

Ενότητα 8

Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου

Α. ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ,
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

Σκοπός

Σκοπός της ενότητας είναι να περιγράψει τι είναι επιχειρηματικό σχέδιο, που χρησιμεύει και τι περιέχει. Περιγράφονται οι βασικές και συνηθισμένες ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου, με τρόπο τέτοιο ώστε η ενότητα να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο όταν χρειάζεται να το διαβάσει, αλλά και να τον βοηθήσει να συντάξει ένα, αν και όταν χρειάζεται. Τίθεται κριτικά το θέμα της χρήσης χρηματοοικονομικών μεθόδων στην αξιολόγηση επιχειρηματικών σχεδίων και προτείνεται η συμπληρωματική εξέταση επιπλέον μη-χρηματοοικονομικών παραγόντων. Σε παράρτημα, στο τέλος της ενότητας, παρατίθεται ένας χρηστικός οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει:

- τι είναι και που χρησιμεύει ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- ποιες ενότητες περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- ποια σημεία χρήζουν ανάλυσης σε κάθε μία από τις ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου
- τι είναι και πως γίνεται η έρευνα κλάδου και η έρευνα αγοράς για ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- θέματα μάρκετινγκ – προώθησης – τιμολογιακής πολιτικής για ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- τι σημαίνει και τι περιλαμβάνει η διαχείριση λειτουργιών σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- βασικά θέματα στη χρηματοοικονομική και στη μη – χρηματοοικονομική αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Έννοιες κλειδιά

Επιχειρηματικό σχέδιο

Έρευνα κλάδου και αγοράς

Ανάλυση ανταγωνιστών

Διαχείριση λειτουργιών

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ας πούμε ότι κάποιος θέλει να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση ή να επεκτείνει τις δραστηριότητες μιας υπάρχουσας επιχείρησης προς νέες κατευθύνσεις. Έχει μια σπουδαία ιδέα, έχει την κατάλληλη επιχειρηματική νοοτροπία και στάση. Έτσι, απευθύνεται σε μια ομάδα δυνητικών επενδυτών που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση τις ιδέας αυτής. Στέκεται μπροστά στους δυνητικούς επενδυτές και τους περιγράφει τη σπουδαία ιδέα του, αλλά κάποια στιγμή διακόπτεται, έχοντας δεχτεί την ερώτηση «Πού είναι το επιχειρηματικό σας σχέδιο;».

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργείται για πολλούς σημαντικούς λόγους. Τρεις από τους λόγους αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Η διαδικασία του σχεδιασμού βοηθά να ωριμάσει η σκέψη του επιχειρηματία ή της ομάδας. Το περίγραμμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου καθοδηγεί τον επιχειρηματία ή την ομάδα μέσα από μια σειρά ερωτημάτων και ζητημάτων, τα οποία μπορεί να μην έλαβαν υπόψη μέχρι εκείνη τη στιγμή. Είναι καλό να θυμάται κανείς ότι ο επιχειρηματίας είναι και ο ίδιος επενδυτής στη δική του επιχείρηση. Ως τέτοιος, ο επιχειρηματίας ή η ομάδα που δημιουργεί το σχέδιο θα πρέπει να είναι οι πρώτοι που θα πειστούν για την αξία του συγκεκριμένου σχεδίου και στόχου.
- Τα διάφορα είδη δυνητικών επενδυτών χρειάζεται να πειστούν για τη βιωσιμότητα και το επιχειρηματικό νόημα των στόχων που τους παρουσιάζονται. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας. Παρέχει πληροφορία και επηρεάζει τον αναγνώστη προς κάποια συγκεκριμένη από πλευράς του δράση, δηλαδή την παροχή χρηματοδότησης, την επένδυση στην επιχείρηση κλπ.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει κάποια σημαντικά στοιχεία – ορόσημα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τίθενται στόχοι και, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης, μπορεί κανείς να αξιολογεί τι έχει συμβεί στην πράξη σε σχέση με τα σχεδιασμένα. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και με χρονικό περιορισμό (SMART, Specific – Measurable – Achievable – Realistic – Time limited).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει 3 στοιχεία: (α) ετοιμάζει τον επιχειρηματία για την ίδρυση νέας επιχείρησης ή για κάποια σημαντική καινούργια προσπάθεια μιας υπάρχουσας, (β) εξηγεί σε τρίτους περί τίνος πρόκειται και αποδεικνύει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ή/και του εγχειρήματος, (γ) περιγράφει τους επιχειρηματικούς στόχους με ξεκάθαρους όρους SMART.

Υπάρχουν τόσα είδη επιχειρηματικού σχεδίου, όσα υπάρχουν και είδη επιχειρήσεων. Υπάρχουν επίσης πολλοί οδηγοί επιχειρηματικού σχεδιασμού, βιβλία, λογισμικό και διαδικτυακό υλικό. Όλο αυτό το υλικό παρουσιάζει κάποια κοινά αλλά και διαφοροποιήσεις. Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να παρουσιάσει με όσο το δυνατόν πιο απλούς όρους ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αν υπάρχουν ενότητες που χρειάζεται να προσθέσετε, τότε μπορείτε να το κάνετε. Αν υπάρχουν ενότητες που δεν χρειάζεστε, τότε μπορείτε να τις διαγράψετε.

Αν γράφετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο για αναζήτηση εξωτερικής χρηματοδότησης από τρίτες πηγές, τότε βρείτε ποιες ενότητες είναι σημαντικές για τους πιθανούς χρηματοδότες.

Γενικά μιλώντας, η διαδικασία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου έχει πολλαπλή χρησιμότητα: (α) δίνει την ευκαιρία στον επιχειρηματία να πάρει τη ματιά του από τη διαχείριση της καθημερινότητας και να κοιτάξει το μέλλον, (β) βοηθά στον εντοπισμό σημείων στα οποία χρειάζεται κάποια βελτίωση, (γ) όταν είναι έτοιμο αποτελεί έναν οδικό χάρτη για το μέλλον, (δ) μπορεί να αποτελέσει εργαλείο προσέλκυσης χρηματοδότησης, (ε) βοηθά στην επικέντρωση σε σημαντικούς στόχους.

1. Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Αν θέλουμε να ορίσουμε τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο, θα λέγαμε ότι είναι μια έκθεση που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Stutely, 2003). Λέγοντας «συγκεκριμένη δραστηριότητα», αυτή μπορεί να είναι κάποια λειτουργία μιας ατομικής επιχείρησης ή μιας μεγάλης υπερεθνικής εταιρείας, μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή στο μικρότερο τμήμα της, και μπορεί να σχετίζεται με μια εμπορική επένδυση, μια φιλανθρωπία ή οποιονδήποτε άλλο μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Λέγοντας «συγκεκριμένο χρονικό διάστημα», μπορεί να αναφερόμαστε στους πρώτους 6 μήνες ζωής μιας νεοσύστατης επιχείρησης, στα 5 χρόνια ζωής μιας υπάρχουσας εταιρείας ή και σε ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου όπως είναι, για παράδειγμα, η οργάνωση μιας έκθεσης ή ενός συνεδρίου ή η ανάπτυξη μιας καινούργιας υπηρεσίας. Συνήθως, στο επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται ιδιαίτερη ανάλυση για τους 12 μήνες που θα ακολουθήσουν την έναρξη της υλοποίησής του ενώ ζητούνται προβλέψεις συχνά για τα επόμενα 3 χρόνια από την έναρξη της προσπάθειας. Παλαιότερα ήταν σύνηθες να γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης για πενταετία από την έναρξη του εγχειρήματος, μα πλέον αναγνωρίζεται ότι η ταχύτητα των εξελίξεων στο επιχειρείν είναι τέτοια ώστε η προσπάθεια για τόσο μακροπρόθεσμη πρόβλεψη να μην έχει ιδιαίτερο νόημα.

Ξεκαθαρίζεται λοιπόν ότι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν αφορά μόνο την περίπτωση στην οποία κάποιος θέλει να ιδρύσει μια καινούργια επιχείρηση. Επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να καταρτίσει και ένα τμήμα μιας υπάρχουσας επιχείρησης, όταν χρειάζεται ή σχεδιάζει να κάνει κάτι καινούργιο και χρειάζεται να το υποστηρίξει στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας, έναντι άλλης ενδεχόμενης άλλης πρότασης από άλλο τμήμα. Επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να καταρτίσει μια υπάρχουσα επιχείρηση, όταν θέλει να κάνει κάτι που είναι διαφορετικό από την μέχρι τότε δραστηριότητά της και επιθυμεί να διερευνήσει διεξοδικά κατά πόσον αυτό είναι μια επιχειρηματικά σοφή κίνηση.

Πρακτικά, μέσα από την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τρία βασικά ερωτήματα: (α) Πού βρισκόμαστε τώρα; (β) Πού θέλουμε να βρεθούμε; (γ) Πώς θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί που θέλουμε;

Να θυμίσουμε ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Δεν υπάρχει τέλειο μέγεθος ή επίπεδο λεπτομέρειας. Δεν υπάρχει μία και μοναδική λίστα περιεχομένων. Ούτε καν ένας και μοναδικός τρόπος ταξινόμησης του περιεχομένου. Όλα αυτά εξαρτώνται από παράγοντες που θα δούμε πιο κάτω.

Πίσω από κάθε επιχειρηματικό σχέδιο υπάρχει πάντοτε ένα κίνητρο χρηματοδότησης (Stutely, 2003). Σε ότι αφορά την εξωτερική χρηματοδότηση, το σχέδιο μπορεί να αποσκοπεί στη συγκέντρωση κεφαλαίου για μια νέα επιχείρηση, σε πρόσθετη αυτοχρηματοδότηση για μια υπάρχουσα επιχείρηση, σε πρόσβαση σε δανειακό κεφάλαιο για μια επιχείρηση που αναπτύσσεται, ή ακόμα και για την πρόσβαση σε εμπορική πίστωση. Μπορεί σκοπός του σχεδίου να είναι να ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε κάποια κοινοπραξία με επιχειρηματικό συνεργάτη. Μπορεί να αφορά την υποστήριξη μιας συγχώνευσης ή μιας εξαγοράς.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί επίσης να χρησιμεύσει για να αιτιολογήσει την παροχή εσωτερικών πόρων της επιχείρησης, προκειμένου να υλοποιηθεί μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το λεγόμενο κόστος ευκαιρίας, δηλαδή η εξέταση του αν αυτή η συγκεκριμένη δραστηριότητα είναι η καλύτερη δραστηριότητα σε ότι αφορά τη χρήση των διαθέσιμων χρηματικών και άλλων πόρων.

Καθώς ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει με λεπτομέρεια τι (και πως) σκοπεύει να κάνει κάποιος που θέλει να ιδρύσει μια επιχείρηση ή τι σκοπεύει να κάνει μια υπάρχουσα επιχείρηση, πρόκειται για πολύ ευαίσθητο έγγραφο στο οποίο η πρόσβαση χρειάζεται να είναι ελεγχόμενη. Για το λόγο αυτό, πολύ συχνά, όταν κάποιος παραλαμβάνει προς μελέτη ένα επιχειρηματικό σχέδιο υπογράφει μια δήλωση εμπιστευτικότητας – εχεμύθειας.

Δεν μπορεί κάποιος να υποθέσει ότι οι αναγνώστες του σχεδίου του γνωρίζουν οτιδήποτε, πέρα από όσα είναι γραμμένα στο σχέδιο. Οι αναγνώστες δεν είναι βέβαιο ότι γνωρίζουν τη χρησιμοποιούμενη σε καθημερινή βάση από τους συγγραφείς φρασεολογία, την τεχνική ορολογία ή τα αρκτικόλεξα (Barringer, 2015). Ο συγγραφέας του σχεδίου γνωρίζει τι εννοεί, έχοντας γράψει κάθε τι. Το ερώτημα είναι αν έχει διατυπώσει αυτό που εννοεί αρκετά καθαρά, ώστε να το κατανοεί και ο αναγνώστης. Ο δημιουργός λοιπόν του επιχειρηματικού σχεδίου χρειάζεται να έχει διαρκώς κατά νου να είναι ξεκάθαρος και σε αναγνώστη ο οποίος δεν είναι εξοικειωμένος με τον κλάδο δραστηριότητας ή με το συγκεκριμένο είδος επιχείρησης. Έτσι, το επιχειρηματικό σχέδιο γράφεται ή/και προσαρμόζεται ανάλογα με το κοινό στο οποίο σχεδιάζεται να παρουσιαστεί προς αξιολόγηση. Οι δυνητικοί επενδυτές αναζητούν μια ξεκάθαρα ορισμένη και ενδιαφέρουσα αγορά – στόχο για το προτεινόμενο εγχείρημα, μια επαρκώς ασφαλή πρόταση, αποδείξεις καλής διοίκησης, ένα καλό σχέδιο μάρκετινγκ και ένα σημείο εξόδου από την επένδυση. Ο τραπεζικοί ενδιαφέρονται συγκριτικά περισσότερο για τη χρηματοοικονομική ανάλυση, αφού αυτήν κατανοούν καλύτερα. Τα διοικητικά στελέχη της ίδιας της επιχείρησης (όταν αυτή υπάρχει και το σχέδιο αποσκοπεί στην έναρξη μιας νέας δραστηριότητας) δεν χρειάζονται την περιγραφή του ιστορικού ή της διοικητικής ομάδας ή την περιγραφή των παγίων της.

Στα πιο κάτω μέρη της παρούσας ενότητας παρουσιάζονται τα επιμέρους στοιχεία που συναποτελούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Αν και δεν είναι με αυτό τον τρόπο διαρθρωμένο το κείμενο, στην πραγματικότητα αυτό που γίνεται είναι μια ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, που σκοπό έχει να αποσαφηνίσει ποιες είναι κύριες ή θεμελιώδεις ικανότητες της υπάρχουσας ή της μελλοντικής επιχείρησης. Γίνεται επίσης ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να έχει η νέα ή υπάρχουσα επιχείρηση με την ολοκλήρωση του σχεδιαζόμενου εγχειρήματος. Με βάση αυτές τις αναλύσεις αξιολογείται η λογική και η βιωσιμότητα των προτεινόμενων στόχων και σχεδιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα

επιδιωχθεί η υλοποίησή τους. Στο παράρτημα που παρατίθεται στο τέλος της ενότητας αυτής, μπορεί κανείς με περισσότερο ευδιάκριτο τρόπο να δει τι είδους ερωτήματα αφορούν την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος και τι είδους ερωτήματα αφορούν την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.

Δραστηριότητα 1: Δημιουργήστε μια Καλή Ιδέα για το Επιχειρηματικό σας Σχέδιο

Περιγραφή: Εξηγήστε σε συντομία την επιχειρηματική σας ιδέα, καθώς και το πως προέκυψε. Μπορείτε να εντοπίσετε ένα κενό στην αγορά το οποίο μπορείτε να καλύψετε; Μπορείτε να δημιουργήσετε μια παραλλαγή παλαιότερης επιχειρηματικής ιδέας; Έχετε κάποια ιδέα για ένα καινοτομικό ή νεωτερικό προϊόν ή υπηρεσία;

Χρόνος: 60 λεπτά

Στόχος: Η περιγραφή μιας επιχειρηματικής ιδέας σε όρους πολύ σύντομης περίληψης επιχειρηματικού σχεδίου.

Σημείωση: οι δραστηριότητες είναι διαδοχικές και «χτίζουν» η μία πάνω στην προηγούμενη.

Αμέσως παρακάτω παρατίθενται μερικές πρακτικές συμβουλές για τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Όπως ήδη αναφέρθηκε, θεωρήστε τις συμβουλές απλώς ενδεικτικές και γράψετε ανάλογα με τις ανάγκες κάθε περίπτωσης χωριστά.

Επιδιώξτε να:

- κρατήσετε το επιχειρηματικό σχέδιο μέχρι το μέγεθος των 20 σελίδων, χωρίς τα παραρτήματα
- χρησιμοποιήσετε σύντομες και αριθμημένες προτάσεις, όταν αυτό είναι δυνατόν
- χρησιμοποιήσετε, χωρίς να το παρακάνετε, γραφήματα, διαγράμματα και φωτογραφίες
- ζητήσετε από ένα ουδέτερο τρίτο μέρος να διαβάσει το σχέδιο, ειδικά κάποιον που δεν έχει υπόβαθρο στον κλάδο δραστηριοποίησής σας
- περιλάβετε ένα πίνακα περιεχομένων και αριθμήστε τις σελίδες στο σχέδιό σας

Αποφύγετε:

- Μεγάλες και σύνθετες προτάσεις που απλά μπερδεύουν τον αναγνώστη.
- Τεχνικούς όρους, αν δεν είναι αναγκαίοι. Αν είναι αναγκαία η χρήση ενός τεχνικού όρου τότε εξηγήστε τι σημαίνει.
- Τη χρήση αρκτικόλεξων και συντομεύσεων. Μπορεί να είστε πολύ εξοικειωμένοι με αυτά, αλλά μπορεί να είναι άγνωστα στον αναγνώστη σας. Αν ένα αρκτικόλεξο χρησιμοποιείται πλέον ως συνηθισμένη λέξη (π.χ. το laser), τότε μπορείτε να το χρησιμοποιήσετε.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να διευκρινιστεί ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) δεν είναι το ίδιο με ένα επιχειρησιακό σχέδιο (operational plan).

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο αφορά το σχέδιο το οποίο δημιουργεί η επιχείρηση για την υλοποίηση των *βραχυπρόθεσμων* αντικειμενικών στόχων της (συνήθως διάρκειας από ένα μήνα έως ένα χρόνο). Το επιχειρησιακό σχέδιο περιλαμβάνει τους στόχους, τους τρόπους επίτευξής τους, τα άτομα τα οποία θα ασχοληθούν, τον απαιτούμενο τεχνολογικό εξοπλισμό και, τέλος, τον χρόνο της ολοκλήρωσης. Για τους μακροπρόθεσμους στόχους χρησιμοποιούμε τα σχέδια στρατηγικής (Strategic Planning).

Από την άλλη, συνοπτικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την καταγραφή και παρουσίαση: α) των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει μια επιχείρηση για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, β) του χρονοδιαγράμματος για την επίτευξή τους, γ) των μέσων που θα χρησιμοποιήσει, δ) της τρέχουσας θέσης που κατέχει στην αγορά και ε) των προβλέψεων για τις ροές χρημάτων και άλλα μεγέθη κατά το χρονικό διάστημα που αφορά το σχέδιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο. Πολλές επιχειρήσεις συντάσσουν σχέδια που αφορούν χωριστά και τους τρεις αυτούς χρονικούς ορίζοντες. Έτσι, θέτουν βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Το επιχειρηματικό σχέδιο παίζει το ρόλο ενός κεντρικού άξονα γύρω από τον οποίο η ηγεσία της επιχείρησης συντονίζει τις προσπάθειές της. Όσο περισσότερο αναλυτικό είναι, τόσο περισσότερο διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων και τόσο ευκολότερο είναι για μια επιχείρηση να βρει χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους. Μια επιχείρηση χωρίς ένα επιχειρηματικό σχέδιο που να θέτει σαφείς και πραγματοποιήσιμους στόχους είναι δύσκολο να επικεντρώσει τις προσπάθειές της προς μια σταθερή κατεύθυνση. Ως αποτέλεσμα, πολλές φορές βρίσκεται να παραπαίει από τη μια κατεύθυνση στην άλλη χωρίς τα στελέχη που τη διοικούν να μπορούν να συντονίσουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.

2. Τα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου

2.1 Επιτελική σύνοψη (executive summary)

Σκοπός της επιτελικής σύνοψης είναι να τραβήξει την προσοχή του αναγνώστη με μια περιεκτική περίληψη των βασικών στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου. Χρειάζεται να είναι σύντομη, εξαιρετικά στοχευμένη και πολύ καλά γραμμένη. Πρόκειται ίσως για το πιο σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Η επιτελική σύνοψη θα πρέπει να προτρέψει τον αναγνώστη να συνεχίσει να διαβάσει. Είναι καλό να προσπαθήσει κανείς να γράψει όσο μεγαλύτερο μέρος της επιτελικής σύνοψης μπορεί όταν ξεκινάει την προσπάθεια σχεδιασμού. Αυτή η πρώτη εκδοχή της επιτελικής σύνοψης θα βοηθήσει στην εστίαση της προσοχής στους πραγματικούς στόχους του σχεδίου. Αργότερα, η επιτελική σύνοψη θα γραφτεί ξανά, αφότου έχει ολοκληρωθεί η δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου. Η επιτελική σύνοψη περιέχει τα ακόλουθα επιμέρους στοιχεία.

Επιχειρηματική ιδέα

Στην ενότητα αυτή περιγράφει κανείς ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Περιγράφει επίσης ποια στοιχεία διαφοροποιούν τη συγκεκριμένη επιχείρηση από άλλες. Αν η επιχείρηση υπάρχει ήδη και έχει ιστορικό, αυτό πρέπει να περιγραφεί σε

συντομία εδώ. Τέλος, εδώ παρέχεται οποιαδήποτε επιπλέον πληροφόρηση η οποία μπορεί να κινήσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη για την επιχείρηση.

Αντικειμενικοί σκοποί του σχεδίου – κύριοι στόχοι

Σκοπός αυτού του μέρους του σχεδίου είναι να μεταφέρει κανείς στον αναγνώστη τι είναι αυτό που ζητάει. Για παράδειγμα, ένα επιχειρηματικό δάνειο συγκεκριμένου ύψους προκειμένου να αγοραστεί συγκεκριμένος εξοπλισμός. Περιγράφει κανείς τις προβλέψεις για πωλήσεις, για παραγωγή καθώς και τους στόχους για κερδοφορία. Αν το σχέδιο προορίζεται για αναζήτηση εξωγενούς χρηματοδότησης, τότε αναλύει κανείς περισσότερο στόχους όπως το χρονικό σημείο στο οποίο θα φτάσει η επιχείρηση σε θετικές ταμειακές ροές και η ικανότητά της να εξυπηρετεί το χρέος. Ας σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο μέρος με τα χρηματοοικονομικά δεν μπορεί να συμπληρωθεί μέχρι να ολοκληρωθεί το υπόλοιπο σχέδιο.

Διοίκηση - ιδιοκτησιακό καθεστώς

Στο μέρος αυτό περιγράφονται τα τεχνικά και επιστημονικά προσόντα των μελών της κύριας ομάδας της επιχείρησης. Περιγράφονται επίσης τα επιχειρηματικά προσόντα καθενός μέλους της κύριας ομάδας. Περιγράφεται η διάρθρωση της επιχείρησης, για παράδειγμα, η νομική της μορφή, το ιδιοκτησιακό της καθεστώς και τυχόν συνεργασίες. Παρέχεται επίσης ένα σύνολο πληροφοριών επικοινωνίας όπως το όνομα του ανθρώπου επικοινωνίας, η διεύθυνση, το τηλέφωνο, το email και λοιπά.

Ουσιαστικά, η επιτελική σύνοψη είναι ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο σε μικρογραφία, και όχι μια εισαγωγή σε αυτό. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η επιτελική σύνοψη είναι κάτι σαν μια έκθεση μάρκετινγκ που πουλάει τα οράματα και τους στόχους εκείνων που γράφουν το επιχειρηματικό σχέδιο. Ταυτόχρονα, δεν πρέπει να είναι υπερβολική και πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια και ειλικρίνεια οι κίνδυνοι.

Δραστηριότητα 2: Εσείς και η ομάδα σας

Περιγραφή: Πώς καταλήξατε στην επιλογή της συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας; Ποιο όνομα επιλέξατε για την επιχειρήσή σας και γιατί επιλέξατε το συγκεκριμένο; Τι είδους εμπειρία και δεξιότητες διαθέτετε ως ομάδα, που είναι συναφείς με το συγκεκριμένο εγχείρημα; Ποιος άλλος θα εργάζεται μαζί σας και ποια εμπειρία και δεξιότητες φέρνει; Ποιους άλλους επαγγελματίες θα χρειαστείτε (π.χ. λογιστή, δικηγόρο); Ποια θα είναι η νομική σας μορφή;

Χρόνος: 60 λεπτά

Στόχος: Η ανάλυση της συνολικής εμπειρίας και δεξιοτήτων που φέρνει η συγκεκριμένη ομάδα στο εγχείρημα.

2.2 Προϊόν / υπηρεσία

Σκοπός της ενότητας που αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία είναι να αναλυθεί τι ακριβώς προσφέρει η επιχείρηση στον πελάτη και τι θέλει να προσφέρει στο μέλλον, καθώς και τι

καθιστά τα προσφερόμενα διαφορετικά ή/και επιθυμητά από τον πελάτη. Η ενότητα περιέχει συνήθως τα ακόλουθα επιμέρους στοιχεία.

Κύρια προϊόντα (για επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα)

Περιγράφεται κάθε προϊόν που πουλάει ή σκοπεύει να πουλήσει η επιχείρηση. Αυτό αποτελεί το μίγμα προϊόντων της. Αν τα προϊόντα είναι τόσα πολλά ώστε να μην μπορούν να καταγραφούν εύκολα, τότε η δραστηριότητα της επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε επιμέρους κατηγορίες. Περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και ο τρόπος με τον οποίο αυτά διαφέρουν από τα ανταγωνιστικά τους. Για παράδειγμα, διαφέρουν στη χρηστικότητα, στην αντοχή τους, στην ευκολία χρήσης και λοιπά. Τέλος, περιγράφεται η ενδεχόμενη ύπαρξη προστασίας, όπως μέσα από διπλώματα ευρεσιτεχνίας εμπορικά σήματα και copyrights.

Κύριες υπηρεσίες (για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών)

Περιγράφει κανείς κάθε είδος υπηρεσίας που παρέχει. Καθώς οι υπηρεσίες είναι άυλες, είναι χρήσιμο να είναι κανείς πολύ συγκεκριμένος στο τι ακριβώς προσφέρει. Περιγράφει κανείς τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παρέχει, σε σχέση με το πόσο σημαντικά είναι για τον πελάτη. Τέλος, περιγράφεται ενδεχόμενη ύπαρξη προστασίας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από εμπορικά σήματα ή copyrights.

Κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες

Αν υπάρχουν κίνδυνοι που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, όπως η ευθύνη προϊόντος (product liability), η επαγγελματική ευθύνη ή η ευκολία αντιγραφής από τους ανταγωνιστές, αυτοί καταγράφονται και περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο θα αποφευχθούν ή θα μειωθούν.

2.3 Έρευνα του κλάδου και της αγοράς

Ο σκοπός της ενότητας της έρευνας του κλάδου και της αγοράς είναι να αποδείξει κανείς ότι η αγορά είναι επαρκώς μεγάλη στην περιοχή ενδιαφέροντος, δεδομένου του υπάρχοντος ανταγωνισμού, ώστε να υποστηρίξει την επιβίωση και τη μεγέθυνση της επιχείρησης και την επιτυχία του εγχειρήματος.

Έρευνα του κλάδου

Εδώ περιγράφει κανείς τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Όσο περισσότερο ασυνήθιστος είναι ο κλάδος, τόσο πιο εκτενής πρέπει να είναι η περιγραφή του. Περιγράφεται το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται ο κλάδος. Είναι ένας καινούργιος κλάδος; Ένας κλάδος που βρίσκεται στο στάδιο της μεγέθυνσης; Ένας κλάδος στον οποίο υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός ή ένας κλάδος που βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας; Καταγράφει κανείς και τεκμηριώνει τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο, είτε σε παγκόσμιο είτε σε εθνικό επίπεδο. Ενδιαφέροντες δείκτες είναι οι πωλήσεις, ο αριθμός των πελατών, ο αριθμός των μονάδων που πωλούνται, οι τάσεις σε κοντινούς/συναφείς κλάδους. Περιγράφει επίσης κανείς τους βασικούς πελάτες για τον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας. Αν υπάρχουν άλλοι διεθνείς ή εθνικοί οικονομικοί δείκτες που

υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα του κλάδου, παρατίθενται και αυτοί. Τέλος, εξετάζονται τυχόν κίνδυνοι για τον κλάδο, οι οποίοι μπορεί να προκληθούν από αλλαγές στη νομοθεσία, τεχνολογικές αλλαγές ή άλλες απειλές στον κλάδο ως σύνολο.

Έρευνα αγοράς

Η αγορά – στόχος είναι οι ομάδες καταναλωτών ή πελατών, ή επιχειρήσεων γενικά, οι οποίες είναι περισσότερο πιθανό να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Μπορεί κανείς να ορίσει μια κύρια και μια δευτερεύουσα αγορά – στόχο. Είναι εξαιρετικά σημαντική η κατανόηση της αγοράς στόχου. Αν η επιχείρηση δεν έχει κατανοήσει επαρκώς την αγορά στην οποία στοχεύει, πολύ απλά δεν θα πετύχει τις πωλήσεις στις οποίες στοχεύει. Πιο κάτω θα βρείτε έναν πίνακα με βασικά ερωτήματα.

Αν το προϊόν δεν απευθύνεται άμεσα στον τελικό του αγοραστή – χρήστη (μεσολαβούν, δηλαδή, ενδιάμεσοι), τότε μπορεί να είναι αναγκαίο να περιγραφεί τόσο ο πελάτης της επιχείρησης ως αγορά – στόχος, όσο και ο τελικός χρήστης ως αγορά – στόχος.

Δραστηριότητα 3: Η Αγορά – στόχος

Περιγραφή: Ποια είναι η αγορά στην οποία στοχεύετε γεωγραφικά και γιατί την επιλέξατε; Ποιες ανάγκες των πελατών στοχεύετε να καλύψετε; Ποιοι είναι οι κύριοι τύποι πελατών στους οποίους θα στοχεύσετε; Σε ποια τμήματα αγοράς θα επικεντρωθείτε και γιατί; Ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη λήψη απόφασης από τους πελάτες ως προς το αν θα αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία σας; Σε ποιο σημείο ωριμότητας βρίσκεται η αγορά στην οποία στοχεύετε; Ποια είναι η τάση της; Σε ποιο μερίδιο αγοράς στοχεύετε αρχικά;

Χρόνος: 60 λεπτά

Στόχος: Η περιγραφή μιας αγοράς - στόχου

Πίνακας 1: Κατανοώντας την αγορά - στόχο

	Αγορές τελικών καταναλωτών (B2C)	Αγορές επιχειρήσεων (B2B)
Ποιος είναι ο πελάτης; (παρέχεται τόσο η περιγραφή, όσο και η πληροφορία στην ενότητα αυτή)	-Ηλικία -Φύλο -Εισόδημα -Οικογενειακή κατάσταση Βεβαιωθείτε ότι αναφέρετε πόσοι πελάτες υπάρχουν σε κάθε μία από τις τμηματοποιήσεις που θα κάνετε	-Είδος κλάδου -Μέγεθος πελάτη -Ετήσιες πωλήσεις πελάτη Εκτιμήστε τον αριθμό των επιχειρήσεων στις οποίες στοχεύετε.
Πού βρίσκεται ο πελάτης;	Εστιάστε στη γεωγραφική ακτίνα της βάσης πελατών	Η χωρική κατανομή των αγορών επιχειρήσεων τείνει

	σας, είτε κατά πόλη, κατά περιοχή, περιφέρεια, χώρα κλπ.	να είναι γεωγραφικά ευρύτερη εκείνης των αγορών τελικών καταναλωτών.
Πότε αγοράζει ο πελάτης;	Υπάρχει κάποια περίοδος ιδιαίτερα υψηλής ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία σας, π.χ. τα Χριστούγεννα;	Αν πουλάτε σε εποχικές επιχειρήσεις, τότε ο χρονισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός π.χ. στις πωλήσεις χονδρικής
Τι αγοράζει ο πελάτης;	-Πόσο αναγκαίο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία; -Είναι προϊόν ή υπηρεσία πολυτελείας; -Χρειάζεται επαφή με τον πελάτη μετά την πώληση; -Πρόκειται για κεφαλαιουχικό προϊόν;	-Προϊόν που μπορεί να τοποθετηθεί σε ράφια ή αποθήκες και να μεταπωληθεί -Προϊόν που είναι καταναλωτικό
Για ποιον λόγο αγοράζει ο πελάτης;	Με ποιον τρόπο βοηθά το προϊόν ή υπηρεσία τον πελάτη;	Με ποιον τρόπο βελτιώνει το προϊόν ή η υπηρεσία την απόδοση του πελάτη;
Πόσο αγοράζει ο πελάτης;	Πόσα δαπανούν οι πελάτες για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή τις υπηρεσίες;	Τι δαπάνες κάνουν οι επιχειρήσεις για αυτού του είδους τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στην περιοχή στην οποία στοχεύετε;

Ανάλυση των ανταγωνιστών

Εδώ δημιουργείται ένας κατάλογος των άμεσων ανταγωνιστών στην τοπική αγορά. Πρόκειται για επιχειρήσεις που προσφέρουν ακριβώς αυτό που προσφέρουμε και εμείς. Καταγράφεται ο αριθμός τους, καθώς και ο αριθμός των ανταγωνιστών που υπάρχουν για τα τελευταία 3 χρόνια. Φτιάχνεται επίσης ένας κατάλογος των έμμεσων ανταγωνιστών στην τοπική αγορά. Πρόκειται για τις επιχειρήσεις που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Καταγράφονται ενδεχόμενοι ανταγωνιστές οι οποίοι έκλεισαν στο πρόσφατο παρελθόν και, αν είναι δυνατόν, καταγράφεται και ο λόγος για τον οποίο έκλεισαν. Εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και τεκμηριώνεται ο τρόπος με τον οποίο θα επιβιώσει στις συγκεκριμένες αγορές. Εξετάζονται οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να προκύψουν με την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά, για παράδειγμα, τι θα συμβεί αν ο βασικός ανταγωνιστής μειώσει σημαντικά τις τιμές του όταν μπορούμε εμείς στην αγορά. Καταγράφεται με ποιον τρόπο τα προϊόντα ή υπηρεσίες μας, ή και η ίδια μας η επιχείρηση στο σύνολό της, διαφέρουν από τον ανταγωνισμό.

Δραστηριότητα 4: Οι Ανταγωνιστές

Περιγραφή: Ποιες είναι οι επιχειρήσεις που θεωρείτε άμεσους ανταγωνιστές; Περιγράψτε το μέγεθός τους, την κερδοφορία τους και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Ποιες οι σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες τους, τόσο μεταξύ τους όσο και σε σχέση μαζί σας; Δεδομένης της ανάλυσης, ποιους θεωρείτε κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία σας; Τι είναι μοναδικό στη δική σας επιχειρηματική πρόταση, που σας κάνει να ξεχωρίζετε;

Χρόνος: 60 λεπτά

Στόχος: Η ανάλυση των ανταγωνιστών.

2.4 Μάρκετινγκ

Σκοπός της ενότητας μάρκετινγκ είναι να περιγράψει κανείς τον τρόπο με τον οποίο στοχεύει να προσεγγίσει την αγορά – στόχο. Στην περιγραφή περιλαμβάνεται η τιμολόγηση, η διανομή, οι προβλέψεις πωλήσεων και οι ενέργειες προώθησης (Barrow et. al, 2021).

Τιμολογιακή πολιτική

Εδώ καλείται κανείς να απαντήσει σε μια σειρά ερωτημάτων. Ποια θα είναι η τιμή για καθένα από τα διαφορετικά προϊόντα και τις υπηρεσίες; Με ποιον τρόπο υπολογίζεται αυτή η τιμή; Υπάρχουν πακέτα προϊόντων ή υπηρεσιών που θα προσφέρονται σε διαφορετική τιμή; Ποια είναι η εικόνα που θέλουμε να δημιουργήσουμε ως προς την τιμή; Είναι η εικόνα αυτή συνεπής ως προς την αγορά – στόχο; Πώς συγκρίνονται οι τιμές μας με εκείνες των ανταγωνιστών μας; Έχουμε συνεκτιμήσει το κόστος της μείωσης των τιμών και ενδεχόμενες προσφορές;

Διανομή

Εδώ περιγράφει κανείς ποιο από τα ακόλουθα συστήματα διανομής σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει. Με την άμεση διανομή πουλάει κανείς απευθείας στον πελάτη – τελικό χρήστη. Με τη διανομή χονδρικής πουλάει κανείς σε έναν ενδιάμεσο και εκείνος με τη σειρά του πουλάει στον πελάτη – τελικό χρήστη. Με την πώληση μέσω μεσιτείας χρησιμοποιεί κανείς ένα τρίτο μέρος για να πουλά το προϊόν, συνήθως για κάποιο ύψος προμήθειας. Με την υβριδική διανομή χρησιμοποιεί κανείς περισσότερα από τα πιο πάνω συστήματα διανομής. Τέλος, υπάρχουν και οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου.

Φυσική θέση (αφορά επιχειρήσεις που εξαρτώνται από τη θέση τους, όπως είναι οι εμπορικές και τα εστιατόρια)

Αν μιλάμε για τη γειτονιά, περιγράφει κανείς τη θέση στην οποία βρίσκεται, παρέχοντας στοιχεία κυκλοφορίας και πληθυσμού εντός μιας συγκεκριμένης ακτίνας. Αν μιλάμε για εγκατάσταση σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο, όπως ένα εμπορικό κέντρο ή ένα συγκεκριμένο τετράγωνο μιας πόλης, ενδιαφέρει ποιες άλλες επιχειρήσεις βρίσκονται εκεί, όπως και οι τρόποι πρόσβασης και στάθμευσης των πελατών.

Πρωώθηση

Η στρατηγική προώθησης έχει τρία διακριτά μέρη αλλά αυτά δεν αφορούν οπωσδήποτε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Έτσι, κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει στο σχέδιο της μόνο ότι είναι σημαντικό για την ίδια. Το πρώτο μέρος της προώθησης αφορά ένα *σχέδιο διαφήμισης* επί πληρωμή. Για το σχέδιο αυτό δημιουργεί κανείς έναν κατάλογο των μέσων που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει. Σχεδιάζει ένα μηνιαίο πρόγραμμα διαφήμισης και το κοστολογεί. Αν κάποιος έχει γράψει ήδη κάποιες διαφημίσεις ή έχει κάποια διαφημιστικά φυλλάδια, αυτά περιλαμβάνονται ως παραρτήματα στο επιχειρηματικό σχέδιο. Το δεύτερο μέρος της προώθησης αφορά *σχέδιο δημοσίων σχέσεων*. Για το σχέδιο αυτό περιγράφει κανείς ποια μέσα σκοπεύει να χρησιμοποιήσει για την προώθηση της επιχείρησης. Αν υπάρχουν δελτία τύπου, αυτά περιλαμβάνονται ως παραρτήματα στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αν κανείς χρησιμοποιεί ήδη κάποια εταιρεία δημοσίων σχέσεων, γράφει το όνομα της εταιρείας σε αυτό το σημείο. Το τρίτο μέρος της προώθησης αφορά το *σχέδιο πωλήσεων από την ίδια την επιχείρηση*. Για το σχέδιο αυτό περιγράφει κανείς με ποιον τρόπο αναζητά και βρίσκει νέους πελάτες. Αν υπάρχουν ήδη κάποιες συμφωνίες με πελάτες, είναι ίσως σκόπιμο να περιληφθούν ως παραρτήματα στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Δραστηριότητα 4: Μάρκετινγκ προϊόντος / υπηρεσίας

Περιγραφή: Περιγράψτε το προϊόν ή την υπηρεσία σας σαν να απευθύνεστε σε 5-χρονο. Είναι διαθέσιμο το προϊόν / η υπηρεσία σας για αγορά; Αν όχι, τι χρειάζεται, πόσο θα κοστίζει και πόσο χρόνο θέλει; Θα έχετε κάποιου είδους νομική προστασία, π.χ. δίπλωμα ευρεσιτεχνίας; Τι σχεδιάζετε να κάνετε γι' αυτό; Πώς διαφέρει το προϊόν / η υπηρεσία σας από τα υπάρχοντα στην αγορά; Θα παρέχετε κάποιου είδους εγγύηση ή/και υπηρεσίες μετά την πώληση; Υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων / υπηρεσιών που να είναι συμπληρωματικές εκείνου που περιγράφετε τώρα;

Χρόνος: 60 λεπτά

Στόχος: Ανάλυση θεμάτων μάρκετινγκ.

Διαδίκτυο

Το διαδίκτυο είναι εξαιρετικά σημαντικό στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Η διαδικτυακή στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει τα πιο κάτω. Τον *τρόπο συλλογής πληροφορίας*. Σε αυτό περιλαμβάνεται και η πληροφορία που παρέχεται στον πελάτη για την επιχείρησή μας, για τα προϊόντα και για τις υπηρεσίες μας. Ο *τρόπος επικοινωνίας* αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους αμφίδρομης επικοινωνίας, όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών και οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης. Ο *τρόπος παρουσίασης της επιχείρησης στο διαδίκτυο* σχετίζεται με το πως είναι σχεδιασμένος ο ιστότοπος της επιχείρησης. Τέλος, ο *τρόπος με τον οποίο γίνονται συναλλαγές* αφορά τη δυνατότητα να παραγγέλνει και να πληρώνει ο πελάτης διαδικτυακά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θέλει.

2.5 Διαχείριση λειτουργιών

Ο σκοπός της ενότητας της διαχείρισης λειτουργιών είναι να περιγραφεί στο επιχειρηματικό σχέδιο ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση. Δηλαδή, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο θα παρέχονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες στον πελάτη.

Σχέδιο παραγωγής

Το σχέδιο παραγωγής δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα. Η ενότητα αυτή δεν έχει νόημα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Επιμέρους ενότητες του σχεδίου παραγωγής είναι οι εξής: (α) Το διάγραμμα ροής της παραγωγής, το οποίο δείχνει ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής από την αρχή ως το τέλος, ενώ περιγράφει και τον εξοπλισμό που χρειάζεται, μαζί με το κόστος του. (β) Το σύστημα προμήθειας εισροών, στο οποίο πρέπει να φαίνονται οι πηγές προμηθειών, ο χρόνος στον οποίο χρειάζεται να γίνουν, οι όροι και προϋποθέσεις, οι εναλλακτικές πηγές εισροών, τα συστήματα ελέγχου αποθεμάτων και οι ανάγκες σε χώρους. (γ) Στο θέμα των υπεργολάβων (μπορεί να αφορούν τόσο επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών όσο και παροχής υπηρεσιών), αναφέρεται ποιοι είναι, τι ακριβώς προσφέρει καθένας, πόσο συνεισφέρουν στη λειτουργία της επιχείρησης και περιγράφονται εναλλακτικοί υπεργολάβοι.

Ανθρώπινοι πόροι

Στην περιγραφή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται τα εξής (McKeever, 2019): (α) Το οργανόγραμμα, το οποίο δείχνει τη διάρθρωση τις επιχειρήσεις και τις σχέσεις αναφοράς (β) Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας. (γ) Οι περιγραφές των αναγκαίων δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας. (δ) Ο τρόπος αναζήτησης εργαζομένων. (ε) Ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, (στ) Το σύστημα αμοιβών, στο οποίο περιλαμβάνονται οι μισθοί, οι προμήθειες, τα μπόνους και άλλα κίνητρα. (ζ) Οι σχετικοί με το ανθρώπινο δυναμικό κίνδυνοι, όπου κανείς εξετάζει σχέδια έκτακτης ανάγκης για την περίπτωση που αποχωρήσουν σημαντικοί εργαζόμενοι, υπάρξουν σημαντικές ελλείψεις ή απεργίες κλπ.

Σύμβουλοι και μέντορες, τους οποίους μπορεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση για βοήθεια

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται επαγγελματίες όπως οι λογιστές, οι δικηγόροι, οι τραπεζικοί, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων και οι μέντορες.

Νομικά και διοικητικά θέματα

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται κανείς σε νομικά ζητήματα όπως είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, οι συνεργασίες, η μορφή της επιχείρησης και λοιπά. Για τις ανώνυμες εταιρείες γίνεται αναφορά στην κατανομή των μετοχών καθώς και στους διευθυντές και στα ανώτερα στελέχη. Γίνεται επίσης μια καταγραφή των βασικών νομικών συμφωνιών, όπως τυχόν συμβόλαια, άδειες, συμφωνίες αδειών δικαιοχρησίας εγγυήσεις και λοιπά. Τέλος, διευκρινίζεται το ζήτημα της ασφάλισης και της διαχείρισης κινδύνου.

3. Το χρηματοοικονομικό μέρος του Επιχειρηματικού σχεδίου

3.1 Αξιολόγηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το χρηματοοικονομικό μέρος του σχεδίου είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του όλου σχεδιασμού, ειδικά αν το επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί στην εξεύρεση εξωγενούς χρηματοδότησης (McKeever, 2019). Η πρόβλεψη ταμειακών ροών είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος του σχεδίου, ωστόσο καθένα από τα άλλα στοιχεία είναι επίσης σημαντικό από την πλευρά του σχεδιασμού.

Το νεκρό σημείο (break – even point)

Το νεκρό σημείο είναι το σημείο στο οποίο τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις είναι ίσα με τις συνολικές δαπάνες. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση δεν κερδίζει, αλλά ούτε και χάνει, χρήματα. Το νεκρό σημείο χρησιμεύει στο να γνωρίζει η επιχείρηση το ύψος των πωλήσεων που πρέπει να πετύχει, προκειμένου απλώς να επιβιώνει. Είναι μια καλή ένδειξη της βιωσιμότητας μιας επιχειρηματικής προσπάθειας. Η ανάλυση νεκρού σημείου μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση μιας προσπάθειας επέκτασης της επιχείρησης ή για οποιαδήποτε άλλη δαπάνη. Στις περιπτώσεις αυτές, δείχνει πόσα επιπλέον έσοδα θα χρειαστούν προκειμένου να καλυφθεί το επιπλέον κόστος.

Για να υπολογιστεί τον νεκρό σημείο χρησιμοποιούνται κάποιες έννοιες που διευκρινίζονται αμέσως πιο κάτω. Αναφερόμαστε πρώτα στην έννοια του *σταθερού κόστους (overhead)*, το οποίο αφορά κόστος που δεν μεταβάλλεται ανάλογα με τις πωλήσεις. Παραδείγματα είναι το κόστος των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, οι μισθοί, η διαφήμιση, οι προμήθειες γραφείου και το κόστος των τηλεπικοινωνιών. Αυτά τα είδη κόστους δεν χρειάζεται να παραμένουν σταθερά κάθε μήνα. Αυτό που τα ξεχωρίζει είναι ότι χρειάζεται να πληρωθούν, ανεξάρτητα από το ύψος των πωλήσεων που θα επιτευχθεί. Δεύτερο είδος κόστους είναι το *μεταβλητό κόστος*. Εδώ αναφερόμαστε στο κόστος το οποίο σχετίζεται με την κατασκευή του προϊόντος ή με την παροχή της υπηρεσίας. Στο μεταβλητό κόστος περιλαμβάνονται, για παράδειγμα, τα υλικά, τα μεταφορικά και η πληρωμή εξωτερικών συνεργατών. Τελευταία έννοια είναι εκείνη της *παραγωγικής δυναμικότητας*. Αναφέρεται στη μέγιστη ποσότητα προϊόντων ή στη μέγιστη υπηρεσία που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση και μπορεί να μετρηθεί σε μονάδες παραγωγής, σε ώρες χρέωσης ή σε όγκο πωλήσεων.

Ο τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου είναι ο πιο κάτω. Σημειώνεται ότι εδώ γίνεται αναφορά σε μονάδες, κάτι το οποίο ταιριάζει περισσότερο σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα, αλλά οι υπηρεσίες μπορούν να διαιρούνται επίσης σε μονάδες με το κριτήριο που κάθε φορά επιλέγει η επιχείρηση.

$$\text{Νεκρό σημείο σε μονάδες} = \frac{\text{Σταθερό Κόστος}}{(\text{Τιμή μονάδας} - \text{Μεταβλητό Κόστος μονάδας})}$$

Ας σημειωθεί ότι για τη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου όλες οι δανειακές υποχρεώσεις, τόσο σε κεφάλαιο όσο και σε τόκους, θεωρούνται σταθερό κόστος για την επιχείρηση.

Θα δώσουμε ένα παράδειγμα για το πως χρησιμοποιείται η ανάλυση νεκρού σημείου. Ας πούμε ότι η κ Μαρία έχει μια δική της επιχείρηση, στην οποία φτιάχνει χειροποίητα κοσμήματα ενός μόνο είδους, ας είναι δαχτυλίδια. Η παραγωγική της δυναμικότητα φτάνει τα 60 δαχτυλίδια το μήνα. Έχει υπολογίσει το μεταβλητό κόστος για κάθε ένα δαχτυλίδι στα 50€. Της κοστίζει 3000€ το μήνα για να λειτουργεί την επιχείρησή της και στα χρήματα αυτά περιλαμβάνεται ο μισθός της.

(1) Αριθμός δαχτυλιδιών	(2) Σταθερό κόστος	(3) Μεταβλητό κόστος	(4) Συνολικό κόστος	(5) Κόστος μονάδας

Το κόστος για κάθε ένα δαχτυλίδι, όταν συμπεριλάβουμε το σταθερό κόστος των 3000 € το μήνα μεταβάλλεται, εξαρτώμενο από τον αριθμό των δαχτυλιδιών που θα παραχθούν κάθε μήνα. Το κόστος αυτό υπολογίζεται στον πιο πάνω πίνακα.

Από τον πίνακα προκύπτει ένας συνδυασμός αριθμού παραγόμενων δαχτυλιδιών και κόστους ανά δαχτυλίδι που δείχνει ποια είναι η ελάχιστη τιμή σε σχέση με καθεμία από τις ποσότητες στην οποία πρέπει να πουλάει η κ Μαρία, ούτως ώστε να μην έχει ούτε κέρδη ούτε και ζημιά. Αν, για παράδειγμα, καταφέρει να πουλήσει 10 δαχτυλίδια προς 400€ το καθένα τότε έχει κέρδος. Αν μπορέσει να πουλήσει 40 δαχτυλίδια προς 130€ το καθένα, έχει ξανά κέρδος. Αν, από την άλλη καταφέρει να πουλήσει 50 δαχτυλίδια αλλά σε τιμή μονάδας κάτω από τα 110€, τότε έχει ζημιά.

Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που πουλάνε τόσα πολλά διαφορετικά προϊόντα ώστε να μην έχει νόημα η ανάλυση νεκρού σημείου σε μονάδες, τότε υπολογίζεται το νεκρό σημείο σε έσοδα, αντί σε μονάδες. Στην περίπτωση αυτή υπολογίζεται το νεκρό σημείο συμπεριλαμβάνοντας ένα περιθώριο μικτού κέρδους. Οι τύποι που χρησιμοποιούνται σε αυτή την περίπτωση είναι οι πιο κάτω:

$$\text{Νεκρό σημείο εσόδων} = \frac{\text{Σταθερό Κόστος}}{\text{Μικτό περιθώριο κέρδους}}$$

$$\text{Μικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{(\text{Τιμή} - \text{Κόστος})}{\text{Τιμή}}$$

Ας δούμε ένα παράδειγμα ανάλυσης νεκρού σημείου σε έσοδα. Ο κ Γιάννης θέλει να φτιάξει ένα κατάστημα πώλησης αναμνηστικών ειδών σε τουρίστες. Το κατάστημα θα βρίσκεται σε ένα πολύ τουριστικό, άρα ακριβό, νησί. Ο κ Γιάννης υπολογίζει το μηνιαίο σταθερό κόστος σε 9000€. Γνωρίζει ότι το συνηθισμένο περιθώριο μικτού κέρδους για ένα τέτοιο κατάστημα είναι 45%. Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου γίνεται όπως πιο κάτω.

$$\frac{9000}{45\%} = 20000$$

Με βάση αυτόν τον υπολογισμό ο κ Γιάννης θα πρέπει να είναι πεπεισμένος ότι στο συγκεκριμένο κατάστημα θα μπορεί να πουλήσει αναμνηστικά αξίας τουλάχιστον 20.000€ το μήνα, ώστε να ξεκινήσει την επιχείρηση. Η έρευνα αγοράς που θα πρέπει να έχει κάνει, η συγκεκριμένη τοποθεσία, τα σχέδιά του για προώθηση της επιχείρησης αλλά και το μέγεθος του καταστήματος θα πρέπει όλα να υποστηρίζουν αυτή τη δυναμική πωλήσεων. Σε διαφορετική περίπτωση, η επιχείρηση δεν θα πετύχει.

Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι ένα καλό πρώτο βήμα στην αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το να φτάνει μια επιχείρηση το νεκρό σημείο δεν είναι βέβαια ο σκοπός της. Ωστόσο, είναι το πρώτο που θα πρέπει να καταφέρει να πετύχει πριν να γίνει κερδοφόρα.

Πρόβλεψη πωλήσεων

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι κατά πάσα πιθανότητα η πιο δύσκολη πρόβλεψη που καλείται να κάνει ένας επιχειρηματίας, ειδικά αν αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση που τώρα ξεκινά. Μερικές φορές, η ανάλυση νεκρού σημείου μπορεί να προσφέρει ένα σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία της πρόβλεψης πωλήσεων. Είναι σημαντικό να θυμάται κανείς ότι μια πρόβλεψη πωλήσεων είναι ένας στόχος που θέτει για την επιχείρηση, τον οποίο ενεργά θα επιχειρήσει να επιδιώξει.

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο γράφεται από μια προϋπάρχουσα επιχείρηση, μπορεί κανείς να ανατρέξει στο ιστορικό πωλήσεων. Μπορεί να δει την τάση που παρουσιάζουν οι πωλήσεις, που μπορεί να είναι ανοδική, καθοδική ή να παρουσιάζει κάποιο πρότυπο συμπεριφοράς, και μετά να λάβει υπόψη την επίδραση των νέων προϊόντων (ή υπηρεσιών) που θα προστεθούν ή των υπάρχοντων προϊόντων (ή υπηρεσιών) που θα αφαιρεθούν. Η πρόβλεψη πωλήσεων πρέπει να αντανακλά την επιχειρηματική στρατηγική και τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Η πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί να γίνει με τη μέθοδο της μονάδας. Αυτή συνίσταται στην περιγραφή όλων των προϊόντων ή των υπηρεσιών που κάποιος σχεδιάζει να πουλήσει. Χρειάζεται μετά να προβλέψει τον αριθμό μονάδων που σχεδιάζει να πουλήσει από καθένα από αυτά. Οι διαφορετικές επιχειρήσεις και οι διαφορετικοί κλάδοι χρησιμοποιούν επίσης διαφορετικές μονάδες μέτρησης. Για παράδειγμα, για έναν τεχνίτη η μονάδα μπορεί να είναι το ένα δαχτυλίδι, στο οποίο αναφερόμαστε νωρίτερα. Για έναν ερευνητή, η μονάδα μπορεί να είναι μια ώρα χρόνου. Μετά θα πρέπει κανείς να εκτιμήσει την τιμή πώλησης κάθε μιας

μονάδας. Όταν έχουν γίνει αυτές οι εκτιμήσεις, μπορεί κανείς να κάνει πρόβλεψη πωλήσεων χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο.

$$\text{Συνολικές πωλήσεις} = \text{Αριθμός μονάδων που πουλήθηκαν} \times \text{Τιμή μονάδας}$$

Ο επιχειρηματίας θα κάνει μια πρόβλεψη πωλήσεων για κάθε ένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Το άθροισμα αυτών των προβλέψεων καταλήγει στη συνολική πρόβλεψη πωλήσεων.

Η πρόβλεψη μπορεί επίσης να γίνει με τη μέθοδο των πωλήσεων. Κάποιες φορές, μια επιχείρηση δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο της μονάδας για πρόβλεψη πωλήσεων, καθώς θα ήταν αδύνατο να προβλέψει πόσες μονάδες θα πουλήσει από καθένα από τα 1000 διαφορετικά αντικείμενα που υπάρχουν στο κατάστημα αναμνηστικών του κ Γιάννη που αναφέραμε νωρίτερα. Σε τέτοιες περιπτώσεις κάποιοι επιχειρηματίες θα χρησιμοποιήσουν απευθείας πρόβλεψη εσόδων. Αυτό που κάνουν είναι ότι διαιρούν τα έσοδα της επιχείρησης σε λογικά τμήματα ή κατηγορίες και μετά προβλέπουν τα έσοδα για καθεμία από αυτές τις κατηγορίες, για να καταλήξουν στη συνολική πρόβλεψη πωλήσεων.

Πρόβλεψη κόστους προϊόντων

Η πρόβλεψη κόστους προϊόντων σχετίζεται άμεσα με την πρόβλεψη πωλήσεων. Το κόστος παραγωγής προϊόντων μεταβάλλεται, έχοντας άμεση σχέση με το επίπεδο των πωλήσεων. Για να κάνει κάποιος πρόβλεψη κόστους προϊόντων μπορεί να χρησιμοποιήσει είτε τη μέθοδο του ποσοστού επί των πωλήσεων, είτε τη μέθοδο κοστολόγησης ανά μονάδα. Στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, στις οποίες οι ανατιμήσεις και οι εκπτώσεις κυριαρχούν, είναι συνηθισμένο να χρησιμοποιείται το λεγόμενο συμπλήρωμα κόστους για τον υπολογισμό του κόστους των προϊόντων. Το συμπλήρωμα κόστους είναι το ποσοστό των εσόδων ή της τιμής πώλησης, που αφορά το κόστος των αγαθών. Για παράδειγμα, αν ένα προϊόν κοστίζει 12€ και τιμολογείται στα 20€, τότε το συμπλήρωμα κόστους είναι $12\text{€} / 20\text{€} = 60\%$. Το συμπλήρωμα κόστους είναι κάτι σαν αντίστροφο του μικτού περιθωρίου κέρδους, το οποίο στο πιο πάνω παράδειγμα είναι 40%. Για να χρησιμοποιήσει κάποιος τη μέθοδο του ποσοστού επί των πωλήσεων χρειάζεται να χρησιμοποιήσει είτε δεδομένα της ίδιας της επιχείρησης, αν αυτή υπάρχει, ή τα συνηθισμένα επίπεδα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται (ή θα δραστηριοποιηθεί) η επιχείρηση, για να προβλέψει το κόστος των προϊόντων και μαζί το μικτό περιθώριο κέρδους. Η μέθοδος της κοστολόγησης ανά μονάδα είναι ακριβώς όμοια με τη μέθοδο πρόβλεψης των πωλήσεων με τη μέθοδο της μονάδας. Η μόνη διαφορά είναι ότι αντί κάποιος να χρησιμοποιεί την τιμή, χρησιμοποιεί το κόστος ανά μονάδα προϊόντος.

$$\text{Κόστος προϊόντων} = \text{Αριθμός μονάδων που πουλήθηκαν} \times \text{Κόστος μονάδας}$$

Όπως και με την πρόβλεψη πωλήσεων με τη μέθοδο της μονάδας, ο υπολογισμός χρειάζεται να γίνει χωριστά για κάθε ένα είδος προϊόντος ή υπηρεσίας που πουλά η επιχείρηση. Το άθροισμα του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι η πρόβλεψη για το συνολικό κόστος των προϊόντων.

Πρόβλεψη γενικών εξόδων

Η πρόβλεψη γενικών εξόδων αφορά μια εκτίμηση των εξόδων ανά έτος. Ο κατάλογος των δαπανών που περιλαμβάνεται είναι παρόμοιος με εκείνον που δημιουργήθηκε για το σταθερό κόστος στην ανάλυση νεκρού σημείου. Στα γενικά έξοδα περιλαμβάνονται ενδεικτικά:

- Ενοίκια και συντήρηση εγκαταστάσεων
- Έξοδα διαφήμισης και προώθησης
- Έξοδα αυτοκινήτων
- Χρεώσεις από το χρηματοπιστωτικό σύστημα
- Τηλεπικοινωνίες και διαδίκτυο
- Αποσβέσεις
- Κόστος ασφάλισης
- Δαπάνες φιλοξενίας πελατών
- Προμήθειες γραφείου
- Αμοιβές επαγγελματιών - εξωτερικών συνεργατών
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Μισθοί και άλλα κίνητρα και αμοιβές
- Έξοδα ταξιδιού και διαμονής
- Μισθός επιχειρηματία

Αφού προσδιοριστούν οι κατηγορίες των γενικών εξόδων, το επόμενο βήμα είναι να γίνουν εκτιμήσεις για το κόστος καθεμιάς από τις κατηγορίες αυτές. Οι εκτιμήσεις μπορεί να έχουν μηνιαία ή ετήσια βάση, ωστόσο τελικά θα χρειαστεί να προβλέψει κανείς τα μηνιαία του έξοδα για κάθε μία κατηγορία δαπανών, για να δημιουργήσει μια πρόβλεψη ταμειακών ροών. Για κάποια από αυτά τα έξοδα η πρόβλεψη μπορεί να είναι απλή και να αφορά απλά μια συνομιλία με τον προμηθευτή μιας υπηρεσίας για να δοθεί μια τιμή. Το κόστος ασφάλισης μπορεί να είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Ωστόσο, αρκετές φορές χρειάζεται να ληφθεί μια απόφαση από τον επιχειρηματία σχετικά με το πόσα σκοπεύει να δαπανά ανά κατηγορία, προκειμένου να πετύχει το στόχο εσόδων που έχει θέσει. Αν η επιχείρηση υπάρχει ήδη, τότε διαθέτει ένα σχετικό ιστορικό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει ως οδηγό, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι προβλέψεις για αύξηση ή μείωση στο κόστος είναι συνεπείς με το στόχο εσόδων που έχει τεθεί.

Πρόβλεψη ταμειακών ροών

Η πρόβλεψη ταμειακών ροών είναι πιθανότατα το πιο σημαντικό χρηματοοικονομικό εργαλείο. Αυτή η πρόβλεψη είναι που θα δείξει αν και πότε θα μείνει κανείς χωρίς τα μετρητά που είναι αναγκαία για τη λειτουργία της επιχείρησης (Barrow et. al, 2021). Επιτρέπει στον επιχειρηματία να αναλάβει δράση πριν να εμφανιστούν προβλήματα και να κάνει υπολογισμούς του τύπου τι – θα – γίνει – αν, προτού ξεκινήσει ένα καινούργιο έργο. Η

ανάλυση ταμειακών ροών αφορά μια πρόβλεψη δωδεκαμήνου σχετικά με τις *εισπράξεις* και τις *εκταμιεύσεις* της επιχείρησης. Αν το επιχειρηματικό σχέδιο αφορά μια επιχείρηση που πρόκειται να ιδρυθεί, είναι καλό να φαίνεται ο μήνας εκκίνησης της δραστηριότητας της επιχείρησης, προκειμένου ο αναγνώστης να μπορεί να δει ξεκάθαρα το κόστος το οποίο σχετίζεται με την έναρξη της λειτουργίας της.

Για ποιους λόγους είναι χρήσιμη η πρόβλεψη ταμειακών ροών; Πολύ συχνά οι επιχειρηματίες κάνουν πρόβλεψη ταμειακών ροών με το νου τους. Ωστόσο, η πρόβλεψη ταμειακών ροών «στο χαρτί» δίνει κάποια πλεονεκτήματα.

- Ένα πρότυπο για να σχεδιάσει κανείς την περισσότερο αποδοτική χρήση των μετρητών του
- Ένα πρόγραμμα που αφορά τις προσδοκώμενες εισπράξεις
- Έναν χρονο-προγραμματισμό των προτεραιοτήτων για την πληρωμή οφειλών
- Ένα μέτρο της σημασίας απροσδόκητων αλλαγών των συνθηκών, για παράδειγμα μια μείωση των πωλήσεων, απεργίες, χρηματοοικονομικές δυσκολίες κλπ.
- Μια καταγεγραμμένη λίστα του καταλόγου οφειλών.
- Μια εκτίμηση του ποσού των χρημάτων που μπορεί να χρειαστεί κανείς να δανειστεί, προκειμένου να χρηματοδοτήσει την καθημερινή του λειτουργία. Αυτή είναι ίσως η πιο σημαντική πλευρά μιας πλήρους πρόβλεψης ταμειακών ροών.
- Ένα σχέδιο που δείχνει στον επιχειρηματία και στους δανειστές του ότι πρόκειται να υπάρχουν αρκετά μετρητά για να πληρώνονται οι οφειλές στην ώρα τους.

Εισπράξεις γίνονται όταν εισέρχονται μετρητά στην επιχείρηση, για οποιονδήποτε λόγο. Είναι σαν να καταθέτει κανείς μετρητά σε τρεχούμενο λογαριασμό. Ενδεικτικά, εισπράξεις γίνονται από πωλήσεις με μετρητά, από οφειλές, από αναλήψεις δανείων και από τη συμβολή του επιχειρηματία (εδώ περιλαμβάνονται τόσο επενδύσεις όσο και δανεισμός από τους μετόχους ο οποίος μπορεί να συμβεί μόνο σε ανώνυμες εταιρείες).

Εκταμιεύσεις γίνονται όταν φεύγουν μετρητά από την επιχείρηση, για οποιονδήποτε λόγο. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους γίνονται εκταμιεύσεις είναι τα διάφορα έξοδα σε μετρητά και αγορές αποθεματικού προϊόντων, οι πληρωμές διαφόρων οφειλών, η αποπληρωμή δανείων και η αποπληρωμή του επιχειρηματία.

Να κάνουμε μια ειδικότερη αναφορά σε επιχειρήσεις που τώρα ιδρύονται. Για τις επιχειρήσεις αυτές δημιουργείται μια ιδιαίτερη πρόβλεψη ταμειακών ροών για όλες τις εισπράξεις και τις εκταμιεύσεις που θα γίνουν κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνονται, για παράδειγμα, οι αγορές πάγιου εξοπλισμού, τα έξοδα ίδρυσης της εταιρείας, η αρχική επένδυση για να ξεκινήσει να λειτουργεί η επιχείρηση, καθώς και ενδεχόμενα δάνεια. Είναι χρήσιμο για τον αναγνώστη του επιχειρηματικού σχεδίου να μπορεί να διαχωρίσει το κόστος έναρξης της επιχείρησης από το κόστος λειτουργίας της. Με τον τρόπο αυτό, ο αναγνώστης μπορεί γρήγορα να δει για ποιο λόγο η επιχείρηση έχει μεγάλα ελλείμματα στα αρχικά στάδια της ανάπτυξής της.

Ειδικότερη αναφορά στην πρόβλεψη ταμειακών ροών θα γίνει σε άλλη ενότητα.

3.2 Χρηματοοικονομικές και Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης Επενδύσεων

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πρόταση επένδυσης σε κάτι εντελώς συγκεκριμένο. Ως πρόταση για επένδυση, τα επιχειρηματικά σχέδια έχουν και χρηματοοικονομικό σκέλος, όπως άλλωστε αναφέρθηκε πιο πάνω. Οι επενδύσεις αξιολογούνται με χρηματοοικονομικά κριτήρια και στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στο ότι παρότι τα κριτήρια αυτά είναι τα πλέον διαδεδομένα και εύχρηστα, δεν είναι τα μόνα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Ίσως δε να μην είναι καν τα πιο κατάλληλα εργαλεία σε κάποιες περιπτώσεις. Θα εξηγήσουμε λίγο πιο κάτω το γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό, αφού δούμε σε συντομία ποιες είναι οι συνηθέστερες μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων.

Οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων (αναλύονται πολύ εκτενέστερα σε άλλη ενότητα) είναι οι μέθοδοι:

1. της περιόδου επανείσπραξης
2. της απόδοσης του κεφαλαίου
3. της καθαρής παρούσας αξίας
4. του εσωτερικού ποσοστού απόδοσης
5. του δείκτη αποδοτικότητας

Οι τρεις τελευταίες λέγονται μέθοδοι προεξοφλούμενων εισροών μετρητών. Ας δούμε τις πέντε αυτές μεθόδους σε συντομία.

1. Η *περίοδος επανείσπραξης* (Payback Period) αναφέρεται στον χρόνο που απαιτείται προκειμένου τα συσσωρευόμενα κέρδη (τα ακαθάριστα από αποσβέσεις) να ισοφαρίσουν το κόστος της αντίστοιχης επένδυσης. Γνωρίζοντας τον χρόνο που κάθε υποψήφια επένδυση θα μας «επιστρέψει» το απαιτούμενο από αυτήν ποσό, επιλέγουμε από αυτές με το συντομότερο χρόνο. Προφανώς, για τη μέθοδο αυτή χρειάζεται να εκτιμήσουμε τα μελλοντικά έσοδα που θα δημιουργήσουν τις μελλοντικές χρηματοροές. Χρειάζεται, δηλαδή, να κάνουμε εκτίμηση των μελλοντικών πωλήσεων. Για να γίνει αυτό χρειάζεται όχι μόνο να εκτιμήσουμε πόσες μονάδες θα πωληθούν ανά χρονική περίοδο, δηλαδή να εκτιμήσουμε πως θα κατανεμηθούν και θα διαφοροποιούνται οι μελλοντικές πωλήσεις στο χρόνο, αλλά και ποια συγκεκριμένη και σταθερή τιμή θα χρεώνεται. Οι υποθέσεις αυτές είναι μάλλον «γενναίες» και καθιστούν την εκτίμηση υποκειμενική, παρότι χρησιμοποιούνται αριθμοί για τη δημιουργία της.

2. Η μέθοδος *απόδοσης κεφαλαίου*. Σε αυτήν, κάθε εναλλακτική επένδυση αξιολογείται βάσει της ετήσιας απόδοσης του κεφαλαίου της που απαιτεί, και προκρίνονται αυτές με την μεγαλύτερη απόδοση. Για να λειτουργήσει αυτή η μέθοδος χρειάζεται να γίνει πρόβλεψη κερδών, που είναι ακόμα δυσκολότερη σε σχέση με την πρόβλεψη των εσόδων αφού απαιτεί επιπλέον πρόβλεψη και όλων των ειδών του μελλοντικού κόστους, καθώς και του πότε θα προκύψει καθένα από τα είδη κόστους. Επιπλέον, δεν λαμβάνεται υπόψη η μεταβλητότητα του κέρδους στο χρόνο.

Τα μειονεκτήματα των πιο πάνω παραδοσιακών μεθόδων οδήγησαν σε μεθόδους βασισμένες στο ότι 1€ τώρα, προτιμάται από 1€ που προτείνεται να εισπραχθεί μελλοντικά. Έτσι, οι μέθοδοι προεξοφλούμενων εισροών μετρητών, βασίζονται στη διαχρονική αξία του χρήματος.

3. Με τη μέθοδο της *καθαρής παρούσας αξίας* (ΚΠΑ, Net Present Value) αφαιρείται η αρχική δαπάνη (CF_0), της επένδυσης από την παρούσα αξία (PV), όλων συνολικά των αναμενόμενων από αυτήν καθαρών εισροών μετρητών, (CF_n), προεξοφλώντας βάσει κόστους κεφαλαίου (r).

$$PV = C_n * [1 / (1+r)^n]$$

Αν η ΚΠΑ (NPV), είναι θετική, η επένδυση είναι αποδεκτή, και το αντίθετο. Σε περίπτωση αμοιβαία αποκλειόμενων επενδύσεων, επιλέγεται αυτή με την υψηλότερη ΚΠΑ (NPV).

Για την αξιοποίηση της μεθόδου απαιτείται η εκτίμηση των συνολικά αναμενόμενων από αυτήν καθαρών εισροών μετρητών. Αυτή η απαίτηση είναι, καθώς αναφέρθηκε πιο πάνω, εξαιρετικά δύσκολο να ικανοποιηθεί και απαιτεί σημαντικό βαθμό υποκειμενικότητας και πολλές υποθέσεις.

4. Μέθοδος *εσωτερικού ποσοστού απόδοσης* (Internal Rate of Return). Το εσωτερικό Ποσοστό Απόδοσης (ή Συντελεστής Εσωτερικής Απόδοσης) (IRR), είναι το επιτόκιο που εξισώνει την παρούσα αξία όλων συνολικά των αναμενόμενων ροών μετρητών με την αρχική δαπάνη της επένδυσης. Άρα, IRR είναι το επιτόκιο για το οποίο το άθροισμα όλων των προεξοφλούμενων ταμειακών ροών μηδενίζεται. Η κάθε επενδυτική επιλογή θεωρείται βιώσιμη αν ο IRR είναι μεγαλύτερος από το τρέχον επιτόκιο της αγοράς.

Στο ενδεχόμενο αντιφάσεων των δύο μεθόδων NPV vs. IRR προτιμάται η επένδυση με την μεγαλύτερη NPV, αφού η καθαρή παρούσα αξία πληροφορεί για το κατά πόσο η επένδυση αυξάνει την αξία της επιχείρησης.

Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ακριβώς το ίδιο με εκείνο της μεθόδου της καθαρής παρούσας αξίας.

5. Μέθοδος του *δείκτη αποδοτικότητας* (Profitability Index). Αν, βάσει ΚΠΑ, μια επένδυση αξιολογείται από τη διαφορά της παρούσας αξίας των μελλοντικών εισροών της από το σημερινό κόστος της, βάσει PI αξιολογείται από τον λόγο αυτών των αξιών. Η μέθοδος PI, παρουσιάζει ίδια σχεδόν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με αυτήν της ΚΠΑ. Ωστόσο υπερέχει της ΚΠΑ στο ότι προσφέρει για χρήση έναν δείκτη (ποσοστό) συγκρίσιμο με πολλές παραμέτρους. Ταυτόχρονα υστερεί της ΚΠΑ στο ότι δεν υπολογίζει την τελική ωφέλεια/ζημία από την επένδυση. Και σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται εκτίμηση των αναμενόμενων ροών μετρητών.

Στα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται και *αριθμοδείκτες* για να απεικονίσουν αριθμητικά κάποιες από τις προβλέψεις. Οι αριθμοδείκτες αυτοί για μια επιχείρηση που ακόμα δεν έχει ξεκινήσει τη λειτουργία της αφορούν αποκλειστικά τις προβλέψεις που περιέχονται στο επιχειρηματικό της σχέδιο. Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη, αυτοί οι αριθμοδείκτες της επιτρέπουν να συγκρίνει τον εαυτό της με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Σε κάθε περίπτωση, αν επιδιώκεται εξωτερική χρηματοδότηση, οι ενδιαφερόμενοι θα ρίξουν μια ματιά στους δείκτες αυτούς. Καθώς η απόδοση στην Ελληνική γλώσσα των αριθμοδεικτών αυτών είναι προβληματική, θα παρουσιαστούν όπως γράφονται στην Αγγλική.

1. Common size ratio = Line Item / Total

Αν, για παράδειγμα, έχουμε τα πιο κάτω δεδομένα:

Ενεργητικό	Ποσό
Μετρητά	500
Καταθέσεις όψεως	4500
Αποθέματα	15000
Σύνολο	20000

Τότε το Common size ratio για τα μετρητά είναι 2,5% ($500 / 20000 = 0,025$) ενώ για τις καταθέσεις όψεως είναι 22,5% ($4500 / 20000 = 0,225$).

2. Current ratio = Total Current Assets / Total Current Liabilities (Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις)

Ο δείκτης αυτός αναφέρεται στην τρέχουσα χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, δείχνοντας πόσο μεγαλύτερο είναι το κυκλοφορούν ενεργητικό από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Λέγεται επίσης working capital ratio.

Αν, για παράδειγμα, έχουμε τα πιο κάτω δεδομένα:

Κυκλοφορούν Ενεργητικό	Ποσό
Μετρητά	500
Καταθέσεις όψεως	4500
Αποθέματα	15000
Σύνολο	20000
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	
Δάνειο	10000
Σύνολο	10000

Τότε ο Current ratio είναι 2 προς 1 γιατί το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι 2. Γενικά, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο καλύτερα.

3. Quick Ratio = (Total Current Assets – Total Current Inventory) / Total Current Liabilities

Ο Quick Ratio δείχνει το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση θα μπορέσει να καλύψει τις οικονομικές της υποχρεώσεις, ακόμα και αν συμβεί κάτι απροσδόκητο.

Αν, για παράδειγμα, έχουμε τα πιο κάτω δεδομένα:

Κυκλοφορούν Ενεργητικό	Ποσό
Μετρητά	500
Καταθέσεις όψεως	4500

Αποθέματα	15000
Σύνολο	20000
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	
Δάνειο	10000
Σύνολο	10000

Τότε ο Quick Ratio είναι 0,5 γιατί $(20000 - 15000) / 10000 = 0,5$.

Καλός θεωρείται ένας Quick Ratio μεγαλύτερος του 1.

4. Inventory Turnover Ratio = Cost of Goods Sold / Average Inventory

Ο δείκτης αυτός αναφέρεται στο πόσο συχνά τα αποθέματα γίνονται πραγματικές πωλήσεις, δηλαδή πόσα προϊόντα πωλούνται και πόσο αποδοτική είναι η διαχείριση των αποθεμάτων.

Αν, για παράδειγμα, έχουμε τα πιο κάτω δεδομένα:

Είδος	Ποσό
Κόστος πωληθέντων προϊόντων	1750
Μέσο ύψος αποθεμάτων	1500

Τότε ο δείκτης είναι 1,16 γιατί $1750 / 1500 = 1,16$

Όσο υψηλότερος είναι αυτός ο δείκτης, τόσο πιο συχνά μετατρέπονται τα αποθέματα προϊόντων σε μετρητά. Αντανακλά βέβαια και υψηλότερες πωλήσεις.

5. Debt – to – Worth Ratio = Total Liabilities / Net Worth

Ο δείκτης αυτός απεικονίζει το πόσο εξαρτάται μια επιχείρηση από το δανεισμό της, σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια. Συγκρίνει πόσα χρωστά η επιχείρηση με όσα της ανήκουν.

Αν, για παράδειγμα, έχουμε τα πιο κάτω δεδομένα:

Ενεργητικό	Ποσό
Μετρητά	500
Καταθέσεις όψεως	12000
Υπολογιστές	7500
Σύνολο	20000
Υποχρεώσεις	
Βραχυπρόθεσμο δάνειο	5000
Μακροπρόθεσμο δάνειο	5000
Σύνολο	10000

Τότε το Debt – to – Worth Ratio είναι 1, γιατί 10000 συνολικές υποχρεώσεις / $(20000 - 10000)$ καθαρή αξία = 1.

Με Debt – to – Worth Ratio υψηλότερο του 1 η επιχείρηση έχει περισσότερα κεφάλαια από δανεισμό, παρά ίδια κεφάλαια. Αυτό δεν θεωρείται καλό.

Είναι από τα πιο πάνω ξεκάθαρο ότι οι χρηματοοικονομικές μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων, παρότι δείχνουν αντικειμενικές στηρίζονται σε συγκεκριμένες εκτιμήσεις. Αυτές οι εκτιμήσεις στηρίζονται, με τη σειρά τους, σε υποθέσεις που θα γίνουν από την πλευρά του επιχειρηματία. Οι υποθέσεις αυτές περιστρέφονται γύρω από τις μελλοντικές πωλήσεις, τα μελλοντικά έσοδα, τα μελλοντικά κέρδη, καθώς και γύρω από τα χρονικά σημεία στα οποία θα έρχονται οι μελλοντικές πωλήσεις – έσοδα – κέρδη. Οι προβλέψεις αυτού του είδους είναι εκ των πραγμάτων δύσκολες, ακόμα και για επιχειρήσεις που λειτουργούν χρόνια. Είναι ακόμα περισσότερο δύσκολες για επιχειρήσεις που πρόκειται να ιδρυθούν και δεν έχουν ιστορικό πωλήσεων.

Οι τεχνικές αυτές βασίζονται λοιπόν στη σωστή εκτίμηση μελλοντικών ταμειακών ροών (με κάποιες ανοχές για την πιθανή, ή μάλλον βέβαιη, διακύμανσή τους στο μέλλον). Εφόσον υπολογιστούν αυτές οι ταμειακές ροές, τότε πρέπει να ληφθεί η απόφαση αν η απόδοση της επένδυσης είναι αρκετά υψηλή, ώστε αυτή να αναληφθεί ή όχι. Η πιο εξελιγμένη διαδικασία αξιολόγησης των ταμειακών ροών είναι μια διαδικασία προεξόφλησης (discounting), η οποία παρέχει ένα μέτρο σύγκρισης για όλες τις πιθανές ταμειακές ροές του μέλλοντος, σε σημερινές τιμές. Οι πιθανές αποκλίσεις των μελλοντικών ταμειακών ροών από τις υπολογισμένες λαμβάνονται λοιπόν υπόψη μέσα από μια προσπάθεια ανάλυσης κινδύνου. Αυτή η ανάλυση γίνεται με τη χρήση υποθετικών σεναρίων, με ανάλυση ευαισθησίας, καθώς και με εξελιγμένες τεχνικές προσομοίωσης. Αν τα αποτελέσματα των σεναρίων δείχνουν ότι η πιθανή διακύμανση στις αναμενόμενες αποδόσεις της επένδυσης είναι υψηλή, τότε τα στελέχη αποζητούν συνήθως έναν υψηλότερο βαθμό απόδοσης (rate of return) της επένδυσης. Αυτό συμβαίνει βεβαίως γιατί για να αναληφθεί ο επιπλέον κίνδυνος, χρειάζεται η επένδυση να είναι πιο ελκυστική, στην περίπτωση που επιτύχει.

Οστόσο, όλες οι παραπάνω μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων υποφέρουν από το ίδιο βασικό πρόβλημα. Με βάση ποια διαδικασία πρέπει να υπολογιστεί ο απαιτούμενος βαθμός απόδοσης (required rate of return) δηλαδή, κατά βάση, ποιο επιτόκιο πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να υπολογιστούν τα σενάρια και να εφαρμοστούν οι μέθοδοι αξιολόγησης; Μπορεί κανείς απλώς να πάρει τη σημερινή πορεία των τραπεζικών επιτοκίων, για παράδειγμα, να την προβάλλει στο μέλλον και να πορευθεί σύμφωνα με αυτή την πρόβλεψη; Μπορεί κανείς να αγνοήσει μια, κατά την αντίληψή του, στρατηγική ευκαιρία που μπορεί να διασφαλίσει το μέλλον της εταιρείας, αν και θα τη φέρει σε δυσμενή οικονομική θέση βραχυπρόθεσμα;

Εδώ βρίσκεται μια μεγάλη παγίδα. Ας φέρουμε ένα παράδειγμα για να γίνει το πρόβλημα απολύτως κατανοητό. Ας υποθέσουμε λοιπόν ότι έχουμε μια εταιρεία, η οποία χρησιμοποιεί έναν τυπικό για τον κλάδο της μηχανολογικό εξοπλισμό. Επιπλέον, ας υποθέσουμε ότι κάποια στιγμή ένας ανταγωνιστής καινοτομεί και εισάγει στην διαδικασία παραγωγής εξοπλισμό ο οποίος μπορεί να ρίξει τις τιμές κατακόρυφα στο άμεσο μέλλον. Η επιχείρησή μας θα μπορούσε να εξακολουθήσει να χρησιμοποιεί την «παραδοσιακή» τεχνολογία, ελπίζοντας ότι η νέα θα συναντήσει πολλά προβλήματα νεότητας και ότι με τη χρήση της

παλαιάς μπορεί να επιτύχει καλύτερες οικονομίες μάθησης (ή εμπειρίας). Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να υιοθετήσει τη νέα τεχνολογία (όταν αυτό είναι δυνατό), με όλα τα προβλήματά της, αλλά και τις προοπτικές της, αν και αυτό θα την δυσκόλευε πολύ χρηματοοικονομικά. Τι θα πρέπει να πράξει η επιχείρηση του παραδείγματος;

Πρέπει να είναι φανερό ότι οι αναλύσεις του τύπου που προαναφέρθηκαν περικλείουν πολλούς κινδύνους και η μεγαλύτερη χρησιμότητά τους έγκειται στο ότι «αναγκάζουν» μια επιχείρηση να αναλύσει και να βάλει στο χαρτί περισσότερες από τις παραμέτρους του προβλήματος που την απασχολεί.

Οι αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις που πρόκειται να αναλάβει μια επιχείρηση παίζουν καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική της ανταγωνιστικότητα. Κατά συνέπεια, η προσπάθεια για εμπλοκή της επιχείρησης στα «κατάλληλα» σχέδια αξίζει τον κόπο, για να αποφευχθεί η σπατάλη, τόσο σε χρόνο, όσο και σε άλλους πόρους, καθώς και προκειμένου να βελτιωθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.

Σε συντομία, η αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων αποσκοπεί στην ανάλυση σχεδίων και προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης, δραστηριοτήτων ή ιδεών, για κάποιον ή όλους από τους παρακάτω σκοπούς:

- Συνολική κατανόηση του επενδυτικού σχεδίου
- Ιεράρχηση προτεραιοτήτων ανάμεσα σε μια ομάδα επενδυτικών σχεδίων
- Λήψη απόφασης σχετικά με την ανάληψη ή μη κάποιου επενδυτικού σχεδίου
- Παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων, π.χ. με την ανάλυση των παραμέτρων που λήφθηκαν υπόψη όταν επιλέχθηκε το σχέδιο
- Τερματισμό των σχεδίων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία σχετικών τεχνικών που αναπτύχθηκαν στο πέρασμα του χρόνου, και εξακολουθούν να αναπτύσσονται, τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο και στον ακαδημαϊκό χώρο. Οι περισσότερες από αυτές τις τεχνικές μπορούν να περιγραφούν με βάση κάποια κοινά τους στοιχεία, τα οποία συνιστούν τον κορμό οποιασδήποτε τεχνικής αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων.

Οι **εισροές**: είναι τα δεδομένα που σχετίζονται με σημαντικές πλευρές των επενδυτικών σχεδίων, τα οποία είναι απαραίτητα προκειμένου να αναλυθούν τα σχέδια. Οι εισροές προέρχονται από ποικιλία πηγών και οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν να είναι κατά το δυνατό αντικειμενικές, αν και μερικές εισροές θα είναι κατά πάσα βεβαιότητα εντελώς υποκειμενικές. Σε τελική ανάλυση, μια αξιολόγηση είναι καλή μόνον εφόσον τα δεδομένα στα οποία στηρίζεται είναι ορθά.

Η **στάθμιση**: κάποια από τα δεδομένα μπορεί να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από άλλα, προκειμένου να αντανakλούν τη στρατηγική, τις προτεραιότητες και τις απόψεις κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, τα δεδομένα σταθμίζονται ανάλογα με τη σημασία τους, προκειμένου να συνεχίσει η ανάλυση.

Πίνακας 2: Τυπικές Εισροές στην Αξιολόγηση Σχεδίων

	Τυπικές Εισροές
Τεχνολογικές	Οι τεχνικές δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν, η ωριμότητα της απαιτούμενης τεχνολογίας, οι τεχνολογικές ικανότητες της επιχείρησης
Εσωτερικές	Η πιθανότητα τεχνικής επιτυχίας, εξοικείωση με το αντικείμενο του σχεδίου, ο ρόλος των στελεχών και των διάφορων λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης
Χρηματοοικονομικές	Αναμενόμενα οφέλη, πιθανό κόστος, τόσο του σχεδίου όσο και συνεπακόλουθων δράσεων
Αγοράς Επιχειρηματικές	Μέγεθος και ελκυστικότητα αγοράς, ανταγωνιστική θέση Αποσαφήνιση στόχων, ταίριασμα με τη στρατηγική της επιχείρησης, παράγοντες – κλειδιά για την επιτυχία

Πολλές από τις τεχνικές αξιολόγησης περιλαμβάνουν την **εξισορρόπηση** ανάμεσα σε διάφορα σχέδια, καθώς η σχετική αξία του κάθε σχεδίου σε σχέση με άλλα σχέδια είναι ένας σημαντικός παράγοντας σε περιπτώσεις που οι πόροι είναι περιορισμένοι.

Οι τεχνικές μπορεί επίσης να ενσωματώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να **μεταδοθούν** στα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει προκειμένου να λάβει την τελική της απόφαση. Καμία τεχνική δεν αποτελεί βέβαια πανάκεια· οι τελικές αποφάσεις είναι ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης. Ακόμα και σε περιπτώσεις στις οποίες χρησιμοποιούνται έμπειρα συστήματα (expert systems) οι μάντζερς είναι εκείνοι που έχουν τον τελικό λόγο.

Από τα πιο πάνω πρέπει να έχει καταστεί σαφές ότι τα μελλοντικά έσοδα ή οι μελλοντικές πωλήσεις **δεν** είναι το μόνο κριτήριο που από επιχειρηματικής πλευράς παίζει ρόλο για την αξιολόγηση μιας επένδυσης. Αντίθετα, μια επένδυση (και ένα επιχειρηματικό σχέδιο) έχουν και πλευρές πέρα από τις χρηματοοικονομικές, όπως είναι εκείνες που αναφέρονται στον πιο πάνω πίνακα.

Οι τύποι που ακολουθούν μπορούν να αξιοποιηθούν για να ληφθούν υπόψη κάποια από τα επιπλέον των χρηματοοικονομικών κριτήρια τα οποία μπορεί να θέλει να αξιοποιήσει μια επιχείρηση ή ένας επιχειρηματίας για την αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη με τους πιο κάτω τρόπους αξιολόγησης είναι υποκειμενικά, αλλά (α) το ίδιο είναι και το κριτήριο των μελλοντικών πωλήσεων – εσόδων – κερδών και (β) δημιουργείται και λαμβάνεται υπόψη μια ευρύτερη επιχειρηματική εικόνα, η οποία μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη χρηματοοικονομική.

Τύπος Ansoff

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

Όπου Mt: Τεχνολογικό όφελος

Mb: Επιχειρηματικό όφελος

- E: Εκτίμηση συνολικών εσόδων στην διάρκεια ζωής προϊόντος / υπηρεσίας
- Ps: Πιθανότητα επιτυχίας επένδυσης
- Pp: 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

Τύπος 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

Οι τύποι αυτοί και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν θα είναι ίσως δυσνόητα για έναν δυνητικό επενδυτή που λειτουργεί όπως μια τράπεζα και μαζί περισσότερο κατανοητά για επενδυτές τύπου VC (Venture Capital).

4. Παραρτήματα

Σκοπός των παραρτημάτων είναι να προσφέρουν μια σειρά από υποστηρικτικά έγγραφα που να τεκμηριώνουν όσα κανείς περιγράφει στο επιχειρηματικό σχέδιο. Είναι πιθανό να μη διαβαστούν από τον αποδέκτη του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά χρειάζεται να υπάρχουν για την περίπτωση που του είναι χρήσιμα. Σε παράρτημα ανήκουν ενδεικτικά τα πιο κάτω:

- Βιογραφικά σημειώματα του επιχειρηματία και της κύριας ομάδας
- Νομικά έγγραφα
- Συμφωνίες για πωλήσεις ή συμφωνίες πρόθεσης αγοράς, δεσμεύσεις πελατών, επιστολές υποστήριξης
- Δείγματα διαφημίσεων και προωθητικών φυλλαδίων
- Τυχόν έρευνες αγοράς

Οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές, είτε πρόκειται για τράπεζες είτε για άλλα επενδυτικά σχήματα, μπορεί να ζητήσουν κάποια από τα ακόλουθα έγγραφα:

- Δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης του επιχειρηματία και της κύριας ομάδας. Σε αυτές θα φαίνεται η περιουσιακή κατάσταση, τα διαθέσιμα μετρητά, τραπεζικά δάνεια, υποθήκες και άλλα ενδεχόμενα βάρη.
- Απογραφή αποθεμάτων, προϊόντων και λοιπών, κατά είδος, ηλικία και αξία.
- Συμφωνητικά ενοικίασης εγκαταστάσεων, μαζί με τυχόν αναγκαίες βελτιώσεις.
- Καταγραφή των πάγιων στοιχείων, με περιγραφή τους, παλαιότητα, τρέχουσα εμπορική αξία τυχόν εξοπλισμού, νομική περιγραφή τυχόν ακινήτων, περιγραφή τυχόν βαρών.
- Τιμοκατάλογοι για να υποστηρίξουν τις εκτιμήσεις περί κόστους και τις προβλέψεις για κέρδη.
- Περιγραφή της ασφαλιστικής κάλυψης, πολιτικές κάλυψης και ποσά καλύψεων.
- Λογαριασμοί εισπρακτέοι σε περίληψη.
- Λογαριασμοί πληρωτέοι σε περίληψη.
- Αντίγραφα νομικών συμφωνιών όπως συμβόλαια, ενοικιάσεις, δικαιώματα δικαιοχρησίας, υποθήκες.
- Πρόσφατες εκτιμήσεις για τα διαθέσιμα στοιχεία του ενεργητικού, όπως είναι τα κτίρια και ο εξοπλισμός, ώστε να μπορεί να γίνει μια αποτίμηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησης.
- Φορολογικά στοιχεία τυχόν συνδεδεμένων επιχειρήσεων.
- Στοιχεία τυχόν δανειστών.
- Όνομα νομικού εκπροσώπου, μαζί με τη διεύθυνσή του και τα στοιχεία επικοινωνίας του.
- Όνομα λογιστή, μαζί με τη διεύθυνσή του και τα στοιχεία επικοινωνίας του.

Σύνοψη

Το ίδιο το σχέδιο στο οποίο κανείς θα καταλήξει, μετά από πολλές αναμορφώσεις, είναι περίπου σίγουρο ότι δεν θα εκτελεστεί κατά γράμμα. Θα υπάρξουν διαφοροποιήσεις, αφού θα χρειαστεί να προσαρμόζεται κανείς στις αναδυόμενες συνθήκες. Για ποιο λόγο λοιπόν κανείς να μπαίνει στο μεγάλο κόπο να καταστρώνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για το οποίο γνωρίζει εκ των προτέρων ότι, λιγότερο ή περισσότερο, δεν πρόκειται να εφαρμοστεί; Η απάντηση είναι ότι μπορεί το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο να αποδειχθεί από τις εξελίξεις ότι δεν είχε μεγάλη αξία στην πράξη, ωστόσο η διαδικασία του σχεδιασμού (δηλαδή της κατάρτισης του σχεδίου) είναι πολύτιμη. Η δημιουργία μιας επιχείρησης ή η επέκταση μιας υπάρχουσας σε μια καινούργια δραστηριότητα, είναι ένα μεγάλο βήμα. Για το βήμα αυτό χρειάζεται σοβαρή προετοιμασία. Κλείνουμε την ενότητα αυτή με κάποιες τελευταίες σκέψεις – συμβουλές.

Είναι καλό να παραμένει κανείς ανοιχτόμυαλος. Δεν έχει νόημα να προσπαθεί κάποιος να πετύχει κάτι που φαίνεται ότι δεν μπορεί να γίνει, απλά και μόνο επειδή είναι ενδιαφέρουσα ιδέα. Είναι επίσης καλό να είναι κανείς ευέλικτος. Ακόμα και κατά τη διάρκεια της κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να προκύψουν καινούργιες ιδέες, καινούργιες αγορές,

νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ίσως αξίζει να διερευνηθούν. Είναι καλό να κάνει κανείς πολλά από τα λάθη του στο χαρτί, δηλαδή στη διάρκεια του σχεδιασμού. Αυτό είναι πολύ φθηνότερο από το να κάνει τα λάθη στην πραγματική ζωή. Τέλος, είναι καλό κανείς να συνεχίσει την προσπάθεια να σχεδιάζει. Μπορεί να είναι δύσκολο να σχεδιάζει κάποιος όταν έχει να διαχειριστεί μια πραγματική επιχείρηση, αλλά είναι πολύ χρήσιμο να επανεξετάζει τους στόχους και τους αντικειμενικούς του σκοπούς σε τακτική βάση.

Ασκήσεις αυτό-αξιολόγησης

1. Περιγράψτε σε μια παράγραφο τι μπορεί να αφορά το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου (π.χ. νέα επιχείρηση ή/και νέα αγορά ή/και νέο προϊόν κλπ.).
2. Δημιουργήστε μια σύντομη επιτελική σύνοψη για μια δική σας υποθετική επιχειρηματική πρόταση. Επικεντρώστε στα επιμέρους στοιχεία που πρέπει να περιλάβετε, παρά στην ποιότητα του περιεχομένου της πρότασής σας.
3. Τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε σε «έρευνα αγοράς» και τι όταν αναφερόμαστε σε «έρευνα του κλάδου»;
4. Τι είδους ερωτήματα καλούμαστε να απαντήσουμε όταν προσπαθούμε να κατανοήσουμε μια αγορά – στόχο;
5. Μπορείτε να δημιουργήσετε ένα «σχέδιο παραγωγής» για μια υποθετική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών; Εστιάστε στις επιμέρους ενότητες και όχι στην ποιότητα του περιεχομένου.
6. Από το σύνολο των προβλέψεων που καλείται κάποιος να κάνει δημιουργώντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ποια θεωρείτε είναι η πιο δύσκολη και γιατί;
7. Περιγράψτε πως γίνεται η πρόβλεψη του κόστους προϊόντων.
8. Ποιο ή ποια είναι τα κύρια μειονεκτήματα των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών μεθόδων αξιολόγησης επενδύσεων;
9. Υπάρχουν λόγοι να χρησιμοποιήσει κανείς μη-χρηματοοικονομικά κριτήρια αξιολόγησης επενδύσεων, πέρα από τα μειονεκτήματα των χρηματοοικονομικών μεθόδων;
10. Κάνετε ανάλυση νεκρού σημείου αξιοποιώντας τα πιο κάτω στοιχεία για υποθετική οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής παγωτού. Οι δείκτες αναφέρονται σε χρονική περίοδο ενός μήνα.

Κιλά Παγωτού	Σταθερό κόστος	Μεταβλητό κόστος

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. Comrupress 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

Παράρτημα:

Οδηγός Δημιουργίας Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο πιο κάτω οδηγός δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου συντάχθηκε παλαιότερα από το ΚΕΤΑ (Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης) Θεσσαλίας. Ο οδηγός αυτός δεν φαίνεται να διατίθεται πλέον online, ούτε και κάποια πιο σύγχρονη εκδοχή του. Στο έγγραφο δεν αναφέρονται δικαιώματα χρήσης, ενώ ταυτόχρονα είναι ένας οδηγός που περιλαμβάνει πρακτικά όλα όσα μπορεί κανείς να χρειαστεί για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ως εκ τούτου, αξιοποιείται πλήρως, με αναφορά των δημιουργών του στους οποίους ανήκουν και όποια ενδεχόμενα δικαιώματα.

Καθώς θα δείτε, ουσιαστικά πρόκειται για έναν κατάλογο ερωτημάτων τα οποία σχετίζονται με τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Δεν είναι όλα τα ερωτήματα συναφή με κάθε ξεχωριστή περίπτωση, οπότε κανείς ασχολείται μονάχα με τα ερωτήματα που έχουν σχέση με κάθε συγκεκριμένη προσπάθεια.

Εξώφυλλο- λο	Ένα εξώφυλλο προηγείται του σχεδίου. Περιλαμβάνει το όνομα, διεύθυνση και το τηλέφωνο της επιχείρησης, καθώς και τα ονόματα όλων των συμμετεχόντων.
	<p>Στοιχεία συμμετεχόντων</p> <p>1^{ος} Συμμετέχων Ονοματεπώνυμο Ιδιότητα Διεύθυνση Τηλέφωνα επικοινωνίας</p> <p>2^{ος} Συμμετέχων Ονοματεπώνυμο Ιδιότητα Διεύθυνση Τηλέφωνα επικοινωνίας</p> <p>3^{ος} Συμμετέχων Ονοματεπώνυμο Ιδιότητα Διεύθυνση Τηλέφωνα επικοινωνίας</p> <p><u>Επωνυμία:</u> Είδος επιχείρησης (ΕΠΕ, ΑΕ κ.λ.π) Διεύθυνση: Πόλη: Τηλέφωνο: Fax:</p> <p><u>Νόμιμος Εκπρόσωπος</u> <u>Υπεύθυνος επικοινωνίας</u></p> <p>Ονοματεπώνυμο: Ονοματεπώνυμο: ΑΦΜ: Δ.Ο.Υ. : Έτος ίδρυσης: Κύκλος εργασιών τελευταίου έτους: Κλάδος δραστηριοποίησης: Δραστηριότητες (προϊόντα-υπηρεσίες): Προσωπικό: Κωδικός αίτησης:</p>

Συνοπτικά

Η Επιχείρηση	Στο πρώτο αυτό κομμάτι, θα πρέπει να παρέχετε μια πλήρη και λεπτομερή περιγραφή της επιχείρησής σας. Η καλύτερη ερώτηση για να ξεκινήσετε είναι «Σε ποιο κλάδο βρίσκομαι». Απαντώντας την ερώτηση αυτή πρέπει να συμπεριλάβετε τα προϊόντα σας, την αγορά που στοχεύετε καθώς και περιγραφή για το τι κάνει την επιχείρησή σας μοναδική. Όσο αναπτύσσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο μπορεί να χρειαστεί να μεταβάλλετε τις αρχικές σας ερωτήσεις. Οι παρακάτω ερωτήσεις θα σας βοηθήσουν στην περιγραφή αυτή.
Η νομική μορφή της επιχείρησης	1. Η προτεινόμενη νομική μορφή της επιχείρησης (Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε. κλπ.) (επισυνάπτονται τα απαραίτητα έγγραφα: άδεια ίδρυσης, καταστατικό κλπ.)
Ο τύπος της επιχείρησης	2. Τι είδους επιχείρηση είναι (κατασκευαστική, εμπορική, τουριστική, υπηρεσιών κλπ.). Περιγράψτε τις κύριες δραστηριότητες. 3. Πρόκειται για νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υφιστάμενη εξαγορά, επέκταση, δικαιοπαροχή (franchise);
Σκοπιμότητα της επιχείρησης	4. Ποιο/α (θα) είναι τα κυριότερα προϊόντα-υπηρεσίες της επιχείρησης; Σε ποια γεωγραφική αγορά απευθύνεται η επιχείρηση καταρχήν; 5. Γιατί αποτελούν τα προϊόντα αυτά αντικείμενο που αξίζει την επένδυση που προτείνεται; Πόσο σημαντικό είναι το πρόβλημα-ανάγκη που αντιμετωπίζουν τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες που προτείνονται;
	6. Πόσοι είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν το(τα) πρόβλημα(τα)-ανάγκη(ες) και ποιες οι προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς; (εκτιμήστε για 3-5 έτη)

Σκοπιμότητα της επιχείρησης	<p>Σε άτομα</p> <p>Έτος 1</p> <p>Έτος 2</p> <p>Έτος 3</p> <p>Προϊόν 1</p> <p>Προϊόν 2</p> <p>...</p> <p>7. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της αγοράς; Εξειδικεύστε κατά προϊόν / υπηρεσία. Τι είδους διακυμάνσεις είναι πιθανό να εμφανιστούν;</p>
Βιωσιμότητα της επιχείρησης	<p>8. Γιατί πιστεύετε ότι θα είναι ανταγωνιστική η επιχείρηση; Ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της (αποφύγετε κατά το δυνατό επιχειρήματα όπως «θα προσφέρει υψηλότερη ποιότητα και σε καλύτερη τιμή»); Πόσο δύσκολο θα είναι σε άλλους να μιμηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά σας και γιατί;</p>

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ

<p><u>Προϊόντα - Υπηρεσίες</u></p>	<p>Προσπαθήστε να περιγράψετε τα προτερήματα των προϊόντων / υπηρεσιών από την οπτική γωνία του πελάτη.</p> <p>Οι επιτυχημένοι ιδιοκτήτες ή στελέχη επιχειρήσεων ξέρουν ή τουλάχιστον έχουν μια ιδέα για το τι θέλουν ή περιμένουν από αυτούς οι πελάτες τους. Αυτή η γνώση είναι κρίσιμη για να επιτυγχάνεται την ικανοποίηση των πελατών σας και να κερδίζετε την πίστη τους.</p> <p>Τα παραπάνω συνιστούν σημαντικά πλεονεκτήματα για να αντιμετωπίσετε τον ανταγωνισμό και να διατηρείτε την ανταγωνιστικότητά σας.</p> <p>9. Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προσδοκίες των εν δυνάμει χρηστών από το προϊόν / υπηρεσία που θέλετε να τους προσφέρετε, και συνολικά από την επιχείρησή σας;</p> <p>10. Τι πουλάτε; Πώς το προϊόν / υπηρεσία σας θα ωφελήσει τον χρήστη; Ποια η προστιθέμενη αξία του για αυτόν;</p>
---	---

Προϊόντα - Υπηρεσίες	11. Ποια προϊόντα / υπηρεσίες είναι σε ζήτηση; Τι προσφέρουν;
	12. Τι διαφορετικό προσφέρει η επιχείρησή σας. Με ποιο τρόπο είναι τα δικά σας προϊόντα / υπηρεσίες ανταγωνιστικότερα (σε ποιο τομέα, για ποιους χρήστες); Τι μειονεκτήματα έχει; Λάβετε υπόψη σας πράγματα όπως μοναδικά χαρακτηριστικά, πατέντες, εξειδίκευση, ειδική εκπαίδευση κτλ.
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Δραστηριότητες και πόροι	13. Ποιες οι βασικές λειτουργίες / δραστηριότητες τις οποίες θα επιτελεί η επιχείρηση; Περιγράψτε τις κύριες και επικουρικές λειτουργίες τις οποίες κρίνεται σημαντικές και οι οποίες θα αποτελούν το επιχειρησιακό αντικείμενο της επιχείρησης (παραγωγή, διανομή, ανάπτυξη προϊόντων κλπ.). Πώς σχετίζονται οι λειτουργίες αυτές μεταξύ τους; Απορρέει κάποιο πλεονέκτημα από την οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης; (χρησιμοποιήστε διαγράμματα όπου μπορείτε και αναλύστε τα).
	14. Ποιοι είναι οι απαραίτητοι πόροι για την ομαλή και ανταγωνιστική λειτουργία των παραπάνω δραστηριοτήτων; (εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, τεχνογνωσία); Περιγράψτε συνοπτικά.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	<p>Η ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μας βοηθά να διαμορφώσουμε μια συνολική εικόνα για τις πιθανότερες απειλές και αδυναμίες της επιχείρησής μας.</p> <p>Κρατήστε έναν φάκελο για κάθε (υφιστάμενο ή πιθανό) ανταγωνιστή, προμηθευτή, σημαντικό πελάτη σας. Καταγράψτε τα στοιχεία τους, κρατήστε το διαφημιστικό τους υλικό και αναγνωρίστε την τεχνική και στρατηγική της τιμολόγησής τους. Ενημερώστε το υλικό αυτό περιοδικά για να γνωρίζετε κάθε πότε διαφημίζονται και πως, πότε έχουν προσφορές, τι προσφέρουν, την πολιτική πωλήσεων κτλ. Έτσι θα έχετε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους ανταγωνιστές σας.</p>
Υποκατάστατα	<p>15. Ποια είναι τα κυριότερα υφιστάμενα ή εν δυνάμει υποκατάστατα των προϊόντων / υπηρεσιών σας (πέρα από τα άμεσα ανταγωνιστικά); Τι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έχουν απέναντι στα δικά σας; Ποιοι τα παράγουν (ή είναι σε θέση να τα παράγουν);</p> <p>16. Υπό ποιες συνθήκες είναι πιθανό να ενταθεί η ανταγωνιστική απειλή από υποκατάστατα;</p>
Προμηθευτές	<p>17. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι προμηθευτές στον κλάδο (πρώτων υλών, εξοπλισμού, παροχής υπηρεσιών κλπ.); Είναι οι επιχειρήσεις τους σταθερές, αναπτύσσονται, φθίνουν;</p> <p>18. Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους; Τι έχετε μάθει από αυτούς;</p>
Προμηθευτές	<p>19. Σε ποιο βαθμό εξαρτάστε από αυτούς; Ποια είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σας; Πώς μπορεί να ισχυροποιηθεί η θέση τους;</p>

	20. Πώς εκτιμάτε ότι θα αντιδράσουν στη δική σας ανάπτυξη των δραστηριοτήτων; Είναι πιθανή η δραστηριοποίησή τους σε ανταγωνισμό με εσάς (εφόσον δουν ότι υπάρχουν σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αυτό που εσείς επιλέξατε); Τι μπορεί να τους εμποδίσει;
Αγοραστές - Πελάτες	21. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι αγοραστές (πελάτες-χρήστες) στον κλάδο; Είναι οι επιχειρήσεις τους σταθερές, αναπτύσσονται, φθίνουν;
	22. Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους; Τι έχετε μάθει από αυτούς;
	23. Σε ποιο βαθμό εξαρτάστε από αυτούς; Ποια είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σας; Πώς μπορεί να ισχυροποιηθεί η θέση τους;
Αγοραστές - Πελάτες	24. Πώς εκτιμάτε ότι θα αντιδράσουν στη δική σας ανάπτυξη των δραστηριοτήτων; Είναι πιθανή η δραστηριοποίησή τους σε ανταγωνισμό με εσάς (εφόσον δουν ότι υπάρχουν σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αυτό που εσείς επιλέξατε); Τι μπορεί να τους εμποδίσει;
	25. Πόσο ανταγωνιστική είναι η αγορά σας; (Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Εξαιρετικά ...)
Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο	26. Πού εστιάζει ο ανταγωνισμός (τιμή, υπηρεσίες, ποιότητα, αξιοπιστία, χαρακτηριστικά, επωνυμία, καινοτομία, σχέδιο, τεχνολογία);

	27. Ποιοι είναι οι άμεσοι ή έμμεσοι (εν δυνάμει) ανταγωνιστές; Ονομάστε τουλάχιστο πέντε, εφόσον υπάρχουν. Είναι οι επιχειρήσεις τους σταθερές, αναπτύσσονται, φθίνουν; (Αναφέρετε τους πέντε κυριότερους ανταγωνιστές, ή αυτούς που καλύπτουν το 80% της αγοράς σε κύκλο εργασιών)

Τίτλος	
Έδρα	
Έτη σε λειτουργία	
Μερίδιο αγοράς	
Ανταγωνιστικής αιχμή	
Σταθερή, αναπτυσσόμενη ή φθίνουσα;	

Τίτλος	
Έδρα	
Έτη σε λειτουργία	
Μερίδιο αγοράς	
Ανταγωνιστικής αιχμή	
Σταθερή, αναπτυσσόμενη ή φθίνουσα;	

Τίτλος	
Έδρα	
Έτη σε λειτουργία	
Μερίδιο αγοράς	
Ανταγωνιστικής αιχμή	

Σταθερή, αναπτυσσόμενη ή φθίνουσα;	
------------------------------------	--

Τίτλος	
Έδρα	
Έτη σε λειτουργία	
Μερίδιο αγοράς	
Ανταγωνιστικής αιχμή	
Σταθερή, αναπτυσσόμενη ή φθίνουσα;	

Τίτλος	
Έδρα	
Έτη σε λειτουργία	
Μερίδιο αγοράς	
Ανταγωνιστικής αιχμή	
Σταθερή, αναπτυσσόμενη ή φθίνουσα;	

Ανάλυση SWOT	28. Βάλτε σε λίστα τα ισχυρά σημεία σας και τις αδυναμίες σας και συγκρίνετέ τις με των ανταγωνιστών (λάβετε υπόψη σας την τοποθεσία, πόρους, φήμη, υπηρεσίες, προσωπικό κτλ.)	
	α/α	Ισχυρά σημεία
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	Σύγκριση με τον ανταγωνισμό.	

Ανάλυση SWOT	29. Τι έχετε μάθει από τους ανταγωνιστές;
	30. Πώς εκτιμάτε ότι θα αντιδράσουν στη δική σας δραστηριοποίηση;

Ανάλυση SWOT	31. Πώς θα επιδράσει η πιθανή αντίδρασή τους στα σχέδιά σας; Τι θα κάνετε; Πώς είστε προετοιμασμένοι;
	32. Γιατί πιστεύετε ότι θα τα καταφέρετε καλύτερα από κείνους;

Απειλές από νέο ανταγωνισμό	33. Ποια είναι η πιθανότητα εισόδου άλλων, νέων, ανταγωνιστών στην αγορά σας; Ποιοι είναι η κυριότεροι φραγμοί εισόδου (κεφάλαιο, έλλειψη τεχνικών γνώσεων, έλλειψη εταιρικής ονομασίας – brand name- ; έλλειψη γνώσης της αγοράς);
	34. Ποια είναι τα πιο ευάλωτα σημεία σας σε νέους ανταγωνιστές; Πώς θα αντιδράσετε σε πιθανή είσοδό τους στην αγορά;

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: Τα επόμενα είναι περιβαλλοντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αγορά μας και τους οποίους δεν ελέγχουμε.	35. Περιγράψτε τους οικονομικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν τον κλάδο / αγορά στον οποίο (θα) δραστηριοποιείστε (όπως φόροι, αυξήσεις σε τιμές, η υγεία του τομέα, ανάπτυξη αγοράς κτλ.).
	36. Περιγράψτε τις πιθανές νομικές-ρυθμιστικές εξελίξεις παράγοντες που θα επηρεάσουν την αγορά σας.
	37. Περιγράψτε τις πιθανές κυβερνητικές πολιτικές και πρωτοβουλίες που θα επηρεάσουν τον κλάδο / αγορά.
	38. Περιγράψτε τις πιθανές κοινωνικές, δημογραφικές ή άλλες παρόμοιου χαρακτήρα εξελίξεις που θα επηρεάσουν τον κλάδο / αγορά.

Ο τόπος εγκατάστασης	Η τοποθεσία της επιχείρησής σας μπορεί να παίξει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της. Η τοποθεσία της πρέπει να είναι γύρω από τους πελάτες σας, πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμη και να παρέχει αίσθηση ασφάλειας.
	39. Ποιες είναι οι προδιαγραφές σας για τον τόπο εγκατάστασης; Περιγράψτε τον τόπο που χρειάζεστε και προσπαθήστε να εντοπίσετε τους λόγους που απαιτούνται τα χαρακτηριστικά που επιλέξατε.
	40. Τι είδους χώρο θα χρειαστείτε; (μέγεθος για τον εξοπλισμό, κοινόχρηστοι χώροι, αποθήκες...)
Ο τόπος εγκατάστασης	41. Γιατί είναι επιθυμητή η περιοχή και το κτίριο που επιλέξατε; Έχει εύκολη πρόσβαση; Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία; Είναι επαρκής ο δημοτικός φωτισμός;
	42. Παρουσιάζει η τοπική αγορά αλλαγές στη ζήτηση, π.χ., λόγω εποχικότητας;

--	--

Σχέδιο Μάρκετινγκ (Ανάλυση αγοράς, προώθηση και προβολή)

Το μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό εγχείρημα. Το στοιχείο κλειδί για ένα επιτυχημένο σχέδιο μάρκετινγκ είναι να γνωρίζεις καλά τους πελάτες σου, τι τους αρέσει, τι όχι και τι περιμένουν από εσάς. Γνωρίζοντας αυτούς τους παράγοντες, μπορείτε να αναπτύξετε μια στρατηγική μάρκετινγκ που θα σας επιτρέψει να ανταποκριθείτε στις ανάγκες αυτές. Αρχικά, στοχεύστε μόνο στους πελάτες που είναι πιο πιθανό να σας προσεγγίσουν. Καθώς η πελατειακή σας βάση μεγαλώνει μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρήσετε τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείτε, για να συμπεριλάβετε και άλλους πελάτες.

Στόχος της κατάστρωσης και εφαρμογής ενός καλού σχεδίου μάρκετινγκ είναι η ενίσχυση του ονόματος και της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης καθώς και η καλή γνώση των πελατών της. Αυτό σημαίνει ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους ώστε αυτοί να μένουν πάντα πιστοί στην επιχείρηση και να ενισχύουν την εταιρική της εικόνα.

Αιχμές του μάρκετινγκ

- Διαπίστωση των αναγκών των πελατών
- Στόχευση των πελατών
- Αναγνωρίστε τους ανταγωνιστές σας
- Αξιολογείστε και διαχειριστείτε σωστά τους πόρους που διαθέτετε:
 - Οικονομικούς
 - Ανθρώπινους
 - Εξοπλισμό
 - Τεχνολογία-τεχνογνωσία
 - Εμπορικές ονομασίες, πνευματικά δικαιώματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κλπ.
 - Προϊόντα

Ανάλυση Αγοράς

Ποιοι είναι οι πελάτες σας; Σε ποιες επιμέρους κατηγορίες-αγορές διακρίνονται (ανάλογα με τις ανάγκες, τη γεωγραφική κατανομή, το είδος – χονδρική, λιανική, ιδιώτες, επιχειρήσεις, δημόσιο, κλπ.- το μέγεθος-μερίδιο της ζήτησης κλπ.)

Έξι ενδεικτικοί τρόποι οργάνωσης της συμπεριφοράς αγοράς πελατών είναι οι εξής:

- ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ της αγοράς: Ποιος το αγοράζει;
- ΣΤΟΧΟΙ της αγοράς: Αυτό που χρειάζονται / αγοράζουν.
- ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ της αγοράς: Πότε το αγοράζουν;
- ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ : Πού το αγοράζουν;
- ΣΤΟΧΟΙ της απόκτησης: Γιατί το αγοράζουν;
- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ της αγοράς: Πώς το αγοράζουν;

Τι χαρακτηριστικά έχουν οι πελάτες κάθε κατηγορίας. Θα πρέπει να προσδιορίσετε τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα (προφίλ). Πρέπει δηλαδή να γνωρίζετε ηλικίες, μορφωτικό επίπεδο, φύλλο, κτλ. και σε τι μπορούν να σας βοηθήσουν τέτοιες γνώσεις

Τι αναζητούν – βλέπουν – οι διαφορετικοί πελάτες στα προϊόντα σας, τις υπηρεσίες ή την επιχείρησή σας; Δείτε τον παρακάτω πίνακα.(Προσπαθήστε να δείτε τι από τα παρακάτω «χαρακτηριστικά γνωρίσματα» έχετε, μπορείτε να βελτιώσετε ή θα θέλατε να έχετε και αντιστοιχίστε τα με τα αντίστοιχα «οφέλη» στη δεύτερη στήλη).

ΜΕΤΑΤΡΕΨΤΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΣΕ ΟΦΕΛΗ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΟΥΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (ΤΑ ΟΦΕΛΗ)
Απόδοση	Παράδοση
Χρόνος που εξοικονομείται	Ηγεσία
Φήμη	Υπηρεσία
Μειωμένο κόστος	Αυξημένες πωλήσεις
Συστατικά μέρη	Τιμή
Γόητρο	Οικονομία χρήσης
Χρώματα	Σχεδιασμός
Μεγαλύτερη αποταμίευση	Ευκολία χρήσης
Μεγέθη	Διαθεσιμότητα
Μεγαλύτερα κέρδη	Μειωμένο απόθεμα
Αποκλειστικό	Εγκατάσταση
Μεγαλύτερη ευκολία	Χαμηλό λειτουργικό κόστος
Χρήσεις	Προώθηση
Ομοιόμορφη παραγωγή	Απλότητα
Εφαρμογές	Δοκιμές εργαστηρίων
Ομοιόμορφη ακρίβεια	Μειωμένη συντήρηση
Τραχύτητα	Μεγάλη ζωή
Συνεχής παραγωγή	Μειωμένα λάθη

Ανάλυση Αγοράς	Πόσο μεγάλη είναι κάθε κατηγορία (σε πλήθος); Σε τι ποσοστό της εκτιμωμένης ζήτησης αντιστοιχεί;
	Κατηγορία Πλήθος Εκτιμωμένη ζήτηση Εκτιμώμενος κύκλος εργασιών
	Πώς ιεραρχείτε τις αγορές στόχους (ποιες κατηγορίες είναι αυτές στις οποίες στοχεύετε και με ποια προτεραιότητα);
Ανάλυση Αγοράς	Τι ποσό εκτιμάτε ότι είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν οι εν δυνάμει πελάτες σε κάθε κατηγορία; Σε τι στοιχεία το στηρίζεται αυτό;
	Χαρακτηρίστε κάθε κατηγορία ανάλογα, εάν είναι αναπτυσσόμενη, σταθερή ή φθίνουσα και γιατί συμβαίνει αυτό; Επηρεάζει ο βαθμός στον οποίο το προϊόν / υπηρεσία είναι καινούργιο ή καινοτομικό;

Ανάλυση Αγοράς	Ποιοι είναι οι στόχοι σας σε ότι αφορά το μερίδιό σας στην αγορά;				
Προϊόν/ Κατηγορία πελατών	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Προϊόν 1					
Προϊόν 2					
...					

Ανάλυση Αγοράς	Πώς θα προσελκύσετε, κρατήσετε, αυξήσετε το μερίδιο στις αγορές στόχους;
	Εάν πρόκειται για δικαιοπαροχή (franchise) σε ποια τμήματα (γεωγραφικά, ανάλογα με την ηλικία ή άλλα) χωρίζεται η αγορά σύμφωνα με τις πληροφορίες σας; Είναι αρκετά μεγάλη για να επεκταθείτε; Πώς θα προσελκύσετε, κρατήσετε, αυξήσετε το μερίδιο στην αγορά σας; Θα βοηθήσει ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον τομέα αυτό; Θα βασιστείτε στην στρατηγική του;

Προϊόντα – Υπηρεσίες

Για τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα προϊόντα / υπηρεσίες ή χαρακτηρίζουν την επιχείρηση εν γένει, πρέπει να μην διαφεύγει ότι:

- Αντικατοπτρίζονται στον πελάτη: όταν η αντίληψη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ποικίλλει μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη, ο πελάτης κερδίζει.
- Πρέπει να είναι ξεκάθαρα: όταν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στερείται της ιδιομορφίας, συνήθως αγνοείται.
- Πρέπει να μπορεί να προωθηθούν: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποδεικνύεται ότι είναι ουσιαστικό όταν ο πελάτης σας το αναγνωρίζει, αλλιώς δεν υπάρχει καθόλου.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	
ΛΟΓΙΚΑ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ
Οικονομία αγοράς Οικονομία χρήσης Αποδοτικά κέρδη Αυξημένα κέρδη Διάρκεια Ακριβής απόδοση Εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού Εξοικονόμηση χρόνου Απλή κατασκευή Απλή λειτουργία Ευκολία επισκευής Ευκολία εγκατάστασης Εξοικονόμηση χώρου Αυξημένη παραγωγή Διαθεσιμότητα Πλήρης εξυπηρέτηση Ελάχιστη συντήρηση Λεπτομερής έρευνα Επιθυμία μοναδικότητας Περιέργεια	Υπερηφάνεια της εμφάνισης Υπερηφάνεια της ιδιοκτησίας Επιθυμία γοήτρου Επιθυμία για αναγνώριση Επιθυμία μίμησης Επιθυμία για ποικιλία Ασφάλεια Φόβος Επιθυμία δημιουργικότητας Επιθυμία για ασφάλεια Ευκολία Επιθυμία να είναι μοναδικός Περιέργεια

	Περιγράψτε το μίγμα προϊόντων / υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά που θα έχουν και πώς αυτά αντιστοιχούν στις διάφορες αγορές. Προσδιορίστε τα διαφορετικά γνωρίσματα από τα τυχόν ήδη υπάρχοντα.	
Προϊόν	Χαρακτηριστικά	Αγορά - κατηγορία χρηστών
1		

2		
3		
...		

	<p>Ποιες υπηρεσίες μετά την πώληση προσφέρετε στους πελάτες σας. Καταγράψτε τις και αναφέρετε τον λόγο επιλογής τους. Σε τι διαφέρετε από τον ανταγωνισμό;</p>

Τιμολόγηση	<p>Η στρατηγική της τιμολόγησής σας αποτελεί μια άλλη τεχνική μάρκετινγκ που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς σας. Αναγνωρίστε την πολιτική τιμολόγησης των ανταγωνιστών σας και που την στηρίζουν. Έτσι θα δείτε και τι στρατηγική μπορείτε να ακολουθήσετε και εσείς.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Είναι οι τιμές σας σχετικές με την εικόνα που θέλετε να προωθήσετε; ○ Οι τιμές σας καλύπτουν όλα τα κόστη και αφήνουν περιθώριο κέρδους;
	<p>Ποια πολιτική θα ακολουθήσετε για την τιμολόγηση των προϊόντων / υπηρεσιών; Πως αυτή διαφέρει σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας; Τι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα προσφέρει;</p>
ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΙΜΩΝ-ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	<p>Τοποθετηθείτε στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με την υπάρχουσα κατάσταση, ή αυτή που θα θέλατε να ισχύσει.</p> <p>Την έννοια ποιότητα την μετράμε με τον βαθμό κυρίως ικανοποίησης του τελικού χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας. Αυτό έχει να κάνει π.χ. με την ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, τον σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα υλικά που χρησιμοποιούνται, την εκπαίδευση των στελεχών που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες σας.</p>

ΤΙΜΗ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ			
ΥΨΗΛΗ			
ΜΕΣΗ			
ΧΑΜΗΛΗ			

	Γιατί επιλέξατε την πολιτική αυτή; Πώς πιστεύετε ότι θα συντελέσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης;

Διανομή	<p>Πώς θα διατίθενται το προϊόν – υπηρεσία σας στην αγορά; Με εμπορικούς αντιπροσώπους; Αν ναι, πού και γιατί θα υπάρχουν εκεί και ποια η σχέση τους με την εταιρία σας; Σε εξειδικευμένα καταστήματα; Τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν αυτά. Μέσω διαδικτύου; Σε ποιες γεωγραφικές περιοχές; Άλλο;</p>
	<p>Χρειάζεται η ανάπτυξη δικτύου διανομής για τα προϊόντα – υπηρεσίες σας; Αν ναι ποιες είναι οι απαιτήσεις του και πως μπορούν να επιτευχθούν.</p>

Προβολή	<p>Ο τρόπος που θα διαφημίσετε και θα προωθήσετε τα προϊόντα / υπηρεσίες σας, μπορεί να φτιάξει ή να καταστρέψει την επιχείρησή σας. Έχοντας ένα καλό προϊόν ή υπηρεσία χωρίς να το γνωρίζει ο κόσμος είναι σαν να μην έχετε επιχείρηση. Πολλοί επιχειρηματίες λειτουργούν με την λανθασμένη εντύπωση ότι ένα καλό προϊόν ή υπηρεσία τους να προωθηθεί από μόνο του, ενώ διοχετεύουν τα χρήματα στη διαφήμιση άλλων τομέων της επιχείρησης.</p> <p>Κατασκευάστε ένα σχέδιο που θα χρησιμοποιεί τη διαφήμιση και τη δικτύωση σαν μέσω προώθησης της επιχείρησής σας. Αναπτύξτε μικρά, περιεκτικά έντυπα που επιδεικνύουν τα προϊόντα σας ή τις υπηρεσίες σας, που μπορούν να βρεθούν και την τιμή τους.</p> <p>Χρησιμοποιήστε έξυπνες φράσεις για να προκαλέσετε το ενδιαφέρον των πελατών σας. Στην περίπτωση του δικαιοπαροχή (franchise), ο δικαιοπάροχος (franchisor) θα σας προμηθεύσει με το απαραίτητο υλικό για διαφήμιση και προώθηση, σαν μέρος του πακέτου της συμφωνίας σας και πιθανώς να χρειαστείτε την έγκρισή του για τη χρήση άλλου υλικού. Να είστε βέβαιοι όμως ότι οι επιλογές σας ταιριάζουν με την εικόνα που θέλει να προβάλλει ο δικαιοπάροχος (franchisor).</p> <p>Προτάσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες είναι σας οι αιχμές που θέλετε να προβάλετε; • Συμμετοχή σε εκθέσεις, ημερίδες κτλ.
Εικόνα	<p>Τι είδους εικόνα επιθυμείτε να έχετε (φτηνοί αλλά καλοί, ή αποκλειστικοί, ή εστιασμένοι στους πελάτες, ή υψηλή ποιότητα, ευκολία, ταχύτητα, κτλ.) και γιατί;</p>
	<p>Τι επιθυμείτε να γνωρίζει ο κόσμος για την επιχείρησή σας;</p>

<u>Αναγνωρισιμότητα εταιρικής ταυτότητας.</u>	<p>Νομίζετε ότι πρέπει να επιδιώξετε να γίνει αναγνωρίσιμη η ταυτότητα της επιχείρησης; Πώς μπορεί να γίνει αυτό;</p>

Προβολή	<p>Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω περιγράψτε τον τρόπο που επιλέγετε τελικά να προωθήσετε την εταιρία σας. Ποιους τρόπους προβολής που θα χρησιμοποιήσετε: Τηλεόραση, Ραδιόφωνο, Ταχυδρομείο, Προσωπικές επαφές, Εμπορικοί αντιπρόσωποι, Εφημερίδα, Περιοδικά, Άλλο;</p> <p>Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι τα μέσα που επιλέξατε είναι τα πιο αποτελεσματικά;</p>
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	<p>Η διαχείριση μιας επιχείρησης απαιτεί πολλά περισσότερα από την επιθυμία και μόνο του να είσαι αφεντικό του εαυτού σου. Απαιτεί αφοσίωση, επιμονή και τη δυνατότητα να παίρνεις αποφάσεις και να διαχειρίζεσαι τόσο το προσωπικό όσο και τα οικονομικά. Το σχέδιο διαχείρισης μαζί με το σχέδιο μάρκετινγκ και το οικονομικό σχέδιο θέτουν τα θεμέλια για την επιτυχία της επιχείρησής σας.</p> <p>Όπως οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός, οι άνθρωποι είναι πόροι και μάλιστα αποτελούν τα πιο πολύτιμα στοιχεία της επιχείρησής σας. Σύντομα θα ανακαλύψετε ότι το προσωπικό θα παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και την πορεία της επιχείρησής. Επομένως θα πρέπει να γνωρίζετε καλά τις δεξιότητές τους καθώς και τις ελλείψεις, για να μπορείτε να τις καλύψετε. Επιπλέον, πρέπει να ξέρετε πως θα διαχειρίζεστε, θα συμπεριφέρεστε και θα εκπαιδεύετε ακόμα το προσωπικό σας.</p> <p>Κάντε τους μέρος μιας ομάδας. Κρατήστε τους ενημέρους για τις εξελίξεις στην επιχείρησή σας, τις συνέπειες των αλλαγών σας και ζητήστε ακόμα και συμβουλές. Οι εργαζόμενοι συχνά έχουν πολύ καλές ιδέες που μπορούν να οδηγήσουν σε νέες αγορές, καινοτομίες στα προϊόντα σας, τις διαδικασίες παραγωγής ή τις υπηρεσίες σας, που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς σας.</p> <p>Καταρχήν όμως η ανάλυση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εστιάζει στην βασική ομάδα που εμπλέκεται άμεσα ή άμεσα στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Από αυτούς εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η επιτυχία του έργου. Αυτοί αποτελούν την εικόνα του έργου, την οποία σε πρώτη φάση θα πρέπει να εμπιστευθούν οι πιθανοί επενδυτές, δανειστές, συνεργάτες κοκ.</p>
Επιχειρηματική ομάδα	<p>43. Ποιοι θα περιλαμβάνονται στην ομάδα διαχείρισης. Δώστε συνοπτική περιγραφή του βιογραφικού τους.</p>
Επιχειρηματική ομάδα	<p>44. Ποια είναι τα καθήκοντά τους στην ομάδα διαχείρισης (οι ρόλοι).</p>

	45. Πώς θα βοηθήσει η προηγούμενη εμπειρία και οι γνώσεις να διαδραματίσουν με επιτυχία αυτούς τους διοικητικούς ρόλους; Ποια είναι τα στοιχεία που φέρνει το κάθε μέλος στην ομάδα;
Επιχειρηματική ομάδα	46. Πώς εκτιμάτε ότι θα λειτουργήσει η ομάδα ως σύνολο; Ποιοι είναι παράγοντες που συμβάλλουν στη συνοχή της (τι τους ενώνει); Υπάρχουν σημαντικές συμπληρωματικότητες και προϋποθέσεις (ή και προϋστορία) συνεργασίας; Πώς θα ανταποκριθεί η ομάδα σε πιθανές κρίσεις; Θα λειτουργήσει ως ομάδα ή θα καταρρεύσει; Ποιες οι πιθανές αδυναμίες της ομάδας διαχείρισης; Υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που πιθανά να επηρεάσουν την εσωτερική συνοχή της ομάδας (οικογένειες, προσωπικά σχέδια, διαφορετικές αντιλήψεις κλπ.);
Επιχειρηματική ομάδα	47. Υπάρχουν σημαντικά κενά στην ομάδα διαχείρισης; Ποια είναι αυτά; Πώς προτίθεσθε να τα πληρώσετε;
	48. Σε περίπτωση αποχώρησης ενός μέλους της ομάδας, έχουν προβλεφθεί οι όροι αποχώρησης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχεια του εγχειρήματος; Περιγράψτε τη συμφωνία συνοπτικά; Πώς θα επηρεάσουν πιθανές αποχωρήσεις την επιχείρηση; Ποιες δυνατότητες αναπλήρωσης υπάρχουν;
Βασικά στελέχη	49. Ποιοι πρόκειται να είναι οι άλλοι βασικοί συντελεστές στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου; Δώστε συνοπτική περιγραφή του βιογραφικού τους.
	50. Ποια είναι τα καθήκοντά τους (οι ρόλοι). Προσπαθήστε να διασαφηνίσετε τους ρόλους των ανθρώπων ώστε να διασφαλίσετε την εύρυθμη μετέπειτα λειτουργία της ομάδας.
Βασικά στελέχη	51. Πώς θα βοηθήσει η προηγούμενη εμπειρία και οι γνώσεις να διαδραματίσουν με επιτυχία αυτούς τους ρόλους;

	52. Ποια κενά στελεχών δεν έχετε καλύψει; Σε ποιες ειδικότητες; Που σκοπεύετε να αναζητήσετε τα κατάλληλα στελέχη; Εκτιμάται ότι θα υπάρξουν προβλήματα στην προσέλκυση ικανών στελεχών; Ποια; Αν όχι που το στηρίζεται αυτό; Γιατί θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας θα είναι ελκυστική για ικανά στελέχη;
Βασικά στελέχη	53. Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να οδηγήσουν στην αποχώρηση στελεχών; Πόσο θα επηρεάσει αυτό την επιχείρηση; Ποιες πρόνοιες υπάρχουν ώστε να αποφευχθεί η απώλεια στελεχών; Πόσο εύκολη θα είναι η αναπλήρωση και πώς θα γίνεται;
Εξωτερικοί συνεργάτες	54. Υπάρχουν άλλοι εξωτερικοί συνεργάτες που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου; Ποιοι είναι αυτοί; Ποιος ο ρόλος τους και η συμβολή τους; Ποιος ο βαθμός εξάρτησής σας από αυτούς; Πόσο μπορείτε να βασίζεστε σε αυτούς;
	55. Εάν πρόκειται για δικαιοπαροχή (franchise), τι είδους βοήθεια περιμένετε από τον δικαιοπάροχο (franchisor); Η συνεργασία αυτή θα συνεχιστεί;
Διαχείριση προσωπικού	Εάν πρόκειται για franchising, οι διαδικασίες λειτουργίας, το υλικό και τα έγγραφα που δίνονται από τον δικαιοπάροχο (franchisor), συνοδεύουν το κομμάτι αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου. Μελετήστε το υλικό αυτό καλά όταν συντάσσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο και σιγουρευτείτε για τη συμφωνία σας. Χρησιμοποιήστε τις γνώσεις τους για να δημιουργήσετε ένα επιτυχημένο σχέδιο διαχείρισης.
	56. Ποιες είναι οι απαιτήσεις του επιχειρηματικού σχεδίου σε προσωπικό; Τι είδους ειδικότητες θα χρειασθείτε; Που σκοπεύετε να αναζητήσετε το κατάλληλο προσωπικό; Εκτιμάται ότι θα υπάρξουν προβλήματα στην προσέλκυση ικανών συνεργατών; Ποια; Αν όχι που το στηρίζεται αυτό;
	57. Πόσα άτομα σκοπεύετε να προσλάβετε τα επόμενα τρία έτη σε κάθε ειδικότητα;

Ειδικότητα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3

Διαχείριση προσωπικού	58. Θα απαιτηθεί εκπαίδευση προσωπικού; Σε ποια αντικείμενα και για ποιους; Πόσος χρόνος θα απαιτηθεί για την εκπαίδευση; Πότε θα γίνει (πριν την έναρξη λειτουργίας, στην αρχή της λειτουργίας, στη διάρκεια κλπ.); Ποιοι θα παρέχουν την εκπαίδευση; Υπάρχουν συμφωνίες ή βολιδοσκοπήσεις σχετικά;
	59. Ποιοι είναι οι μισθοί, τα μπόνους, και οι άλλες παροχές που θα προσφέρετε; Εάν πρόκειται για δικαιοπαροχή (franchise), προβλέπονται τα θέματα αυτά στο προσφερόμενο πακέτο;
Διαχείριση προσωπικού	60. Ποιοι είναι οι πιθανοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στην αποχώρηση προσωπικού; Οι συχνές απώλειες προσωπικού πώς θα επηρεάσουν την επιχείρηση (παραγωγικότητα, ηθικό, κλίμα, φήμη κλπ.); Ποιες πρόνοιες υπάρχουν ώστε να αποφευχθεί η απώλεια προσωπικού; Πόσο εύκολη εκτιμάτε ότι θα είναι η αναπλήρωση του προσωπικού και γιατί;

Το σχέδιο οικονομικής διαχείρισης

Η χρηστή οικονομική διαχείριση είναι απαραίτητη για να καθιστά βιώσιμη την επιχείρηση. Κάθε χρόνο χιλιάδες υποτιθέμενες δυναμικές και επιτυχημένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν λόγω κακής οικονομικής διαχείρισης. Σαν ιδιοκτήτης της εταιρίας πρέπει να επιλέγετε πολιτικές που να εξασφαλίζουν ότι θα ανταποκρίνεστε στις οικονομικές σας υποχρεώσεις.

Για να διαχειρίζεστε αποτελεσματικά τα οικονομικά σας, σχεδιάστε ένα ρεαλιστικό προϋπολογισμό υπολογίζοντας το ακριβές ποσό που χρειάζεστε για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας καθώς και το λειτουργικό κόστος.

Το οικονομικό κομμάτι του επιχειρηματικού σας σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνει τις αιτήσεις για δάνεια που έχετε κάνει, λίστα εξοπλισμού που θα χρειαστείτε, κεφαλαίου που έχετε συγκεντρώσει, ανάλυση νεκρού σημείου, προϋπολογισμός δήλωσης εσόδων και προϋπολογισμός ροής χρημάτων. Η δήλωση εσόδων και χρηματοροής πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύνολο τριών ετών όπου εμφανίζονται τα νούμερα αναλυτικά ανά μήνα για τον πρώτο χρόνο και ανά τρίμηνο για τα επόμενα δύο έτη. Το λογιστικό σύστημα καθώς και το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων δηλώνονται επίσης σε αυτό το κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου. Εάν πρόκειται για δικαιοπαροχή (franchise), είστε υποχρεωμένοι να υιοθετήσετε τα αντίστοιχα συστήματα που χρησιμοποιεί ο δικαιούχος (franchisor). Άσχετα αν έχετε αναπτύξει το δικό σας λογιστικό σύστημα καλό θα ήταν να υπάρχει ένας εξωτερικός σύμβουλος που να μπορεί να παρακολουθεί από διαφορετική σκοπιά τα θέματά σας.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν θα σας βοηθήσουν στον υπολογισμό των στοιχείων που αναφέρθηκαν.

- Πόσα χρήματα διαθέτετε
- Πόσα χρήματα θα χρειαστείτε για να ξεκινήσετε (Πόσα χρήματα θα χρειαστείτε για δικαιοπαροχή - franchise)
- Πόσα θα χρειαστείτε για λειτουργικά έξοδα.

Άλλες ερωτήσεις που πρέπει να κάνετε είναι οι εξής.

- Τι είδους λογιστικά βιβλία θα κρατάτε;
- Ποιοι είναι οι στόχοι σας για τις πωλήσεις και τα κέρδη;
- Τι άλλα οικονομικά στοιχεία θεωρείτε ότι χρειάζονται για να συμπεριλάβετε στο επιχειρηματικό σας σχέδιο.

Η δήλωση εισοδηματικών προβολών (κέρδος και απώλεια) είναι πολύτιμη και ως εργαλείο προγραμματισμού αλλά και ως βασικό διοικητικό εργαλείο για να βοηθήσει τις διαδικασίες ελέγχου της επιχείρησης. Επιτρέπει στον ιδιοκτήτη / μάνατζερ να κάνει μια πρόβλεψη του εισοδήματος που παράγεται κάθε μήνα και για το επιχειρησιακό έτος, βασισμένο στις λογικές προβλέψεις των μηνιαίων επιπέδων πωλήσεων, και δαπανών.

Δεδομένου ότι οι μηνιαίες προβολές αναπτύσσονται και εισάγονται στη δήλωση εισοδηματικών προβολών, μπορούν να χρησιμεύσουν για να τίθενται στόχοι για την επιχειρησιακή λειτουργία. Καθώς τα πραγματικά λειτουργικά αποτελέσματα γίνονται γνωστά κάθε μήνα, πρέπει να καταγράφονται για να συγκρίνονται με τις μηνιαίες προβολές. Μια ολοκληρωμένη εισοδηματική δήλωση επιτρέπει στον ιδιοκτήτη / μάνατζερ να συγκρίνει τους πραγματικούς αριθμούς με τις μηνιαίες προβολές και να λάβει μέτρα για να διορθώσει τα προβλήματα.

Εάν δεν είστε εξοικειωμένοι με τον υπολογισμό χρηματοροών, τότε καλύτερα να αναζητήσετε επαγγελματική βοήθεια για το κομμάτι αυτό. Ο στόχος σας δεν είναι να γίνετε ειδικός στα οικονομικά αλλά να κατανοήσετε κάποια οικονομικά εργαλεία και τη χρήση τους. Θα ακολουθήσει ένας οδηγός για τους υπολογισμούς που προαναφέραμε.

Προϋπολογισμός της αρχικής επένδυσης.

ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	
ΓΗ	
ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΑΓΟΡΑ ή ΑΝΕΓΕΡΣΗ)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	
ΕΝΟΙΚΙΑ	
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΑΓΟΡΑ)	
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΧΡΟΝΟΜΙΣΘΩΣΗ - LEASING)	

ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ (ΑΓΟΡΑ)	
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ (ΧΡΟΝΟΜΙΣΘΩΣΗ - LEASING)	
ΑΜΟΙΒΕΣ	
ΝΟΜΙΚΕΣ	
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΜΟΙ	
ΜΙΣΘΟΙ	
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	
ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ	
ΑΔΕΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ κλπ.	
ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ κλπ.	
ΕΝΕΡΓΕΙΑ	
ΥΔΡΕΥΣΗ	
ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	
ΛΟΙΠΑ	
ΣΥΝΟΛΟ	0

Εκτίμηση κεφαλαίου που απαιτείται και δανειακών αναγκών

Μετρητά που χρειάζεστε να έχετε την ημέρα εκκίνησης	
Μακροπρόθεσμος αναγκαίος δανεισμός	
Δάνειο κεφαλαίου κίνησης	
Σύνολο	

Χρηματοδότηση

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΠΟΣΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ 1 (.....)		
ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ 2 (.....)		
ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ (ΤΡΑΠΕΖΑ κτλ)		
ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ		
Άλλο		
ΣΥΝΟΛΟ (€)		100

Λειτουργικός Προϋπολογισμός

Ο λειτουργικός προϋπολογισμός γίνεται όταν είστε έτοιμοι πλέον να ξεκινήσετε την επιχείρηση. Ο λειτουργικός προϋπολογισμός θα δείχνει τις προτεραιότητές σας στον τρόπο που θα ξοδεύετε τα χρήματά σας, τα έξοδα που θα προκύψουν και πως θα τα αντιμετωπίσετε.

Θα πρέπει να περιέχει τα εξής:

- Σταθερά – ανελαστικά – έξοδα. Πρόκειται για τα έξοδα εκείνα που δεν μπορούν να αλλάξουν σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεν εξαρτώνται από παράγοντες όπως η ζήτηση ή παραγωγή.
- Μεταβλητά έξοδα. Πρόκειται για τα λεγόμενα κόστη παραγωγής. Δηλαδή τις πρώτες ύλες, ενέργεια κτλ που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων και εξαρτώνται άμεσα από αυτή.
- Έσοδα. Είναι ο κύκλος εργασιών (τζίρος) που πραγματοποιείται από τις μηνιαίες πωλήσεις προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.

ΕΤΗΣΙΕΣ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΧΡΟΝΟΜΙΣΘΩΣΗ - LEASING)			
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ (ΧΡΟΝΟΜΙΣΘΩΣΗ - LEASING)			
ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΕΣ			
ΔΟΣΕΙΣ ΔΑΝΕΙΩΝ			
ΤΑΞΙΔΙΑ			
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ & ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ			
ΕΝΟΙΚΙΑ ΧΩΡΩΝ			
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ			
ΑΜΟΙΒΕΣ			
ΝΟΜΙΚΕΣ			
ΛΟΓΙΣΤΗΣ			
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ			
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ			
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΜΟΙ			
ΜΙΣΘΟΙ			
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ			
ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ			
ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ κλπ.			
ΕΝΕΡΓΕΙΑ			

ΥΔΡΕΥΣΗ			
ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ			
ΛΟΙΠΑ			
ΣΥΝΟΛΟ	0	0	0

Μεταβλητά κόστη (ετήσια)

Κόστος	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Προϊόν 1			
Ενέργεια (επιπλέον της σταθερής δαπάνης)			
Διάθεσης (επιπλέον της σταθερής δαπάνης)			
Πρώτες ύλες			
Συσκευασία			
Αποθέματα*			
Σύνολο μετ. κόστους προϊόντος 1			
Προϊόν 2			
Ενέργεια (επιπλέον της σταθερής δαπάνης)			
Διάθεσης (επιπλέον της σταθερής δαπάνης)			
Πρώτες ύλες			
Συσκευασία			
Αποθέματα*			
Σύνολο μετ. κόστους προϊόντος 2			
Προϊόν 3			
Ενέργεια (επιπλέον της σταθερής δαπάνης)			
Διάθεσης (επιπλέον της σταθερής δαπάνης)			
Πρώτες ύλες			
Συσκευασία			
Αποθέματα*			
Σύνολο μετ. κόστους προϊόντος 3			

* Αποθέματα. Με τον όρο αυτό εννοούμε τα έξοδα των εργαζομένων στις αποθήκες, το κόστος συντήρησης του εξοπλισμού των αποθηκών και των αποθεμάτων (π.χ. ψυγεία), ενοίκια κτλ.

Εκτίμηση Πωλήσεων και Παραγωγής 1^{ου} έτους (μηνιαία ή τριμηνιαία σε τεμάχια)

Μήνας	Πωλήσεις		
	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Ιανουάριος			
Φεβρουάριος			
Μάρτιος			
Απρίλιος			
Μάιος			
Ιούνιος			
Ιούλιος			
Αύγουστος			
Σεπτέμβριος			
Οκτώβριος			
Νοέμβριος			
Δεκέμβριος			
ΣΥΝΟΛΟ			0

Μήνας	Εκτίμηση παραγωγής		
	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Ιανουάριος			
Φεβρουάριος			
Μάρτιος			
Απρίλιος			
Μάιος			
Ιούνιος			
Ιούλιος			
Αύγουστος			
Σεπτέμβριος			
Οκτώβριος			
Νοέμβριος			
Δεκέμβριος			
ΣΥΝΟΛΟ			0

Εκτίμηση Ετήσιων Πωλήσεων (σε πλήθος μονάδων ανά προϊόν)

Έτος	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
1ο			
2ο			

3ο			

Εκτίμηση Ετήσιας Απαιτούμενης Παραγωγής (σε πλήθος μονάδων)

Έτος	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
1ο			
2ο			
3ο			

Τιμές Πωλήσεων ετήσια

Προϊόν	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Προϊόν 1			
Προϊόν 2			
Προϊόν 3			
...			

Κύκλος Εργασιών

(προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό της ετήσιας παραγωγής σε τεμάχια με τις τιμές των προϊόντων)

Έτος	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3	Σύνολο
1ο				0
2ο				0
3ο				0

Ανάλυση νεκρού σημείου.

Η ανάλυση νεκρού σημείου μας υπολογίζει τις απαιτούμενες πωλήσεις που πρέπει να έχουμε ανά έτος ώστε να μην έχουμε ζημία (δηλαδή κέρδος = μηδέν).

		1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
A	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ			
B	ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ			
Γ	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟ ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
Δ	ΤΕΜΑΧΙΑ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΓΙΑ ΜΗΔΕΝΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ (BREAK EVEN) = $\Gamma / (A - B)$			
	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ ΓΙΑ BREAK EVEN = $A * \Delta$			

Λειτουργικό αποτέλεσμα προ αποσβέσεων και προ φόρων (για τρία έτη)

	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ			
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ			

Λειτουργικό αποτέλεσμα μετά αποσβέσεων και προ φόρων

	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ			
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ			
ΚΤΙΡΙΑ			
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ			
ΣΥΝΟΛΟ			

	Λειτουργικό αποτέλεσμα μετά αποσβέσεων και προ φόρων	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
A	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ			
B	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ			
	ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (= A-B)			

Λειτουργικό αποτέλεσμα μετά αποσβέσεων και φόρων

Εκτιμήστε τους φόρους και περιγράψτε πιθανές απαλλαγές και ελαφρύνσεις

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

		1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
A	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ			
B	ΦΟΡΟΙ			
	ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (=A-B)			

ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Συνολικές καθαρές πωλήσεις (Κύκλος Εργασιών - τζίρος)	Καθορίστε τον ρεαλιστικό συνολικό αριθμό μονάδων των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αναμένετε να πωλήσετε κάθε μήνα σε κάθε τμήμα στις τιμές που αναμένετε να πετύχετε. Χρησιμοποιήστε αυτό το βήμα για να δημιουργήσετε τις προβολές για να αναθεωρήσετε τις πρακτικές τιμολόγησής σας. Αποκλείστε οποιοδήποτε εισόδημα που δεν σχετίζεται αυστηρά με την επιχείρηση.
Κόστος των πωλήσεων	Το κλειδί για τον υπολογισμό του κόστους πωλήσεών σας είναι να μην αγνοείτε οποιεσδήποτε δαπάνες που έχουν προκύψει. Υπολογίστε το κόστος των πωλήσεων όλων των προϊόντων και των υπηρεσιών σας, για να καθορίσετε τις συνολικές καθαρές πωλήσεις.
Ακαθάριστο κέρδος	Αφαιρέστε το συνολικό κόστος των πωλήσεων από τις συνολικές καθαρές πωλήσεις για να καθορίσετε το ακαθάριστο κέρδος.
Περιθώριο ακαθάριστου κέρδους	Το ακαθάριστο κέρδος εκφράζεται ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων (εισοδήματα). Υπολογίζεται με τη διαίρεση: ακαθάριστα κέρδη / συνολικές καθαρές πωλήσεις
Μεταβλητές δαπάνες	<ul style="list-style-type: none">- Δαπάνες μισθών -- βασική αμοιβή συν τις υπερωρίες.- Δαπάνες μισθοδοτικών καταστάσεων -- Περιλαμβάνει τις διακοπές με αποδοχές, την άδεια για λόγους υγείας, την ασφάλεια υγείας, την ασφάλεια ανεργίας και τους φόρους κοινωνικής ασφάλισης.- Εξωτερικές υπηρεσίες -- Περιλαμβάνουν τις δαπάνες των υπεργολαβιών, της εργασίας και των ειδικών ή εφάπαξ υπηρεσιών.- Προμήθειες -- Υπηρεσίες και υλικά που αγοράζονται για χρήση στην επιχείρηση.- Επισκευή και συντήρηση -- Προγραμματισμένη συντήρηση και επισκευή, συμπεριλαμβανομένων των περιοδικών μεγάλων δαπανών όπως οι βαφές.- Διαφήμιση -- Περιλαμβάνεται ο επιθυμητός όγκος πωλήσεων και οι ταξινομημένες δαπάνες διαφήμισης καταλόγου.- Παραδόσεις με οχήματα και ταξίδια -- Περιλαμβάνονται οι δαπάνες εάν χρησιμοποιείται προσωπικό αυτοκίνητο στην επιχείρηση, συμπεριλαμβάνεται επίσης ο χώρος στάθμευσης, εργαλεία, ταξίδια, κ.λ.π.- Νομικά και λογιστικά -- Εξωτερικές επαγγελματικές υπηρεσίες.

Σταθερές δαπάνες	<ul style="list-style-type: none"> - Μίσθωμα -- Καταγράψτε μόνο την ακίνητη περιουσία που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση. - Απαξίωση – εξοπλισμού κτλ. - Πάγια – Φως, νερό, θέρμανση, κ.λ.π. - Ασφάλεια – Πυρκαγιά κτλ. (Συμπεριλάβετε αποζημιώσεις εργαζομένων). - Επιστροφές δανείου -- Τόκος στα ανεξόφλητα δάνεια. - Διάφορα -- Απροσδιόριστες μικρές δαπάνες.
Καθαρό κέρδος (ζημία) Προ φόρων	Αφαιρέστε τις συνολικές δαπάνες από το ακαθάριστο κέρδος
Αποσβέσεις	Πρόκειται για τη μείωση της λογιστικής αξίας περιουσιακών στοιχείων (κτιρίων, εξοπλισμού, μεταφορικών μέσων κτλ). Οι αποσβέσεις αφαιρούνται από τα λειτουργικά κέρδη προ της φορολόγησής τους.
Φόροι	Συμπεριλάβετε το φόρο επί των πωλήσεων και των αποθεμάτων, το φόρο ακίνητων περιουσιών, κ.λ.π.
Καθαρό κέρδος (ζημία) Μετά φόρων	Αφαιρέστε τους φόρους από το καθαρό κέρδος (πριν από τους φόρους)

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.