



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



ΜΕΤΩΝ

Ενότητα 8:

Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου

Δρ. Απόστολος Ραφαηλίδης

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Τουρισμού



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοποί ενότητας

- Να παρουσιάσει:
 - Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο
 - Ποιες είναι οι ενότητες που αποτελούν το σχέδιο
 - Πως αξιολογείται ένα επιχειρηματικό σχέδιο



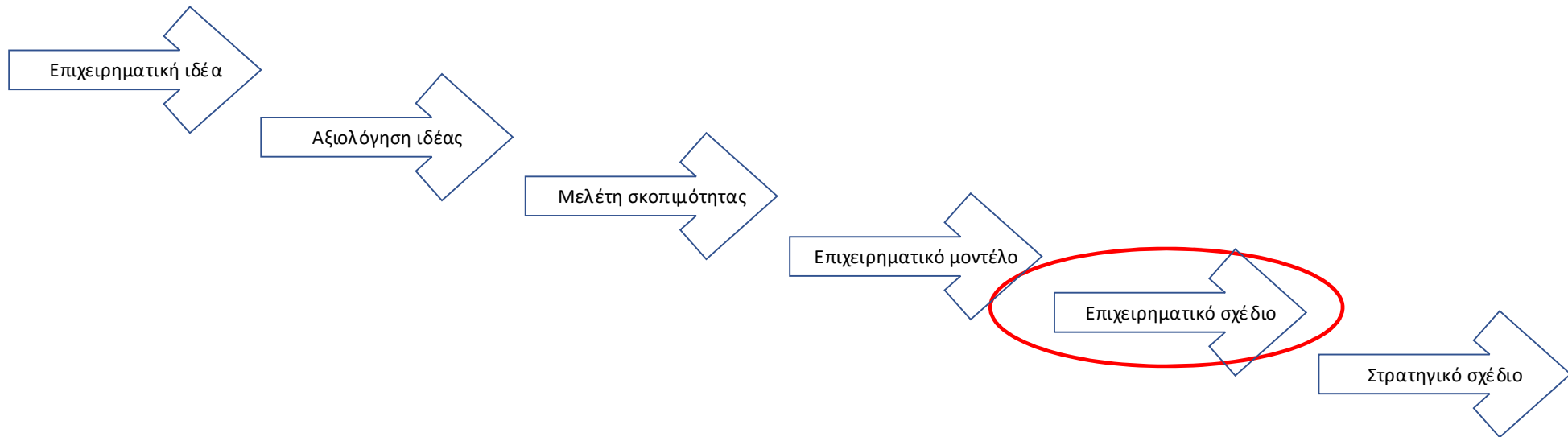
Περιεχόμενα ενότητας

1. Εισαγωγή
2. Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο
3. Στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου
4. Χρηματοοικονομικό μέρος επιχειρηματικού σχεδίου
 - Ανάλυση νεκρού σημείου
 - Χρηματοοικονομικές και άλλες μέθοδοι αξιολόγησης
5. Παραρτήματα



1. Εισαγωγή

Σε ποιο σημείο του ταξιδιού βρισκόμαστε;



Χρησιμότητα Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Αναζήτηση απαντήσεων στα πιο κάτω:
 - πού βρισκόμαστε σήμερα;
 - πού θέλουμε να πάμε στο μέλλον;
 - πώς θα καταφέρουμε να πάμε εκεί;



2. Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Έννοια Επιχ/κού Σχεδίου

- Περιγραφή μεθόδου διαχείρισης:
 - συγκεκριμένης δραστηριότητας σε
 - συγκεκριμένο χρονικό διάστημα



Βασικοί Στόχοι - Λειτουργίες Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Επίσημη Τεκμηρίωση
- Χρηματοδότηση
- Εγκρίσεις
- Εκτελεστική Διοίκηση

(πάντοτε ανάλογα με τον αποδέκτη)



Βήματα Επιχ/κού Σχεδιασμού

1. Καθορισμός Επιχ/κών Δραστηριοτήτων
2. Προσδιορισμός Τρέχουσας Κατάστασης
3. Προσδιορισμός Εξωτερικού Περιβάλλοντος
4. Καθορισμός Βασικών Στόχων
5. Ανάπτυξη Στρατηγικής
6. Εντοπισμός Κινδύνων - Ευκαιριών
7. Περιορισμός Κινδύνων - Εκμετάλλευση Ευκαιριών
8. Στρατηγική → Σχέδια
9. Προβολές Δαπανών, Κερδών, Ταμειακών Ροών



3. Στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου

Γενική Δομή

- Προκαταρκτικά
- Περίληψη
- Περιγραφή επιχείρησης
- Παρουσίαση αγοράς, ανταγωνισμού, τοποθέτησης
- Όραμα, αποστολή, στόχοι
- Στρατηγική
- Σχέδιο ανάπτυξης προϊόντος ή υπηρεσίας
- Κίνδυνοι και ευκαιρίες
- Χρηματοοικονομικές προβολές
- Συμπέρασμα



Πόσο Ογκώδες;

- Όσο μικρότερο, τόσο καλύτερα
- 20 - 40 σελίδες είναι αρκετές
- Όγκος ανάλογος των αναγκών
- Οι πληροφορίες χωρίζονται σε ενότητες



Ποιος Συντάσσει το Σχέδιο;

- Κατιούσα προσέγγιση (top - down)
- Ανιούσα προσέγγιση (bottom - up)

ή

- Συνδυασμός, αλλά ΕΝΑ άτομο υπεύθυνο συντονισμού



Λογισμικό

- Λογισμικό Επιχειρηματικού Σχεδιασμού
 - Business Plan Professional Edition
 - Business Plan Pro (Palo Alto)
 - Business Plan Writer
 - Planit Business Plan
- <https://www.bplans.com/downloads/>
- Επεξεργαστές Κειμένου
- Λογιστικά Φύλλα



Τεχνικά Ζητήματα ISO 9000

- Αναγνώριση Εγγράφου:

ΕΣ2023.06, εκδ. 3^η

- Κυκλοφορία Εγγράφου:

Σε ποιον ανήκει, ποιος εγκρίνει, ιστορικό ελέγχων, αρχείο παραληπτών, προσθήκες ή διαγραφές

- Συνέπεια στους ορισμούς (βλ. και πιο κάτω)



Νομικά Ζητήματα

- Εμπιστευτικότητα, μη - αποκάλυψη
- Σημείωση «εμπιστευτικό» ή «εμπορικό απόρρητο», κλπ. √ σελίδα, σημείωση δικαιωμάτων στην αρχή



Παράδειγμα Εξωφύλλου

Επιχ/κό Σχέδιο Mega Projects A.E.

ΕΣ2023.06, εκδ. 3^η

Επιχειρηματικό Σχέδιο
Mega Projects A.E.
για την περίοδο 2023 έως 2028

ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΑΠΟΡΡΗΤΟ, Copyright © 2023 Mega Projects A.E.

Σελ. 1 από 32



Ορολογία - Ορισμοί - Συντομογραφίες

- S.I.P.R.I.: Stockholm International Peace Research Institute
- S.P.R.U.: Science Policy Research Unit ίδρυμα του Πανεπιστημίου του Sussex στη Μ. Βρετανία
- Δ.Ε.Ε.: Δυτικο - Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ε&Α: Έρευνα και Ανάπτυξη
- Ε.Ε. : Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ε.Π.Α.: Ελληνική Προστιθέμενη Αξία
- Ε.Τ.Α: Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη



Ορολογία...



Περίληψη

- Το σχέδιο σε μικρογραφία και ΟΧΙ εισαγωγή
- Δήλωση σκοπού στην 1η πρόταση
- Ομάδα δ/νσης, αγορά, μοναδικές ικανότητες
- Εφόδια, δυνατά σημεία, πλεονεκτήματα
- Στρατηγική επιτυχίας
- Βασικά οικονομικά
- Χρήση αιτούμενης χρηματοδότησης

- Προσοχή στην έκφραση, χρήση πιο αόριστης φρασεολογίας



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

- **Στόχος ενότητας:** ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων ικανοτήτων
- Περιλαμβάνει:
 - Βασικές πληροφορίες επιχ/σης
 - Όραμα, αποστολή, φιλοσοφία
 - Ιστορικό
 - Οργάνωση
 - Υποδομές
 - Προϊόντα και υπηρεσίες
 - Ιδιαίτερες Ικανότητες



Κεντρικός Στόχος Επιχειρήσεων

- Μεγιστοποίηση (ή μήπως απλά αύξηση):
 - Κέρδους
 - Κερδοφορίας
 - Απόδοσης μετοχών
 - Μερισμάτων
 - Μεριδίου αγοράς
 - Ενεργητικού
- Σταθερότητα ή ανάπτυξη
- Περιορισμός κινδύνων
- Στόχος εξαγοράς
- Αυτοκρατορία
- Αλτρουϊστικό όραμα
- Πρόβλημα αντιπροσώπευσης (agency) ↑



Όραμα, Αποστολή, Φιλοσοφία (1)

- Όραμα:
 - Εκείνο που δίδει ώθηση
 - Πως θέλουμε να μας θυμούνται
 - Bristol – Meyers Squibb:
 - Τι θέλουμε να πετύχουμε **μακροπρόθεσμα**
 - η παραγωγή και βελτίωση της ανθρώπινης ζωής μέσα από την προσφορά υψηλότερης ποιότητας
- Αν δεν έχουμε όραμα, δεν συντάσσουμε σχέδιο
 - Dow Chemical Company:
 - να βελτιώνουμε διαρκώς ότι είναι ουσιώδες για την ανθρώπινη πρόοδο, μέσα από τη γνώση της επιστήμης και της τεχνολογίας



Όραμα, Αποστολή, Φιλοσοφία (2)

- Αποστολή:
 - Τι θέλουμε να κάνουμε αυτή τη στιγμή (βραχυ-μεσοπρόθεσμα);
- Ακρίβεια
- Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, παρά στα προϊόντα / υπηρεσίες μας



Όραμα, Αποστολή, Φιλοσοφία (3)

- Παράδειγμα αποστολής:

Η εταιρία Frozen Pizza έχει σκοπό να παράγει πλήρη γεύματα με το χαμηλότερο κόστος στην Αλάσκα. Στόχοι μας για τα επόμενα τρία έτη είναι:

- Η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με διπλασιασμό του αριθμού προσφερόμενων σαλτσών και μείωση του μέγιστου χρόνου κατ' οίκον διανομής στις δυο ημέρες
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας με μείωση εβδομαδιαίου ωραρίου στις 50 ώρες και παροχή γούνινου καπέλου και snow - mobile σε κάθε εργαζόμενο
- Ο διπλασιασμός του μεριδίου μας στην αγορά



Όραμα, Αποστολή, Φιλοσοφία (4)

- Φιλοσοφία:
 - Τίποτε δεν είναι αυτονόητο και η κοινή λογική είναι μύθος
- Καλές εντυπώσεις:
 - Αναφορές στην προσοχή στους μετόχους
 - Σύναψη στενών αμοιβαία ευνοϊκών σχέσεων με συνεργάτες
 - Εξέλιξη και εκπαίδευση εργαζομένων
 - Φροντίδα και μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες
 - Κοινωνική υπευθυνότητα



Ιστορικό και Στοιχεία για Τραπεζικούς

- Σύντομο ιστορικό και παρατήρηση για την σημερινή κατάσταση
- Οικονομικές πληροφορίες:
 - Πωλήσεις
 - Μικτό κέρδος
 - Μικτό κέρδος ως % επί των πωλήσεων
 - Οργανικά έξοδα ανά βασικό τομέα
 - Καθαρά κέρδη προ φόρων

(πάντα χρήσιμη η σύντομη γραπτή επεξήγηση των δεικτών,

π.χ. τι είναι το EBITDA 1.4εκ.€;)



Τρέχουσα Οργάνωση Επιχείρησης

- Οργανόγραμμα
- Ομάδα διεύθυνσης
- Μέλη διοικητικού συμβουλίου
- Γενικοί διευθυντές
- Λοιποί υπάλληλοι
- Διοικητική υποστήριξη
- Εξέλιξη προσωπικού, εκπαίδευση, κλπ.



Υποδομές Επιχείρησης

- Εγκαταστάσεις, εργοστάσια, μηχανήματα, υπολογιστές, άλλα περιουσιακά στοιχεία (προσοχή στη λογιστική και στην αγοραία αξία, και στο κόστος αντικατάστασης)
- Σημαντικότερα θετικά και αρνητικά σημεία



Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Αναλυτική περιγραφή, αν πρόκειται για νέα επιχείρηση
- Προσοχή στον αριθμό των περιγραφόμενων
- Σχετική σημασία καθενός προϊόντος / καθεμιάς υπηρεσίας



Ιδιαίτερες Ικανότητες

- Πού μπορεί να έχουμε ιδιαίτερες ικανότητες;
 - Έρευνα & ανάπτυξη
 - Ανάπτυξη προϊόντος
 - Διαχείριση προμηθειών / προμηθευτών
 - Παραγωγή
 - Έλεγχος αποθεμάτων
 - Εμπορική επωνυμία
 - Διαχείριση διόδων στην αγορά
 - Κατανόηση αγοράς
 - Διαχείριση πληροφοριών
 - Διαπραγματεύσεις
 - Εταιρικές εξαγορές
 - Διεθνείς λειτουργίες
 - Συγκεκριμένες ικανότητες διαχείρισης



Παράδειγμα S.W.O.T. (1)

Δυνατά και Αδύνατα Σημεία		
Τομέας	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Διαδικασίες	Υψηλή Παραγωγικότητα	Αργή διοχέτευση στην αγορά
Διοίκηση	Καλή αναγνώριση ευκαιριών	Κακή διαχείριση προσωπικού
Μάρκετινγκ - πωλήσεις	Καλές άμεσες πωλήσεις	Κακή έρευνα αγοράς
Άλλα προσόντα	Καλό τμήμα έρευνας & ανάπτυξης	Κακή συντήρηση
Εμπειρία	Υπερατλαντική επιτυχία	Αποτυχίες σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές
Πνευματική ιδιοκτησία	Εμπορικές επωνυμίες, απόρρητα	Κακή συντήρηση
Εγκαταστάσεις πώλησης	Εξαιρετική θέση	Υψηλό ενοίκιο
Εξοπλισμός παραγωγής	Εξειδικευμένος εξοπλισμός	Φθαρμένες βιομηχανικές εγκαταστάσεις



Παράδειγμα S.W.O.T. (2)

Ευκαιρίες και Απειλές		
Τομέας	Ευκαιρία	Απειλή
Αγορά	Αγορά μεγαλώνει με γοργούς ρυθμούς	Αγορά ωριμάζει
Κλάδος	Ανταγωνισμός κατακερματισμένος	Ανταγωνιστές με πολύ καλή έρευνα & ανάπτυξη
Πρότυπα κλάδου	Συμμόρφωση ενισχύει το προϊόν μας	Εφαρμογή νέων προτύπων αυξάνει κόστος
Αγορά εργασίας	Προσόντα διαθέσιμα σε τοπική αγορά	Συχνές απεργίες
Τιμές συναλλάγματος	Φθηνότερες εισαγόμενες Α΄ Ύλες	Φθηνότερα ανταγωνιστικά προϊόντα
Οικονομικές τάσεις	Οικονομική βελτίωση αυξάνει τη ζήτηση	Αυξανόμενη ανεργία μειώνει τη ζήτηση
Κυβερνητική πολιτική	Φοροαπαλλαγές	Κίνητρα για αντίπαλες εταιρίες
Φυσικές καταστροφές	Πώληση ειδικού εξοπλισμού	Απώλειες παραγωγής ή δεδομένων



Παράδειγμα Ποσοτικοποίησης S.W.O.T.

Περιγραφή Κρίσιμου Παράγοντα	Συντελεστής Βαρύτητας (1 έως 10)	Βαθμολογία (-5 έως +5)	Αποτέλεσμα
Παράγοντας 1 (δύναμη)	8	2	16
Παράγοντας 2 (δύναμη)	6	4	24
Παράγοντας 3 (αδυναμία)	4	-2	-8
Συνολική Βαθμολογία			32

Δυνάμεις βαθμολογούνται θετικά,
αδυναμίες αρνητικά

Χρησιμεύει για να κρίνει η επιχείρηση την επίδοσή της σε βάθος χρόνου

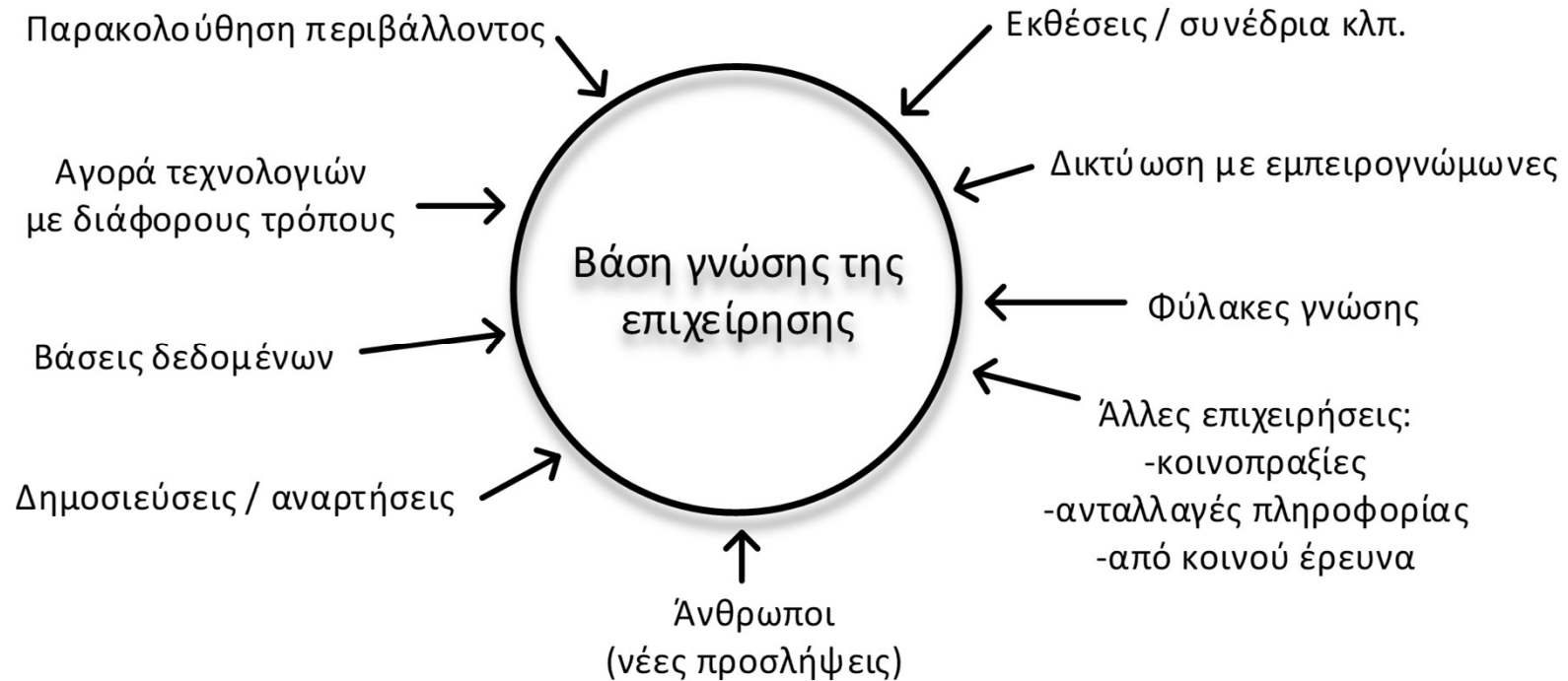


Εξωτερικό Περιβάλλον

- Μακροοικονομικό:
 - Δημογραφικές
 - Πολιτικές – νομικές
 - Τεχνολογικές
 - Οικονομικές
 - Κοινωνικές – πολιτιστικέςδιαστάσεις
- Μικροοικονομικό:
 - Προμηθευτές
 - Πελάτες & δυνητικοί πελάτες
 - Δίοδοι στην αγορά
 - Ανταγωνιστές
 - Υποκατάστατα προϊόντα
 - Συμπληρωματικοί παίκτες



Συλλογή Πληροφοριών



Πηγές Πληροφοριών

- Αρχεία επιχείρησης
- Πελάτες
- Μη - πελάτες
- Πελάτες ανταγωνιστών
- Εργαζόμενοι σε ανταγωνιστές
- Δημοσιεύσεις κάθε είδους
- Διαδίκτυο
- Εκθέσεις, ειδικά έντυπα κλπ.
- Αγορά / χρήση προϊόντων ανταγωνιστών
- Στατιστικές
- Έρευνα αγοράς



Κατανόηση του Έξω Κόσμου

- Άνθρωποι
- Οικονομία
- Κράτος & Πολιτική
- Ομάδες Πίεσης
- Παγκοσμιοποίηση
- Τεχνολογία



Συνεργάτες

- Προμηθευτές
- Δίοδοι στην αγορά
 - Έμποροι χονδρικής
 - Έμποροι λιανικής
 - Μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας
- Ενδιάμεσοι



Η Αγορά

- Ποιοι είναι οι **πελάτες**; → Δυνητική αγορά
- Τμηματοποίηση → Διαθέσιμη αγορά
- Τι έχει αξία για τον πελάτη; → Αγορά - στόχος
- Υπολογισμός συνολικής ζήτησης
- Ο κλάδος
 - Ανταγωνιστές
 - Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα



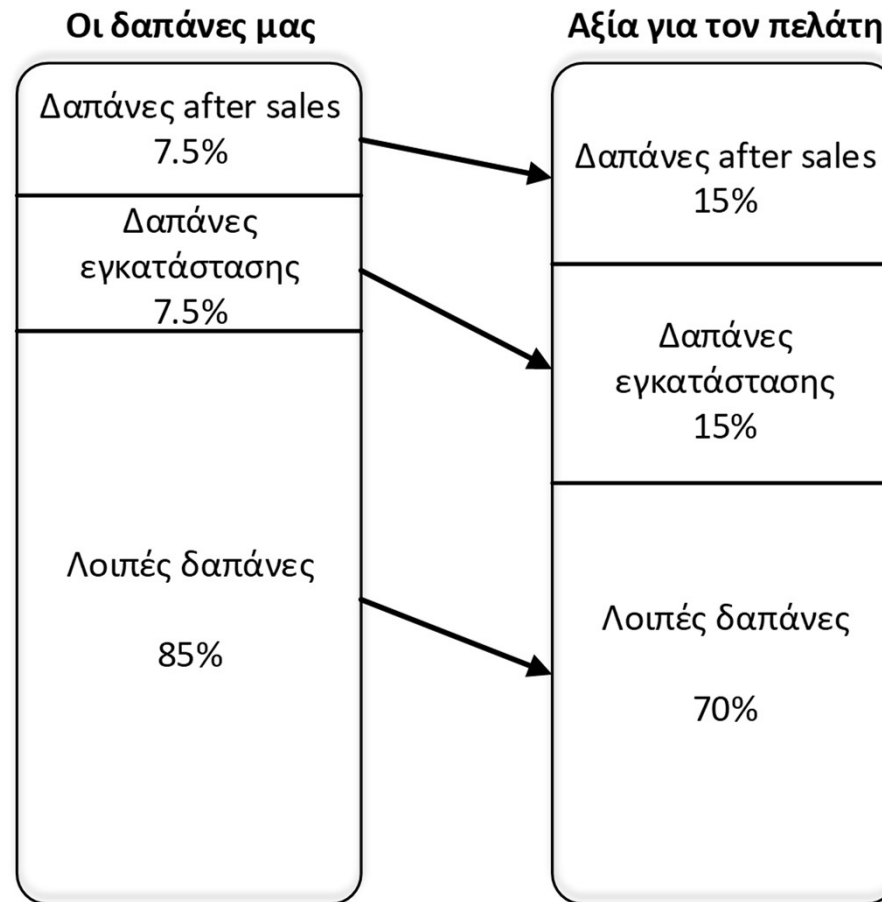
Τμηματοποίηση Αγοράς

Δυνητικοί Πελάτες	Ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης	Αριθμός πελατών
Τελικοί καταναλωτές	2%	12.000
Μικρές επιχειρήσεις	5%	15.000
Μεγάλες επιχειρήσεις	8%	33.000
Δημόσιο	-2%	36.000
Εκπαίδευση	0%	19.000
Σύνολο	2,78%	115.000

Ομάδες αγοραστών με παρόμοια χαρακτηριστικά



Τι έχει Αξία για τον Πελάτη;



Υπολογισμός Συνολικής Ζήτησης

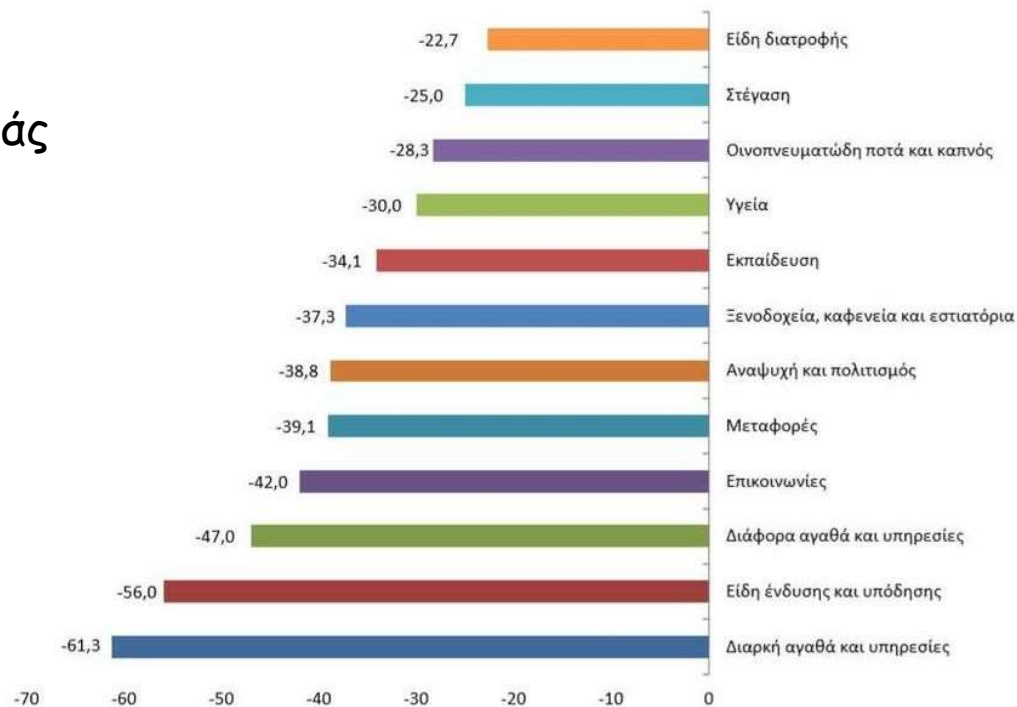
- Υπολογισμός ποσότητας προϊόντος / υπηρεσίας που θα αγοραστεί από:
 - Συγκεκριμένο τμήμα αγοράς
 - Σε καθορισμένη χρονική περίοδο
 - Υπό καθορισμένες συνθήκες αγοράς



Υπολογισμός Συνολικής Ζήτησης

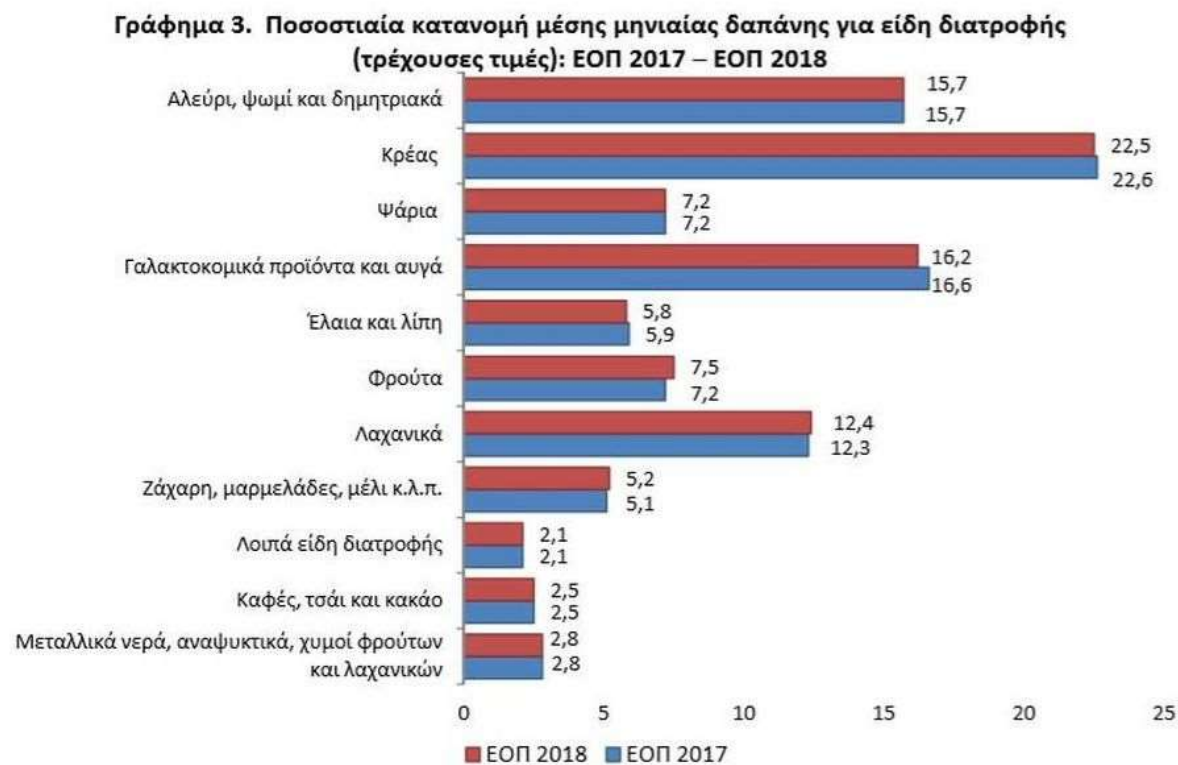
- Υπολογισμός ποσότητας προϊόντος / υπηρεσίας που θα αγοραστεί από:
 - Συγκεκριμένο τμήμα αγοράς
 - Σε καθορισμένη χρονική περίοδο
 - Υπό καθορισμένες συνθήκες αγοράς

Γράφημα 7. Ποσοστιαία μεταβολή μέσης μηνιαίας δαπάνης των νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες (σταθερές τιμές 2018): ΕΟΠ 2018 / ΕΟΠ 2008



Υπολογισμός Συνολικής Ζήτησης

- Υπολογισμός ποσότητας προϊόντος / υπηρεσίας που θα αγοραστεί από:
 - Συγκεκριμένο τμήμα αγοράς
 - Σε καθορισμένη χρονική περίοδο
 - Υπό καθορισμένες συνθήκες αγοράς

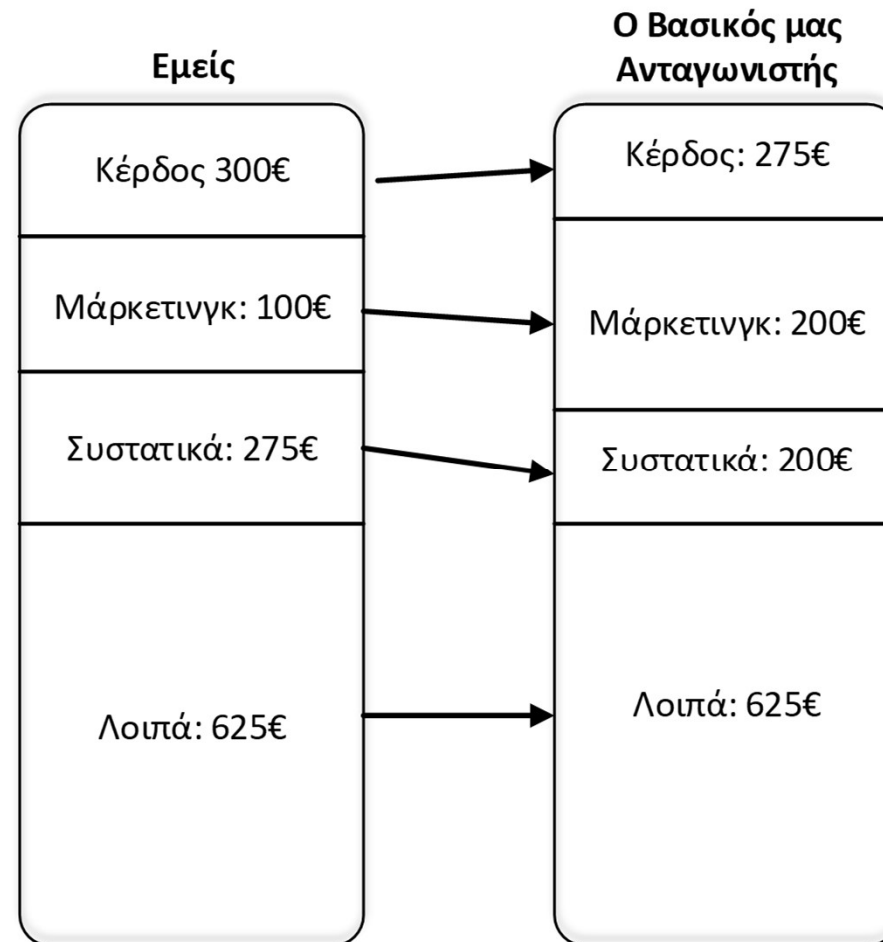


Ταξινόμηση Ανταγωνιστών

- Μέγεθος πωλήσεων
- Τμήματα αγοράς
- Αναπτύσσουν προϊόντα ή αντιπροσωπεύουν;
- Κατασκευάζουν ή μεταπωλούν;
- Έμφαση στην τιμή ή στα χαρακτηριστικά;
- Διαφοροποιημένοι ή όχι;
- Σε ποιες γενιές τεχνολογίας;
- Εμπορικές επωνυμίες ή επώνυμα είδη;
- Σειρές προϊόντων ή μεμονωμένα προϊόντα;



Κλίμακα Αξίας & Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα



Τιμή Πώλησης: €1.300



Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- Ισχυρή Έρευνα & Ανάπτυξη
- Διανοητική ιδιοκτησία
- Αποκλειστικά δικαιώματα μεταπώλησης / διανομής
- Ιδιοκτησία κεφαλαιουχικού εξοπλισμού
- Ανώτερη υποστήριξη προϊόντος / πελατών
- Χαμηλό κόστος / οικονομίες κλίμακας
- Άλλες οικονομίες, π.χ. μάθησης
- Καλύτερη πληροφόρηση και ικανότητα επεξεργασίας
- Ικανότητες μάρκετινγκ σε κάποια τμήματα αγοράς
- Πρόσβαση σε κεφάλαιο
- Υπεροχή σε μάνατζμεντ
- Φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων



Στρατηγική Πωλήσεων

- Στρατηγική Μάρκετινγκ \neq Στρατηγική Πωλήσεων

Στρατηγική Πωλήσεων:

Πως και πότε κλείνουν οι πωλήσεις
Πως αμείβονται οι πωλητές
Βελτιστοποίηση επεξεργασίας παραγγελιών
Προσδιορισμός τιμής
Παραδόσεις
Όροι

- Οι πωλήσεις «κλείνουν» τις συμφωνίες που «άνοιξε» το μάρκετινγκ



4. Χρηματοοικονομικό μέρος επιχειρηματικού σχεδίου

Προϋπολογισμοί (1)

- **Ορισμοί:**

- Οι διαδικασίες κατάρτισης προγραμμάτων για τον προσδιορισμό κάποιου αναμενόμενου αποτελέσματος στα πλαίσια των επιδιωκόμενων στόχων, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Το σύνολο των σχεδιαζόμενων δαπανών και ο τρόπος χρηματοδότησής τους



Προϋπολογισμοί (2)

- Οι προϋπολογισμοί είναι **ΣΧΕΔΙΑ**:
 - Δαπανών
 - Δραστηριοτήτων
 - Πωλήσεων
 - Μάρκετινγκ
 - κλπ.
- Σκοπός: ο υπολογισμός οικονομικών μεγεθών για την ορθότερη κατανομή των πόρων



Προϋπολογισμός Δαπανών

Απλός Προϋπολογισμός Δαπανών Πωλήσεων & Μάρκετινγκ

Είδος Δαπάνης	Ιαν.	Φεβ.	Νοε.	Δεκ.	Σύνολο Έτους
Προϋπολογισμός Μάρκετινγκ	15.000	15.000	20.000	10.000	150.000
Διαφήμιση	2.000	3.000	2.000	2.000	25.000
Κατάλογοι	3.000	11.800	8.000	5.000	113.300
Ιστοσελίδες	0	0	15.000	0	16.000
Προώθηση προϊόντων	0	0	0	0	20.200
Εκθέσεις	0	7.000	0	0	7.000
Τύπος	0	0	0	0	1.000
Άλλα είδη προώθησης	1.000	0	0	0	31.000
Σεμινάρια	2.000	1.000	500	250	10.250
Εξυπηρέτηση - επισκευές	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Εκπαίδευση	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Σύνολο	29.000	43.800	51.500	23.250	445.750

Σημ.: Δεν παρατίθενται οι μήνες Μαρ. - Οκτ.



Ορόσημα Σχεδίου - Προϋπολογισμοί

Ορόσημα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ορόσημο	Υπεύθυνος	Σχεδιασμένη Ημερομηνία	Τμήμα	Προϋπ/σμός	Πραγματική Ημερομηνία	Πραγματικές Δαπάνες	Απόκλιση Ημερομηνίας	Απόκλιση από Προϋπολογισμό
Εταιρική ταυτότητα	TJ	17/12/22	Μάρκετινγκ	10.000	15/01/23	12.004	29	2.004
Σεμινάριο	IR	10/01/23	Πωλήσεις	1.000	27/12/23	1.000	-14	0
Αναθεώρηση σχεδίου	RJ	10/01/23	Δ/νση	0	23/01/23	500	13	500
Αναβάθμιση mailer	IR	16/01/23	Πωλήσεις	5.000	12/02/23	1.000	27	-4.000
Νέα εταιρικά φυλλάδια	TJ	16/01/23	Μάρκετινγκ	5.000	15/01/23	5.000	-1	0
Αυτοκίνητα παραδόσεων	SD	21/01/23	Εξυπηρέτηση	12.500	26/02/23	0	32	-12.500
Direct mail	IR	16/02/23	Μάρκετινγκ	3.500	25/02/23	1.000	9	-2.500
Διαφήμιση	RJ	16/02/23	Δ/νση	115.000	6/03/23	100.000	18	-15.000
Πρωτότυπο Χ4	SG	25/02/23	Παραγωγή	2.500	25/02/23	1.000	0	-1.500
Αναβάθμιση υπηρεσιών	SD	25/02/23	Παραγωγή	2.500	25/02/23	2.500	0	0
Σύνολο				157.000		124.004	10	-32.996



Προϋπολογισμός Πωλήσεων

- Συνήθως καταρτίζεται πρώτος
- Αν δεν είναι ρεαλιστικός, το ίδιο θα συμβεί με τους υπόλοιπους
- Καθορίζει:
 - Είδη προϊόντων / υπηρεσιών
 - Ποσότητα
 - Τιμή
 - Γεωγραφική κατανομή
 - Διαχρονική κατανομή
 - Κατανομή πωλήσεων ανά πελάτη
 - Κατανομή πωλήσεων ανά πωλητή
 - Τρόπο και είδος πωλήσεων

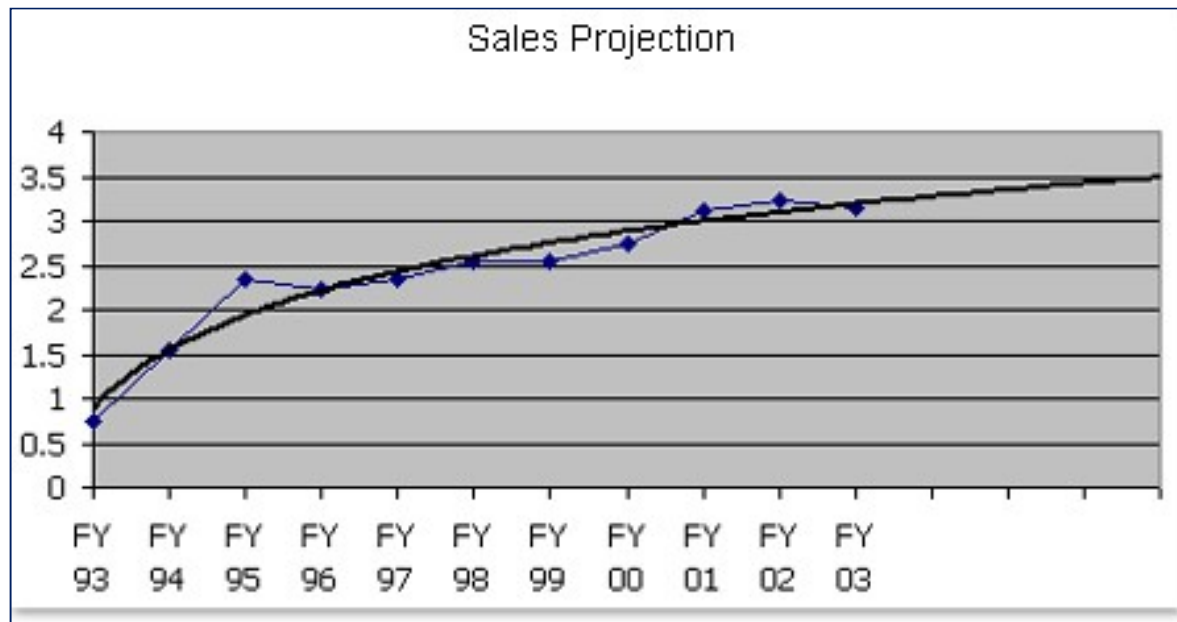


Υπόδειγμα Προϋπολογισμού Πωλήσεων

Προϋπολογισμός Πωλήσεων Προϊόντος Χ, Α' Έξ. 2023																		
Περιοχές Πωλήσεων	Ιανουάριος			Φεβρουάριος			Μάρτιος			Απρίλιος			Μάιος			Ιούνιος		
	Ποσότ ητα	Τιμή	Αξία	Ποσότ ητα	Τιμή	Αξία	Ποσότ ητα	Τιμή	Αξία	Ποσότ ητα	Τιμή	Αξία	Ποσότ ητα	Τιμή	Αξία	Ποσότ ητα	Τιμή	Αξία
1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ																		
Αττική	10	70	700	15	70	1050	20	70	1400	30	71	2130	35	72	2520	35	73	2555
Αν. Στερεά	5	74	370	8	74	592	10	75	750	15	75	1125	15	75	1125	15	75	1125
Θεσσαλία	4	73	292	6	73	438	8	74	592	10	74	740	15	75	1125	15	75	1125
Μακεδονία - Θράκη	8	70	560	12	70	840	15	71	1065	25	72	1800	30	71	2130	30	75	2250
Δ. Στερεά - Ήπειρος	3	75	225	4	75	300	6	75	450	10	75	750	10	75	750	10	75	750
Πελοπόννησος	7	70	490	10	70	720	15	72	1080	20	72	1440	20	73	1460	20	73	1460
Κρήτη	4	72	288	5	72	360	8	72	576	10	75	750	10	75	750	10	75	750
Ν. Αιγαίου	4	73	292	5	73	365	8	73	584	10	73	730	10	73	730	10	73	730
Σύνολο	45		3217	65		4665	90		6497	130		9465	45		10590	145		10745
2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ																		
Δ. Ευρώπη	30	70	2100	30	70	2100	30	70	2100	30	70	2100	30	70	2100	30	70	2100
Αν. Ευρώπη	20	75	1500	15	75	1125	10	75	750	20	75	1500	10	75	750	15	75	1125
Αμερική	10	70	700	10	70	700	10	70	700	10	70	700	10	70	700	10	70	700
Αφρική	10	75	750	15	75	1125	10	75	750	10	75	750	15	75	1125	10	75	750
Ασία - Αυστραλία	20	70	1400	15	70	1050	20	70	1400	15	70	1050	20	70	1400	15	70	1050
Σύνολο	90		6450	85		6100	80		5700	85		6100	85		6075	80		5725
Γενικό Σύνολο	135		9667	150		10765	170		12197	215		15565	230		16665	225		16470



Γραφήματα για Πρόβλεψη



Παράγοντες που Λαμβάνονται Υπόψη

- Εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών
- Διακοπή παραγωγής και εμπορίας κάποιων προϊόντων
- Αύξηση / μείωση τιμών προϊόντων και πολιτική εκπτώσεων
- Επέκταση σε νέες αγορές
- Αύξηση / μείωση δυναμικού πωλήσεων
- Κόστος διανομής και κατανομή του
- Έξοδα προώθησης
- Έξοδα διαφήμισης
- Έξοδα πωλήσεων
- Οργάνωση και εκπαίδευση πωλητών



Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων

Προϋπολογισμός Εξόδων Πωλήσεων 2023

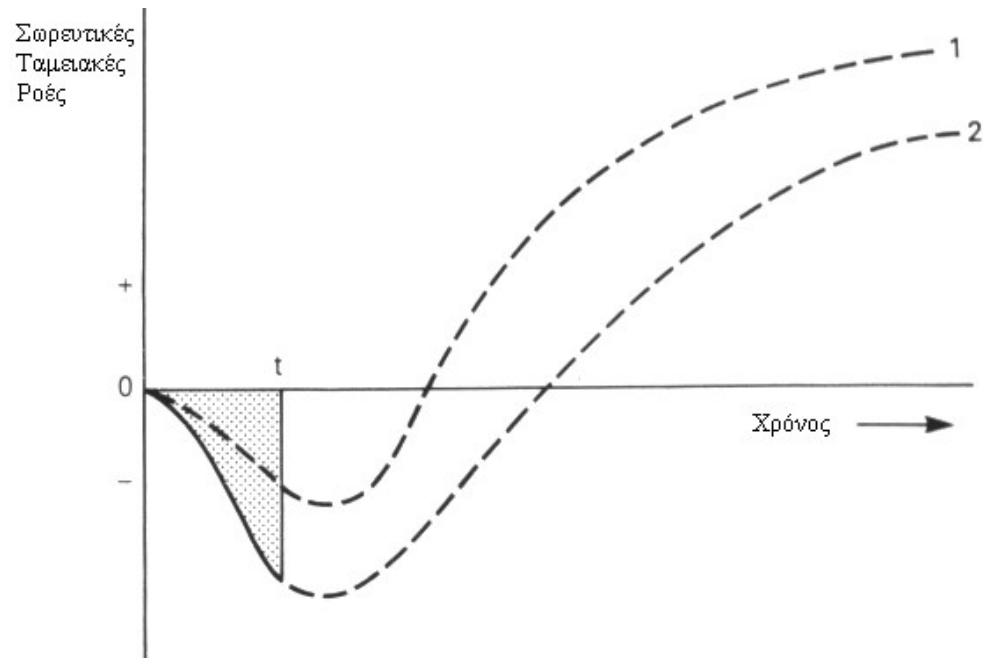
Προϋπολογισμένες Πωλήσεις Εσωτερικού: 550.000

Προϋπολογισμένες Πωλήσεις Εξωτερικού: 850.000

Έξοδα Κατά Έτος	Πωλήσεις Εσωτερικού			Πωλήσεις Εξωτερικού			
	Σύνολο Εξόδων	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο	Σταθερά	Μεταβλητά	Σύνολο
Αμοιβές & Έξοδα Προσωπικού	55574	2943	1243	11186	9845	1543	11388
Αμοιβές Τρίτων	95876	1958	28496	30454	1457	63965	65422
Παροχές Τρίτων	9176	119	3000	3119	157	5900	6057
Φόροι - Τέλη	3425	105	2600	2705	120	600	720
Διάφορα Έξοδα	16709	4300	186	4486	12000	223	12223
Τόκοι & Συναφή	58977	10540	11342	21880	15168	21927	37095
Αποσβέσεις Παγίων	1486	844	-	844	642	-	642
Υλικά Συσκευασίας	8177	-	3824	3824	-	4353	4353
Σύνολο	216100	27809	50691	78500	39389	98511	137900



Συνήθεις οι αποκλίσεις...



1. Εκτίμηση που έγινε με την έναρξη του σχεδίου
2. Εκτίμηση που γίνεται στο χρόνο "t"

— Πραγματικές
- - - Εκτιμημένες

Eurofighter: +4.5 έτη και 13% ↑
F/A - 22: +9 έτη και 127% ↑



Ανάλυση Νεκρού Σημείου (1)

(1) Αριθμός αποχρησι- μοποιη- μένων μονάδων	(2) Σταθερό κόστος	(3) Μεταβλητό κόστος	(4) Συνολικά κόστος	(5) Κέρδη
				μονάδας (4) / (1)
– Σταθερό κόστος				
– Μεταβλητό κόστος	3000	500	3500	350
– Παραγωγική δυνατότητα	3000	1000	4000	200
30	3000	1500	4500	150
40	3000	2000	5000	125
50	3000	2500	5500	110
60	3000	3000	6000	100

• Νεκρό σημείο = Σταθερό Κόστος / (Τιμή Μονάδας - Μεταβλητό Κόστος)



Ανάλυση Νεκρού Σημείου (2)

- Για επιχειρήσεις με πολλά διαφορετικά προϊόντα δεν γίνεται ανάλυση νεκρού σημείου σε μονάδες αλλά σε έσοδα
- Νεκρό σημείο εσόδων = Σταθερό Κόστος / Μικτό Περιθώριο Κέρδους
- Μικτό Περιθώριο Κέρδους = (Τιμή - Κόστος) / Τιμή
- Παράδειγμα: Μηνιαίο Σταθερό Κόστος 9000€ και Μικτό Περιθώριο Κέρδους 45%

$$9000 / 0,45 = 20000$$



Χρηματοοικονομικές μέθοδοι αξιολόγησης

- Για τις περισσότερες χρηματοοικονομικές μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων είναι οι μέθοδοι:
 - Εκτιμήσεις μελλοντικών πωλήσεων, κατανομή τους στο χρόνο και
 - περίοδος επένδυσης (Payback Period)
 - Εκπόνηση κεφαλαιακών κερδών
 - καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value)
 - Εσωτερικό ποσοστό απόδοσης (Internal Rate of Return)
 - δείκτη αποδοτικότητας (Profitability Index)



Τυπικές Εισροές στην Αξιολόγηση Σχεδίων

	Τυπικές Εισροές
Τεχνολογικές	Τεχνικές δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν, ωριμότητα απαιτούμενης τεχνολογίας, τεχνολογικές ικανότητες επιχείρησης
Εσωτερικές	Πιθανότητα τεχνικής επιτυχίας, εξοικείωση με αντικείμενο σχεδίου, ρόλος στελεχών και διάφορων λειτουργικών τμημάτων επιχείρησης
Χρηματοοικονομικές	Αναμενόμενα οφέλη, πιθανό κόστος, τόσο του σχεδίου όσο και συνεπακόλουθων δράσεων
Αγοράς	Μέγεθος και ελκυστικότητα αγοράς, ανταγωνιστική θέση
Επιχειρηματικές	Αποσαφήνιση στόχων, ταίριασμα με στρατηγική επιχείρησης, παράγοντες - κλειδιά για την επιτυχία



Μη - Χρηματοοικονομικοί Δείκτες: Ansoff

$$\text{Κερδος} = \frac{(Mt + Mb) * E * Ps * Pr}{Cd + j} * S$$

Όπου	Mt:	Τεχνολογικό όφελος
	Mb:	Επιχειρηματικό όφελος
	E:	Εκτίμηση συνολικών εσόδων στην διάρκεια ζωής προϊόντος / υπηρεσίας
	Ps:	Πιθανότητα επιτυχίας επένδυσης
	Pr:	Πιθανότητα επιτυχούς διείσδυσης στην αγορά
	S:	Στρατηγικό ταίριασμα προτεινόμενης επένδυσης με λοιπά σχέδια
	Cd:	Συνολικό κόστος ανάπτυξης, περιλαμβανομένου κεφαλαίου κίνησης και τρεχόντων εξόδων
	j:	Παράγοντας εξοικονόμησης που είναι αποτέλεσμα χρήσης υπάρχουσών εγκαταστάσεων και ικανοτήτων



Μη - Χρηματοοικονομικοί Δείκτες: Hart

$$\text{Όφελος/Κόστος} = \frac{S * P * p * t}{100c}$$

- Όπου
- S: Μέγιστες πωλήσεις ανά έτος
 - P: Καθαρό κέρδος επί των πωλήσεων (%)
 - p: Πιθανότητα επιτυχίας της επένδυσης (0 έως 1)
 - t: Παράγοντας προεξόφλησης (χρόνος)
 - c: Μελλοντικό κέρδος επενδύσεων



5. Παράρτημα

Στα παραρτήματα (1)

- Εξειδικευμένες διαδικασίες, ιδέες ή περιγραφές
- Νομικά έγγραφα
- Υπάρχουσες συμφωνίες ή συμφωνίες πρόθεσης αγοράς, δεσμεύσεις κλπ.
- Έρευνα αγοράς
- Λεπτομερείς προδιαγραφές προϊόντος / υπηρεσίας
- Διαφημιστικό υλικό
- Λεπτομερής Χρηματοοικονομική Ανάλυση
- Πλήρη βιογραφικά σημειώματα



Στα παραρτήματα (2)

- **Μπορεί να ζητηθούν:**
 - Δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης επιχειρηματία και κύριας ομάδας
 - Απογραφή αποθεμάτων, προϊόντων και λοιπών, κατά είδος, ηλικία και αξία
 - Συμφωνητικά ενοικίασης εγκαταστάσεων, μαζί με τυχόν αναγκαίες βελτιώσεις
 - Καταγραφή πάγιων στοιχείων
 - Τιμοκατάλογοι για να υποστηρίξουν εκτιμήσεις περί κόστους και προβλέψεις για κέρδη
 - Περιγραφή ασφαλιστικής κάλυψης, πολιτικές κάλυψης και ποσά καλύψεων
 - Λογαριασμοί εισπρακτέοι σε περίληψη
 - Λογαριασμοί πληρωτέοι σε περίληψη
 - Πρόσφατες εκτιμήσεις για διαθέσιμα στοιχεία του ενεργητικού
 - Φορολογικά στοιχεία τυχόν συνδεδεμένων επιχειρήσεων
 - Στοιχεία τυχόν δανειστών
 - Όνομα νομικού εκπροσώπου, μαζί με διεύθυνση και στοιχεία επικοινωνίας
 - Όνομα λογιστή, μαζί με διεύθυνση και στοιχεία επικοινωνίας



Αναφορές

Barringer, B. R. (2015). *Preparing Effective Business Plans*. 2nd ed. Pearson

Barrow, C., Barrow, P. & Brown, R. (2021). *The Business Plan Workbook*. 10th ed. KoganPage

Hill, B. & Power, D. (2013). *Small Business Owner's Guide to Business Plans*. Allworth Press

Maitland, I. (2001). *Επιτυχημένα Business Plans σε μια εβδομάδα*. Compupress S.A. - Anubis Publications

McKeever, M. P. (2019). *How to Write a Business Plan*. 14th ed. NOLO

Ministry of Competition, Science and Enterprise. (2002). *Business planning and financial forecasting*. Province of British Columbia and Western Economic Diversification, Federal Government of Canada

Stutely, R. (2003). *το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*. Παπασωτηρίου. Πρωτότυπο (2002) "the definitive business plan". FT - Prentice Hall

Tiffany, P. & Peterson, S. D. (2008). *Επιχειρηματικός Σχεδιασμός για Πρωτάρηδες*. Κλειδάριθμος. Πρωτότυπο (2005) "Business Plan for Dummies". Wiley.

Κέφης, Β. και Παπαζαχαρίου, Π. (2009). *το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*. Κριτική



Τέλος Ενότητας

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό (κείμενο, εικόνες, διαγράμματα, κλπ.) έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της Πράξης «Υποστήριξη Δράσεων Στήριξης της Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Ωρίμανσης για την Αξιοποίηση της Ερευνητικής Δραστηριότητας και των Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών που αναπτύσσονται στο Πανεπιστήμιο Πατρών» - «ΜΕΤΩΝ, MIS 5132546».
- Η πράξη «ΜΕΤΩΝ» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους.



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, **Απόστολος Ραφαηλίδης**, 2023. Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2023.
Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

Διαφήμιση ΟΤΕ από <https://www.youtube.com/watch?v=F5YWtdMzq-U>

