία (αν υπάρχει) τις δικής σας δραστηριότητας σε σχέση με άλλες που ήδη υπάρχουν, ποίοι θα είναι οι καταναλωτές (πελάτες) σας, και γιατί να προτιμήσουν εσάς και όχι άλλους πού ήδη έχουν την ίδια δραστηριότητα;</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Πως αυτή η ιδέα/ δραστηριότητα ταιριάζει με τις δικές ικανότητες, δεξιότητες και στόχους;

<p>Η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, για να έχει επιτυχία, πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητες μας, τις δεξιότητες μας και τους προσωπικούς μας στόχους. Σε αυτή την ενότητα περιγράψτε πώς η προτεινόμενη δραστηριότητα ταιριάζει με την δική σας προσωπικότητα, τις ικανότητες, δεξιότητες και στόχους. Στην περίπτωση που είσαστε ομάδα επιχειρηματιών, γράψτε πως η μια θα βοηθά και θα συμπληρώνει την άλλη.</p> <p>Ενδιαφέρει επίσης, πώς οι επιμέρους ελλείψεις που πιθανών υπάρχουν ανάμεσα στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και στις δυνατότητες τις δικές σας ή της ομάδας σας θα ξεπεραστούν (π.χ. με ένα πρόγραμμα κατάρτισης, αυτομόρφωσης, θα προσφύγετε σε εξωτερικούς συνεργάτες; Κλπ)</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Εργαλείο 2: Η Αγορά μέσα στην οποία θα Δραστηριοποιηθεί η Επιχείρησή σας

Από αυτή την ενότητα ξεκινά η ουσιαστική διαδικασία επεξεργασίας του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Στόχος της είναι η συλλογή και επεξεργασία όλων εκείνων των πληροφοριών που θα σας βοηθήσουν να γνωρίσετε και να παρουσιάσετε την αγορά μέσα στην οποία σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε, ενώ με το τέλος αυτής της διαδικασίας, οι πληροφορίες που πρέπει να έχετε είναι οι παρακάτω:

- ✓ Περιβάλλον της αγοράς μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθείτε και πώς αυτό επηρεάζει την επιχείρησή σας.
- ✓ Δομή της αγοράς μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σας
- ✓ Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του προϊόντος / υπηρεσίας σας
- ✓ Χαρακτηριστικά καταναλωτών που κάνουν (ή θα κάνουν) χρήση του προϊόντος / υπηρεσίας της.

Οι παραπάνω πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται και να αξιολογηθούν από εσάς και να παρουσιαστούν στις αντίστοιχες θέσεις.

Αυτή η ενότητα (έρευνα αγοράς) αποτελείται από 5 «υποενότητες»

- ✓ **Υποενότητα 2.2. Διερεύνηση περιβάλλοντος**
- ✓ **Υποενότητα 2.3. Διερεύνηση της αγοράς**
- ✓ **Υποενότητα 2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του προϊόντος / υπηρεσίας**
- ✓ **Υποενότητα 2.5. Καταναλωτές - Πελάτες**
- ✓ **Υποενότητα 2.6. Επιλογή αγοράς και τμήματος καταναλωτών**

Αυτά που πρέπει να θυμόμαστε πάντα σε αυτή την ενότητα είναι:

- ✓ Ότι όσο καλή και είναι μια ιδέα, θα πρέπει να υπάρχει μια αγορά, που θα απορρόφησει αυτό το προϊόν / υπηρεσία.
- ✓ Ότι κάθε αγορά / κλάδος δραστηριοποίησης έχει τους δικούς της κανόνες που πρέπει να τους γνωρίζετε.
- ✓ Ότι τα προϊόντα / υπηρεσίες, απευθύνονται σε καταναλωτές, αρά πρέπει να τους γνωρίζετε.
- ✓ Από τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό αν πρέπει να προχωρήσει η όχι στην επιχειρηματική της ιδέα.



Υποενότητα 2.2.: Διερεύνηση του Περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα Δραστηριοποιηθεί η Επιχείρησή σας

<p>Με την έννοια περιβάλλον, εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία, που είναι ανεξάρτητα από εσάς και που όμως ενδεχομένως με την αλλαγή τους να επηρεάσουν την επιχειρηματική σας δραστηριότητα.</p> <p>Τα στοιχεία που συνήθως προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι: Τεχνολογικό περιβάλλον: Εκφράζει το επίπεδο ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνικής, και τους ρυθμούς ανανέωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων, τα οποία θα προσφερθούν στην αγορά. Το τεχνολογικό περιβάλλον, έχει και μια κάποια επίδραση και στους καταναλωτές με την έννοια, της ικανότητας και δυνατότητας που έχουν για την απορρόφηση των νέων προϊόντων της καινοτομίας κλπ. Δημογραφικό περιβάλλον: Ο πληθυσμός και η δομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και μια σειρά από δημογραφικά φαινόμενα (αστικοποίηση του πληθυσμού, μετακινήσεις πληθυσμού). Πολιτιστικό περιβάλλον: Χαρακτηρίζει την συμπεριφορά και των παραγωγών και των καταναλωτών, και περιλαμβάνει το βιοτικό επίπεδο (τόσο από την υλική όσο και το πολιτιστικό), τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, θρησκευτικά συναισθήματα, αξίες κλπ. Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει την δομή της κοινωνίας, τις κοινωνικές τάξεις, ομάδες και στρώματα, τον ρόλο που αυτές παίζουν στην δοσμένη κοινωνία, τον τρόπο οργάνωσης της κοινωνίας, τον βαθμό της πολιτικής σταθερότητας, και άλλους παρεμφερείς παράγοντες. Θεσμικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και κανονισμών, νομικής υφής, οι οποίοι ρυθμίζουν την κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα, τα δικαιώματα και της υποχρεώσεις των φυσικών και νομικών προσώπων κλπ.</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Υποενότητα 2.3.: Η Δομή της Αγοράς μέσα στην οποία θα Δραστηριοποιηθεί η Επιχείρησή σας

Με την έννοια δομή της αγοράς προσπαθούμε να βρούμε το βάρος και τον ρόλο των επιμέρους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν, ενώ οι διαστάσεις της δομής της αγοράς που είναι χρήσιμες στην ανάλυση μας, είναι:

Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς, αναφέρεται στον αριθμό και στο μερίδιο της αγοράς κάθε μιας από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Μπορούμε να εκτιμήσουμε τον **βαθμό συγκέντρωσης των εκροών** που καταγράφει το μερίδιο αγοράς το οποίο οι 3 ή 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου κατέχουν σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου- όσο πιο μεγάλα είναι αυτά τα ποσοστά, τόσο περισσότερο, η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει ολιγοπωλειακές καταστάσεις.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος, αναφέρεται στον αριθμό και την διαφορετικότητα των προϊόντων τα οποία διακινούνται σε μια αγορά (ή κλάδο), όσο πιο πολλά προϊόντα υπάρχουν τόσο ευκολότερα ένα καινούργιο προϊόν θα γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές

Η ευκολία πρόσβασης, μπορεί να οριστεί σαν τα εμπόδια που συναντά μια καινούργια επιχείρηση, προκειμένου να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά, και συνήθως παίρνουν τις παρακάτω μορφές:

Νομικά εμπόδια (κατοχύρωση πατέντας, ή άλλα νομικά εμπόδια)

Συγκριτικά πλεονεκτήματα (πχ. το κόστος λειτουργίας μιας ήδη υπάρχουσας εταιρείας είναι μικρότερο από μιας νέας')

Η αφοσίωση των καταναλωτών (buyer loyalty), σε συγκεκριμένα προϊόντα μιας επιχείρησης, ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.

(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)

Σημειώσεις



Ο ανταγωνισμός

<p>Η αναγνώριση των ανταγωνιστών είναι σημαντική και πρέπει να γίνει πριν ακόμα ξεκινήσει οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ παίζει σημαντικό ρόλο και στην επιλογή του τμήματος αγοράς στο οποίο κάποιος θα προσπαθήσει να δραστηριοποιηθεί. Βασικές πληροφορίες που καλό είναι να γνωρίζει κάποιος για τους ανταγωνιστές του είναι οι παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none">• το μερίδιο αγοράς κάθε ανταγωνιστή• πως οι καταναλωτές, αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών• οι οικονομικές δυνατότητες του ανταγωνισμού, που πιθανόν επηρεάζουν την ικανότητα του να καταναλώνει σε διαφήμιση και προγράμματα προβολής.• η δυνατότητα κάθε ανταγωνιστή να παράγει νέες ιδέες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Μέγεθος της αγοράς

<p>Η αγορά του προϊόντος μας είναι ένα μέγεθος συγκεκριμένο και μετρήσιμο και αυτό που μας ενδιαφέρει σε αυτήν την περίπτωση είναι να δούμε:</p> <p>το συνολικό μέγεθος της αγοράς, το οποίο συνήθως το ονομάζουμε «δυνητική αγορά»²</p> <p>το μέγεθος της αγοράς που ενδιαφέρεται για τα προϊόντα μας.</p> <p>το μέγεθος της αγοράς που μπορεί να καταναλώσει τα προϊόντα μας.</p> <p>το μέγεθος της αγοράς που ήδη καταναλώνει προϊόντα παρόμοια με τα δικά μας.</p> <p>το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρησή μας μπορεί να εξυπηρετήσει</p> <p>το μέγεθος της αγοράς που η επιχείρησή μας μπορεί να προσεγγίσει με την διαφήμιση ή με τα δίκτυα διανομής της.</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	

² Το δυνητικό μέγεθος της αγοράς το βρίσκουμε αν πάρουμε υπόψη μας το σύνολο των καταναλωτών στους οποίους απευθύνετε το προϊόν ή υπηρεσία μας και το πολλαπλασιάσουμε με την μέση κατανάλωση ανά καταναλωτή σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. μήνα)



Υποενότητα 2.4.: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ζήτηση του Προϊόντος / Υπηρεσίας

<p>Κάθε προϊόν ικανοποιεί μια ανάγκη, άρα η ένταση και η αλλαγή αυτής της ανάγκης διαμορφώνει και την αύξηση ή μείωση της ζήτησης για το προϊόν / υπηρεσία. Οι ανάγκες με την σειρά τους επηρεάζονται από μια σειρά εξωτερικούς σε σχέση με τον επιχειρηματία παράγοντες (οικονομική κατάσταση, εισόδημα του καταναλωτή) αλλά και μια σειρά εσωτερικούς που εξαρτώνται από τον επιχειρηματία (τιμή προϊόντος, διαφήμιση κλπ). Οι συνηθισμένοι παράγοντες που παίρνουμε υπόψη μας είναι: Τιμή του προϊόντος, Εισόδημα των καταναλωτών, Τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων, Δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης, Προτιμήσεις των καταναλωτών, Προσδοκίες των καταναλωτών για μεταβολή τιμών ή εισοδήματος, Πληθυσμός.</p>	<p>Σημειώσεις</p>
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Χαρακτηριστικά / τάσεις της αγοράς

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να αναφέρετε την υπάρχουσα κατάσταση στη συγκεκριμένη αγορά που θα δραστηριοποιηθείτε και τις τάσεις που επικρατούν. Περιγράψτε τους κοινωνικοοικονομικούς, πολιτικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών του κλάδου. Προσπαθήστε να διακρίνετε τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν ή που θα παρουσιαστούν στην αγορά.

Το μοντέλο PEST

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological), που λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- ✓ Το οικονομικό περιβάλλον, αναφέρεται στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, στον κλάδο δραστηριότητας που ανήκει και σε όλο το πλέγμα σχέσεων και συνθηκών που συνθέτουν το σύνολο της οικονομίας.
- ✓ Το πολιτικό / ρυθμιστικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.
- ✓ Το κοινωνικό /δημογραφικό /πολιτιστικό περιβάλλον, με τους θεσμούς, τάσεις και αντιλήψεις που επικρατούν διαμορφώνει τα καταναλωτικά πρότυπα που με την σειρά τους επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης.
- ✓ Το τεχνολογικό περιβάλλον που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες ανάπτυξης νέων προϊόντων, τις διαδικασίες παραγωγής κ.ο.κ.



Πολιτικό/ ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
Φορολογική νομοθεσία	Πληθωρισμός	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη
Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος	Επιτόκια	Κατανομή εισοδήματος	Νέες ανακαλύψεις
Πολιτική σταθερότητα	Τάση του ΑΕΠ	Καταναλωτικά πρότυπα	Ρυθμός μεταφοράς τεχνολογίας
Συνθήκες διεθνούς εμπορίου	Ανεργία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Τεχνολογική υποδομή
Εργατική νομοθεσία	Διαθέσιμο εισόδημα	Νέα προϊόντα / παραγωγικές διαδικασίες

Η αναγνώριση και ανάλυση των τάσεων του περιβάλλοντος και της επίδρασής του στα στοιχεία που συνθέτουν το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται με την βοήθεια των παρακάτω βημάτων.

1. Αναγνωρίστε έως τρεις βασικές - θεμελιώδεις τάσεις του περιβάλλοντος για κάθε ένα από τους παράγοντες.
2. Αναγνωρίστε την πιθανή άμεση επίδραση στην επιχείρηση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο - τρεις λέξεις κλειδιά το γιατί)



3. Αναγνωρίστε την πιθανή έμμεση επίδραση στην επιχείρηση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο - τρεις λέξεις κλειδιά *το γιατί*) που προκύπτει από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα στοιχεία του άμεσου περιβάλλοντος της.
4. Στον τελευταίο πίνακα συνδυάστε τα πορίσματα από τους δύο προηγούμενους πίνακες.

Άμεση Επίδραση στην Επιχείρηση

Δυνάμεις Περιβάλλοντος				
	Πολιτικό / Ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Επιχείρηση				

Έμμεση Επίδραση στην Επιχείρηση

Δυνάμεις Περιβάλλοντος				
	Πολιτικό / Ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

	3.	3.	3.	3.
Ανταγωνιστές				
Πιστωτές				
Πελάτες				
Εργαζόμενοι				
Προμηθευτές				
Κοινωνία συνολικά				

Σύνθεση των Άμεσων και Έμμεσων Επιδράσεων στην Επιχείρηση

Δυνάμεις Περιβάλλοντος

	Πολιτικό Ρυθμιστικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον	Κοινωνικό /Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Επιχείρηση				

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση των τάσεων του περιβάλλοντος αφορά τον προσδιορισμό της σημασίας τους για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια θα πρέπει να απομονωθούν οι παράγοντες που έχουν αφενός μεγάλη πιθανότητα να συμβούν και αφετέρου είναι μεγάλη πιθανόν να επιδράσουν έντονα στην επιχείρηση.



Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας απλός πίνακας «προτεραιοτήτων» που θα διαχωρίζει ανάμεσα στις τάσεις που απλώς πρέπει να παρακολουθούνται και σε αυτές για τις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει πολιτικές αντιμετώπισής τους.

Πιθανή Επίδραση στην Επιχείρηση

Δυνάμεις του περιβάλλοντος	Πιθανότητα εμφάνισης των παραγόντων	Σημασία για την επιχειρηματική δραστηριότητα
Πολιτικό / ρυθμιστικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια – Χαμηλή
Οικονομικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια – Χαμηλή
Κοινωνικό /πολιτιστικό περιβάλλον		



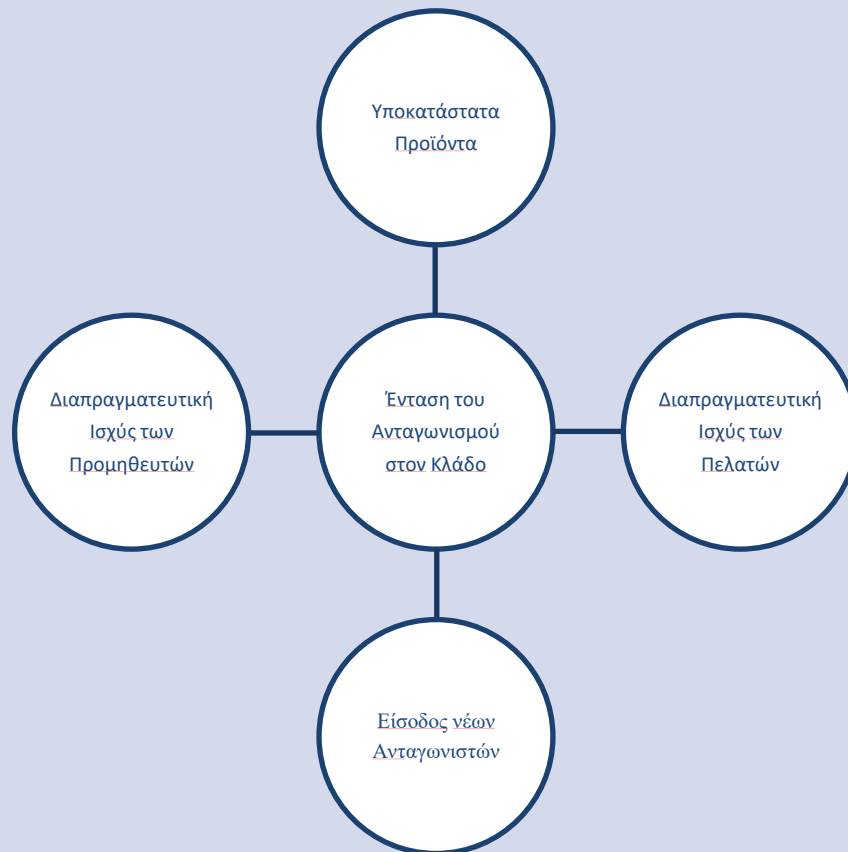
«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

1.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια – Χαμηλή
Τεχνολογικό περιβάλλον		
1.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
2.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή
3.	Υψηλή – Μέτρια - Χαμηλή	Υψηλή – Μέτρια – Χαμηλή



Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter

Στο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο των πέντε δυνάμεων (Michael E. Porter “Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industry & Competitors”) γίνεται καταγραφή και ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών και τάσεων του κλάδου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σ’ αυτόν. Το περιβάλλον ενός κλάδου αναλύεται με τη βοήθεια των παρακάτω 5 παραμέτρων:



Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά

Υπάρχουν εμπόδια εισόδου – κεφάλαια, εξοπλισμός, άδειες κλπ. – πόσο μεγάλα είναι και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν;



Ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα
Προϊόντα από άλλους κλάδους που έχουν την ίδια λειτουργικότητα ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών π.χ. υλικά συσκευασίας που παράγονται από τη Χαρτοβιομηχανία μπορούν να υποκατασταθούν σε πολλές περιπτώσεις από υλικά που παράγονται από τον κλάδο των πλαστικών και αντιστρόφως.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθός τους, τη θέση τους στην αγορά κλπ.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης

Μπορεί να πάλι να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των πιθανών πελατών, το μέγεθός τους – αν πρόκειται για πελάτες-εταιρίες κλπ.

Ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο

Αν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο με μικρά μερίδια και παρόμοιες στρατηγικές και κοστολογική δομή ή αν υπάρχουν λίγες και πολύ ισχυρές επιχειρήσεις με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό πεδίο κλπ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ-Πίνακες για τη Δημιουργία Marketing Plan

Ανάπτυξη πολιτικής προϊόντος

<p>Με την πολιτική προϊόντος αντιλαμβανόμαστε τις αποφάσεις σχετικά με το είδος των προϊόντων που θα παραχθούν, καθώς επίσης και την ποσότητα και τον χρόνο κατά τον οποίο θα επιλέξουμε να τα προωθήσουμε στην αγορά. Οι αποφάσεις σε σχέση με την πολιτική προϊόντος (που περιλαμβάνουν τόσο υπάρχοντα, όσο και καινούργια προϊόντα) εξαρτώνται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Από ότι μέχρι τώρα έχετε παρουσιάσει (αγορά, τμήματα αγοράς, παράγοντες ζήτησης κλπ). ✓ Από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχετε σε μια δοσμένη χρονική στιγμή και ✓ Από τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες και τους επενδυτικούς στόχους σας <p>Έτσι για κάθε ένα από τα προϊόντα/ υπηρεσίες που θα αναπτύξετε, παρακαλούμε να παρουσιάσετε τα παρακάτω:</p>	<p>Σημειώσεις</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

Περιγραφή του 1ου προϊόντος /υπηρεσίας:

Προϊόν /υπηρεσία	Περιγραφή	Ανάγκες των καταναλωτών που ικανοποιεί
Σχέδιο/ μέγεθος/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Ποσότητα (μήνας)		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		



Πλεονεκτήματα του προϊόντος /υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών (τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι, η μοναδικότητα του προϊόντος /υπηρεσίας, το εύρος των αναγκών που ικανοποιούν, αν ο καταναλωτής χρειάζεται εκπαίδευση για να χρησιμοποιήσει το προϊόν κ.λ.π.)

Προϊόν /υπηρεσία	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/ μεγέθη/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		



Μειονεκτήματα του προϊόντος /υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών

Προϊόν /υπηρεσία	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/ μέγεθος/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Αναγκαίες πρώτες ύλες και προμηθευτές πρώτων υλών (εσωτερικού ή εξωτερικού)

Πρώτη ύλη	Προμηθευτής	Παρατηρήσεις
1.		
2.		
3.		
4.		

(επαναλάβετε την περιγραφή για κάθε ένα από τα προϊόντα υπηρεσίες σας)



Περιγραφή του 2ου προϊόντος /υπηρεσίας:

Προϊόν /υπηρεσία	Περιγραφή	Ανάγκες των καταναλωτών που ικανοποιεί
Σχέδιο/ μέγεθος/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Ποσότητα (μήνας)		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		



Πλεονεκτήματα του προϊόντος /υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών (τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι, η μοναδικότητα του προϊόντος /υπηρεσίας, το εύρος των αναγκών που ικανοποιούν, αν ο καταναλωτής χρειάζεται εκπαίδευση για να χρησιμοποιήσει το προϊόν κ.λ.π.)

Προϊόν /υπηρεσία	Ισχυρά σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/ μέγεθος/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		



Μειονεκτήματα του προϊόντος /υπηρεσίας με αυτά των ανταγωνιστών

Προϊόν /υπηρεσία	Αδύναμα σημεία	Παρατηρήσεις
Σχέδιο/ μέγεθος/ χρώμα		
Υλικά		
Προδιαγραφές		
Ποιότητα		
Συσκευασία		
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση		

Αναγκαίες πρώτες ύλες και προμηθευτές πρώτων υλών (εσωτερικού ή εξωτερικού)

Πρώτη ύλη	Προμηθευτής	Παρατηρήσεις
1.		
2.		
3.		
4.		

(παρακαλούμε επαναλάβετε την περιγραφή για κάθε ένα από τα προϊόντα υπηρεσίες σας)



Συγκεντρωτικός πίνακας προϊόντων / υπηρεσιών

Σε αυτόν τον πίνακα περάστε κάποια στοιχεία από την παρουσίαση των προϊόντων/ υπηρεσιών που κάνατε στην προηγούμενη ενότητα	Σημειώσεις
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Περιγραφή του προϊόντος / υπηρεσίας:

Προϊόντα /Υπηρεσίες που θα προσφέρω	Σε ποίο τμήμα της αγοράς	Πότε θα ξεκινήσει η παραγωγή του ³	Ποίες θα είναι οι μηνιαίες ποσότητες;

Τιμολογιακή Πολιτική

Ανάλυση κόστους παραγωγής

- Χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα, μπορείτε να βρείτε το **άμεσο συνολικό κόστος** κάθε προϊόντος/ υπηρεσίας ξεχωριστά.

1^ο Προϊόν/ υπηρεσίαΠοσότητα/μήνα:.....

A' ύλες	Μονάδα μέτρησης	Απαιτούμενη ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα μέτρησης (€)	Σύνολο
1				
2				
3				

³ (π.χ. 5 μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης)



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

4				
5				
6				
A. Σύνολο Α' υλών				
Υλικά που χρησιμοποιούνται άμεσα στην παραγωγή (π.χ. νερό, ενέργεια κλπ)				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
B. Σύνολο υλικών				
Εργατικό δυναμικό, το οποίο απασχολείται στην παραγωγή μόνο του συγκεκριμένου προϊόντος				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Γ. Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού				
Σύνολο άμεσου κόστους (A+B+Γ)				

(επαναλαμβάνουμε για κάθε προϊόν ξεχωριστά)



2^ο Προϊόν/ υπηρεσίαΠοσότητα/μήνα:.....

Α' ύλες	Μονάδα μέτρησης	Απαιτούμενη ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα μέτρησης (€)	Σύνολο
1				
2				
3				
4				
5				
6				
A. Σύνολο Α' υλών				
Υλικά που χρησιμοποιούνται άμεσα στην παραγωγή (π.χ. νερό, ενέργεια κλπ)				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
B. Σύνολο υλικών				
Εργατικό δυναμικό, το οποίο απασχολείται στην παραγωγή μόνο του συγκεκριμένου προϊόντος				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Γ. Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού				
Σύνολο άμεσου κόστους (Α+Β+Γ)				

(επαναλαμβάνουμε για κάθε προϊόν ξεχωριστά)

Στην συνέχεια διαμορφώνουμε τον πίνακα συνολικού άμεσου κόστους παραγωγής



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

Προϊόν	Μονάδες	% στο σύνολο της παραγωγής	Άμεσο συνολικό κόστος	% στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Σύνολο				

Το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός του έμμεσου κόστους παραγωγής, το οποίο, σημειώνουμε ότι πρέπει να αναφέρεται στην ίδια χρονική περίοδο, για την οποία υπολογίσαμε το άμεσο κόστος παραγωγής (μήνας.)

Κατηγορία κόστους	Σύνολο
Έμμεσα υλικά	
Δαπάνες γραφείων και μη παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού	
Ενοίκια	
Μεταφορικά	
Φως - νερό - τηλέφωνο	
Δαπάνες προβολής και προώθησης	
Άλλες δαπάνες	
Σύνολο έμμεσου κόστους παραγωγής	

Τώρα θα επιμερίσουμε το συνολικό έμμεσο κόστος παραγωγής, σε κάθε προϊόν ξεχωριστά, για να βρούμε το συνολικό κόστος παραγωγής και το μέσο κόστος κάθε προϊόντος. Ο επιμερισμός μπορεί να γίνει είτε έχοντας σαν βάση το ποσοστό συμμετοχής κάθε προϊόντος στο σύνολο της



παραγωγής, είτε το ποσοστό συμμετοχής του άμεσου κόστους παραγωγής κάθε προϊόντος στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής.

Όταν έχουμε προϊόντα τα οποία, αν και συμμετέχουν με μικρό ποσοστό στην διαμόρφωση του συνολικού έμμεσου κόστους παραγωγής, εν τούτοις καλύπτουν μεγάλο ποσοστό της συνολικής παραγωγής, σαν βάση επιμερισμού παίρνουμε την συμμετοχή στο σύνολο της παραγωγής και αυτό γιατί θεωρούμε ότι λογικά αυτά -τα πολλά - προϊόντα, θα «τράβηξαν» επάνω τους μεγάλο μέρος των έμμεσων δαπανών, διαφορετικά συστήνεται σαν βάση επιμερισμού να χρησιμοποιούμε το ποσοστό συμμετοχής στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής.

Για τον επιμερισμό χρησιμοποιούμε τον παρακάτω πίνακα:

Προϊόν	Άμεσο συνολικό κόστος	% στο συνολικό άμεσο κόστος παραγωγής	Έμμεσες δαπάνες που αναλογούν	Συνολικό κόστος	Ποσότητα	Μέσο κόστος
1						
2						
3						
4						
5						
Σύνολο						



Η τιμολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών

Συγκεντρωτικός πίνακας τιμών προϊόντων / υπηρεσιών

Προϊόντα /Υπηρεσίες που θα προσφέρω	Ποίες θα είναι οι μηνιαίες ποσότητες;	Τιμή προϊόντος/ υπηρεσίας	Εκτιμώμενα έσοδα από την διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
Σύνολο			



Δίκτυα διανομής και διάθεσης των προϊόντων/ υπηρεσιών

Με ποιόν τρόπο, τα προϊόντα και η υπηρεσίες σας, θα φθάνουν στον τελικό καταναλωτή;, Θα χρησιμοποιείτε χονδρέμπορους; Μεταφορικά μέσα;	Σημειώσεις
<p>(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)</p>	



Εργαλείο 5. Τόπος Εγκατάστασης της Επιχείρησης, Δίκτυα Διανομής και Διάθεσης των Προϊόντων/ Υπηρεσιών

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας την εικόνα που θέλει να δώσει στην αγορά, καθώς επίσης και οι ιδιομορφίες του τμήματος αγοράς στο οποίο απευθύνεται, σε συνδυασμό με τις οικονομικές του δυνατότητες, παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Χαρακτηριστικά που πρέπει να πλήρη η περιοχή εγκατάστασης

<p>Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ποιες οι απαιτήσεις σε χώρο εξ αιτίας αυτών των χαρακτηριστικών; Υπάρχει κάποια ειδική απαίτηση να είναι κοντά ή μακριά από κατοικημένο χώρο; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του τμήματος αγοράς; Ποια είναι η καθιερωμένη εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις; Χρειάζεται κάποια ειδική διακόσμηση, διαμόρφωση ο χώρος. Υπάρχουν κάποιες ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά το κτίριο (π.χ. πρέπει να είναι σε εμπορικό κέντρο, ισόγειο, μονοκατοικία;) Η πρόσβαση είναι εύκολη; υπάρχει τακτική συγκοινωνία; είναι φωτεινοί οι δρόμοι την νύχτα; Ποια είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην περιοχή εγκατάστασης; Υπάρχουν δυνητικοί πελάτες στην περιοχή εγκατάστασης; Ποια είναι η κατάσταση του ανταγωνισμού; Ποιό είναι το κόστος των ενοικίων στην περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησής σας;</p>	<p>Σημειώσεις</p>



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)	
---------------------------------------------	--

Δαπάνες εργασιών για την διαμόρφωση των χώρων εγκατάστασης της επιχείρησης

<p>Η κατηγορία αυτή των δαπανών, αφορά, το κόστος διαμόρφωσης των χώρων εργασίας (κατεδαφίσεις και κατασκευή τοιχοποιίας, χωρίσματα με γυψοσανίδες ή υαλοπετάσματα, μικρής έκτασης επισκευές ή μετατροπές, επιχρίσματα, βαψίματα και γενικά βελτιώσεις ήδη υπαρχόντων κτιριακών εγκαταστάσεων για την χρησιμοποίησή τους στην προτεινόμενη επένδυση.</p> <p>Μη ξεχάσετε να προσκομίσετε και τις προσφορές ή τα προτιμολόγια από τους προμηθευτές, που είναι αναγκαία για την εκτίμηση του σχετικού κόστους!</p>	Σημειώσεις
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Είδος εργασίας	Μονάδα μέτρησης	Προμηθευτής	Διάρκεια εργασιών	Κόστος ανά μονάδα	Σύνολο



Συνολικό κόστος					

Πολιτική Προώθησης και Προβολής

Πρόγραμμα Προώθησης, Διαφήμισης και Δημοσίων Σχέσεων (Ενέργειες Προβολής και Προώθησης)

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή.

Εδώ για κάθε προϊόν ξεχωριστά, ή για ενότητες προϊόν, θα πρέπει να σχεδιάσετε, συγκεκριμένες ενέργειες, που θα έχουν να κάνουν αφενός μεν με την γνωστοποίηση της ύπαρξης του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά που σας ενδιαφέρει, αφετέρου δε, να πείσουν τους καταναλωτές της αγοράς σας να καταναλώνουν τα προϊόντα σας.

Ενέργειες προβολής και προώθησης

<p>Εδώ περιγράψτε αναλυτικά τις συγκεκριμένες ενέργειες προβολής και προώθησης που έχετε σχεδιάσει. Μην ξεχάσετε επίσης να τεκμηριώσετε την σκοπιμότητα κάθε ενέργειας σε σχέση με το τμήμα της αγοράς που έχετε αποφασίσει να απευθυνθείτε!</p>	<p>Σημειώσεις</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

(συνεχίστε και σε άλλη σελίδα αν χρειαστεί)



Συγκεντρωτικός πίνακας ενεργειών

Ενέργεια προβολής και προώθησης	Ποτέ; ⁴	Γιατί;	Μονάδα μέτρησης	Ποσότητα	Κόστος ανά μονάδα	Συνολικό κόστος
1 (π.χ.) Έκδοση διαφημιστικού εντύπου						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Σύνολο						

⁴ π.χ. σε τόσους μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της επένδυσης





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV-ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΟΛΟΓΙΟΥ

ΠΑΡΟΥΣΙΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΥ:.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ		ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ	ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ		ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΩΡΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ			ΩΡΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ		
			Ατομική	Επιχειρηματική στήριξη				
			Ατομική	Επιχειρηματικότητα- Διερεύνηση επιχειρηματικής ιδέας- Δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου				
			Ατομική	Η δομή και τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου				
			Ατομική	Το Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)				
			Ατομική	Προγράμματα και Εργαλεία Χρηματοδότησης				



«Παράδοση Εκπαιδευτικού Υλικού Συμβουλευτικής»

			Ομαδική	Θεσμικό Πλαίσιο - Η υφιστάμενη κατάσταση της Κ.Α.Λ.Ο. σε Ευρώπη και Ελλάδα				
			Ομαδική	Διαδικασία Σύστασης εναλλακτικών φορέων ΚΑΛΟ - Εγγραφή στο Γενικό Μητρώο - Βασικά βήματα για επιτυχημένη εκκίνηση				
			Ομαδική	Διοικητικά και Χρηματοοικονομικά θέματα				





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V-ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ

Όνοματεπώνυμο ωφελούμενου /ης		
Θεματική ενότητα συνεδρίας		
Όνοματεπώνυμο συμβούλου		

Αναλυτική περιγραφή συνεδρίας

Εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν

1.
2.
3.

Παρατηρήσεις:

Υπογραφή Συμβούλου

