

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)	5
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6
3.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης	6
3.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης	6
3.1.2 Σύνομο Ιστορικό εξέλιξης - Προφίλ	6
3.1.3 Ιδρυτές/ μέτοχοι/ εταίροι	6
3.1.4 Δραστηριότητα της επιχείρησης	6
3.1.5 Παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες	7
3.1.6 Τιμολογιακή πολιτική και Διάθεση προϊόντων	7
3.1.7 Πελατολόγιο	7
3.1.8 Συνεργασίες – Προμηθευτές	7
3.1.9 Οργανωτική δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό	8
3.1.10 Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης	8
3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	10
3.2.1 Ανάλυση αγοράς	10
3.2.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	11
3.2.3 Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης - Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T)	11
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	13
4.1 Αποτύπωση Οράματος και Αποστολής	13
4.2 Καθορισμός Στρατηγικής – Στόχων	13
4.3 Ανάλυση ενεργειών επιχειρηματικού σχεδίου	13
4.4 Χρονοδιάγραμμα Δράσεων	15
5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	16
5.1 Οικονομική ανάλυση - Προβλέψεις	16
5.1.1 Δαπάνες ίδρυσης/ανάπτυξης επιχείρησης – Αγορά παγίων	16
5.1.2 Υπολογισμός προβλεπόμενων εσόδων & κόστους λειτουργίας	16
5.1.3 Αποτελέσματα χρήσης και ταμειακές ροές	18
5.1.4 Ανάλυση νεκρού σημείου	18
5.1.5 Οικονομική Αξιολόγηση - Βιωσιμότητα	19
5.2 Εκτίμηση κινδύνων	19

Υπόδειγμα Επιχειρηματικού Σχεδίου

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	20
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	21

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν δίνεται η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο με την κατάλληλη προσαρμογή μπορεί να αποτελέσει βάση για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού εργαλείου για κάθε πιθανό αποδέκτη και περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

- Επιτελική σύνοψη
- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τη επιχείρησης
- Αξιολόγηση Υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης
- Καθορισμός στόχων και στρατηγικής της επιχείρησης
- Επιλογή πλάνου επιχειρηματικών δράσεων
- Οικονομική ανάλυση και προβλέψεις
- Αξιολόγηση βιωσιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου
- Κίνδυνοι - Συμπεράσματα

Πριν ξεκινήσετε !!!

- ✓ Συμβουλευτείτε τον Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρηματικού σχεδίου του Κέντρου Στήριξης Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πειραιά για οδηγίες και χρήσιμες συμβουλές.
- ✓ Χρησιμοποιήστε το παρόν υπόδειγμα ή ένα νέο αρχείο word για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σας σχεδίου.
- ✓ Χρησιμοποιήστε το αρχείο excel που θα σας παρέχει το ΚΣΕ για τους υπολογισμούς σας.

Τι είναι σημαντικό να προσέξει μια υφιστάμενή επιχείρηση κατά την κατάρτιση του επιχειρηματικού της σχεδίου:

- ✓ Ποια είναι η επιχείρηση μας και πως αυτή οργανώνεται;
- ✓ Ποιους στόχους έχουμε καταφέρει μέχρι σήμερα και που σκοπεύουμε να φτάσουμε;
- ✓ Ποιο είναι το προϊόν μας και πως αυτό θα το αναπτύξουμε περαιτέρω;
- ✓ Σε ποια αγορά δραστηριοποιούμαστε και ποιες είναι οι προοπτικές;
- ✓ Ποια είναι τα δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές
- ✓ Ποια είναι η στρατηγική μας και ποιοι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι ;
- ✓ Χρειάζεται να κάνουμε νέες επενδύσεις;
- ✓ Είναι η επιχείρηση μας βιώσιμη; (οικονομικά αποτελέσματα, προβλέψεις βιωσιμότητας για τα επόμενα χρόνια)

2. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)

Στην επιτελική σύνοψη παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, που αποτυπώνουν τη θέση της επιχείρησης και δίνουν την κατεύθυνση και του άξονες που επιθυμεί να κινηθεί η επιχείρηση. Αποτελεί σημαντική ενότητα του σχεδίου καθώς δημιουργεί την πρώτη εντύπωση σε ένα πιθανό αξιολογητή ή ένα μελλοντικό χρηματοδότη ανάλογα με τον σκοπό που καταρτίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο.

Το περιεχόμενο της πρέπει να είναι ουσιαστικό, καλογραμμμένο και περιορισμένο σε έκταση ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωση. Ειδικότερα, για να μπορέσει να δοθεί μια πλήρης εικόνα για το σχέδιο που θα ακολουθήσει θα πρέπει να συμπεριληφθούν τουλάχιστον τα παρακάτω στοιχεία:

- Περιγραφή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της βασικής επιχειρηματικής ιδέας ή ενέργειας που πρόκειται να αναπτυχθεί καθώς και της επιχειρηματικής ευκαιρίας που επιδιώκει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση (προσέλκυση συγκεκριμένου επενδυτή, προσέγγιση τραπεζικού φορέα, αίτημα υπαγωγής σε πρόγραμμα χρηματοδότησης)
- Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου
- Σύνομη περιγραφή της αγοράς στόχου (περιθώρια ανάπτυξης, προβλέψεις πωλήσεων)
- Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.
- Συνοπτικές πληροφορίες της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης αλλά και των κύριων οικονομικών προβλέψεων και βασικών υποθέσεων για τις μελλοντικές προοπτικές.
- Στόχους κερδοφορίας και απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους για την υλοποίησή του

Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιέχει τα σημαντικότερα σημεία και συμπεράσματα του σχεδίου συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των ενότητων.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης

3.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ:
ΑΦΜ:
ΔΟΥ:
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ:
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ:
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (ΚΑΔ 2008):
ΝΟΜΙΜΟΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ:
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:
ΕΔΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (εφόσον είναι διαφορετική από την ανωτέρω):
ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΣΤΑΘΕΡΟ):
ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΚΙΝΗΤΟ):
e-mail :

3.1.2 Σύντομο Ιστορικό εξέλιξης - Προφίλ

Ίδρυση, καταστατικός σκοπός και ιστορικό ανάπτυξης της επιχείρησης σας με αναφορά σε σημεία ορόσημα της πορεία της και της εταιρικής της εξέλιξης (αλλαγή νομικής μορφής, συγχωνεύσεις κλπ).



Αναφέρατε τα σημαντικότερα επιτεύγματα της επιχείρησης.

3.1.3 Ιδρυτές/ μέτοχοι/ εταίροι

- Παρουσιάστε τα βασικά βιογραφικά στοιχεία των ιδρυτών/εταίρων της επιχείρησης.
- Παρουσιάστε το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας σας.
- Αναφέρετε τους μετόχους της επιχείρησης με τα αντίστοιχο ποσοστό επί του μετοχικού κεφαλαίου

3.1.4 Δραστηριότητα της επιχείρησης

Αναφέρατε τις κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες που ασκεί ή πρόκειται να ασκήσει η επιχείρηση και την αγορά στην οποία απευθύνεται.

3.1.5 Παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

Περιγράφεται το προϊόν ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Ενδεικτικά θα δοθεί έμφαση σε :

- Στοιχεία για κάθε προϊόν/ υπηρεσία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες.
- Αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα.
- Αναφορά σε πιθανές ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης (E&A) που έγιναν από την επιχείρηση με σκοπό να αναβαθμίσει το προϊόν της ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- Στοιχεία καινοτομίας
- Ύπαρξη προϊόντων υψηλής τεχνολογίας



Περιγράψτε τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που στοιχειοθετούν τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης

3.1.6 Τιμολογιακή πολιτική και Διάθεση προϊόντων

- Περιγράψτε την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση και πως διαμορφώνονται οι τιμές της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Περιγράψτε το δίκτυο διανομής ή διάθεσης των προϊόντων σας (έκθεση, απευθείας πώληση, e-shop)
- Περιγράψτε τις ενέργειες προβολής και διαφήμισης της επιχείρησής σας

3.1.7 Πελατολόγιο

Αναφέρετε τους σημαντικότερους πελάτες σας. Από ποιον κλάδο προέρχονται, ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους .

3.1.8 Συνεργασίες – Προμηθευτές

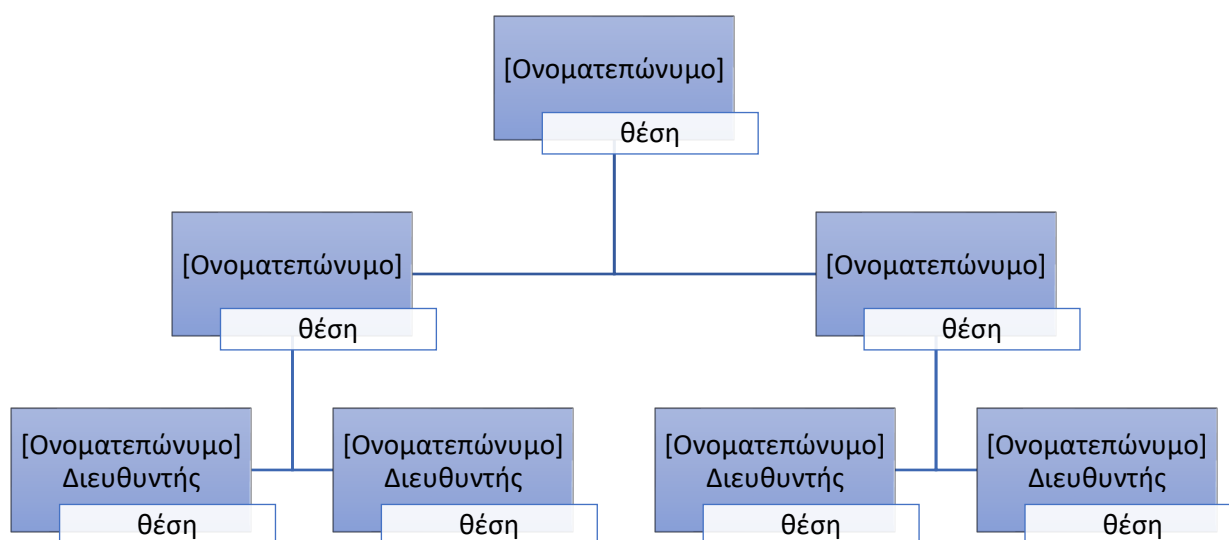
Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές σας; Αναφέρατε τις σημαντικότερες συνεργασίες της εταιρείας σας.

3.1.9 Οργανωτική δομή και Ανθρώπινο Δυναμικό

Δώστε σε διαγραμματική μορφή και με βάση την οργάνωση της επιχείρησης κατά διευθύνσεις και τμήματα, το γενικό οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Περιγράψτε τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τις επιμέρους διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης με βάση το οργανόγραμμα.

Παρουσιάστε το ανθρώπινο δυναμικό για κάθε διεύθυνση και τμήμα και αναφορά στο επίπεδο σπουδών και την κατηγορία ειδίκευσης καθώς και πιθανή χρήση εξωτερικών συνεργατών ή συμβούλων.



Πατήστε πάνω στο σχήμα για να προσθέσετε στοιχεία στελεχών της επιχείρησης σας

3.1.10 Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

1. Παρουσίαση και αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης κατά την τελευταία τριετία.

Παρουσιάστε στοιχεία ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης:

Ειδικότερα μπορούν να συμπεριληφθούν τουλάχιστον τα παρακάτω στοιχεία σε βάθος τριετίας:

- Συνολικός κύκλος εργασιών (ανά δραστηριότητα)
- Κόστος πωλήσεων
- Αποτελέσματα προ φόρων και αποσβέσεων
- Λειτουργικά έξοδα
- Τόκοι και συναφή έξοδα
- Αποσβέσεις Παγίων
- Δάνεια και λοιπές υποχρεώσεις
- Απαιτήσεις

- Ταμειακά διαθέσιμα
- Ίδια κεφάλαια

Παραδείγματα

Στοιχεία αποτελεσμάτων χρήσης

Λογαριασμοί	2017	2018	2019
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	18.029.905,00	22.869.523,00	20.595.543,00
Σύνολο Κύκλου Εργασιών	18.029.905,00	22.869.523,00	20.595.543,00
Κόστος Πωλήσεων	14.571.506,00	19.600.764,00	18.432.747,00
Σύνολο Μικτών Αποτελεσμάτων (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως	3.458.399,00	3.268.760,00	2.162.797,00
Άλλα Έσοδα Εκμεταλλεύσεως	40.386,00	205.436,00	1.524,00
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	688.973,00	719.155,00	855.537,00
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	1.044.487,00	1.019.097,00	1.186.806,00
Μερικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως	1.765.325,00	1.735.944,00	121.977,00
Πιστωτικοί Τόκοι και Συναφή Έσοδα	225,00	788,00	95,00
Χρεωστικοί Τόκοι και Συναφή Έξοδα	563.414,00	729.995,00	954.886,00
Ολικά Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές) Εκμεταλλεύσεως	1.202.136,00	1.006.736,00	-832.814,00
Έκτακτα Αποτελέσματα	-43.792,00	26.415,00	-21.788,00
Έκτακτα και Ανόργανά Έσοδα	29,00	460,00	1,00
Έκτακτα Κέρδη	6.171,00	29.984,00	2.239,00
Έσοδα Προηγούμενων Χρήσεων	5.764,00	4.171,00	
Έκτακτα και Ανόργανά Έξοδα	254,00	2.552,00	18.776,00
Έκτακτες Ζημιές	4.138,00	5.000,00	2.378,00
Έξοδα Προηγούμενων Χρήσεων	51.365,00	649,00	2.874,00
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα (Κέρδη ή Ζημιές)	1.158.343,00	1.033.151,00	-854.601,00
Σύνολο Αποσβέσεων Πάγιων Στοιχείων	659.004,00	646.000,00	582.498,00
Κέρδη / (Ζημιές) προ Φόρων, Χρηματοδοτικών και Επενδυτικών Αποτελεσμάτων και Αποσβέσεων (EBITDA)	2.424.329,00	2.381.944,00	704.475,00

Στοιχεία ισολογισμού

Στοιχεία Ενεργητικού	2017	2018	2019
Πάγιο Ενεργητικό	11.168.952,00	10.757.036,00	10.571.839,00
Κυκλοφορούν ενεργητικό	21.823.716,66	22.161.613,46	21.910.684,64
Αποθέματα	3.517.466,00	2.176.274,79	2.356.489,37
Απαιτήσεις	17.624.697,27	19.266.601,91	18.696.746,22
Χρεώγραφα	586.940,57	586.940,57	660.440,57
Ταμείο -Τράπεζες	94.612,82	131.796,19	197.008,48
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	73.441,00	311.079,00	40.528,00
Γενικό Σύνολο Ενεργητικού	33.066.109,00	33.229.729,00	32.523.052,00
Στοιχεία Παθητικού	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
Ίδια κεφάλαια	20.275.830,00	20.784.106,00	19.975.770,00
Μετοχικό Κεφάλαιο	6.997.200,00	6.997.200,00	6.997.200,00
Αποθεματικά	11.362.173,00	11.403.499,00	11.449.765,00
Αποτελέσματα Κέρδη/(Ζημιές) εις Νέον	1.916.457,00	2.383.406,00	1.528.805,00
Υποχρεώσεις	12.775.637,00	12.430.981,00	12.532.640,00
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	575.000,00	410.714,00	3.793.751,00
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	12.200.637,00	12.020.267,00	8.738.889,00
Προβλέψεις	14.642,00	14.642,00	14.642,00
Γενικό Σύνολο Παθητικού	33.066.109,00	33.229.729,00	32.523.052,00

2. Αξιολόγηση Υφιστάμενων Χρηματοοικονομικών Στοιχείων

Αποτυπώστε τα κυριότερα σημεία αξιολόγησης της υπάρχουσας χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης:

- Διαχρονική εξέλιξη πωλήσεων και κερδών
- Συνθήκες ρευστότητας της επιχείρησης
- Δανειακή επιβάρυνση κ.α

Στο σημείο αυτό μπορεί να γίνει χρήση βασικών δεικτών οικονομικής δραστηριότητας και απόδοσης όπως:

- Περιθώριο Μικτού και Λειτουργικού Κέρδους
- Σχέση Ξένων Προς Ίδια Κεφάλαια
- Γενική Ρευστότητα
- Μ.Ο. Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων
- Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών & Πιστωτών
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων



Οι σύμβουλοι του Κέντρου Στήριξης επιχειρηματικότητας θα σας παρέχουν πίνακες - τυπολόγιο υπολογισμού των αναφερόμενων αριθμοδεικτών

3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης



Συμβουλευτείτε τον οδηγό κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε πριν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.2.1 Ανάλυση αγοράς

Η ανάλυση αγοράς μπορεί να περιλαμβάνει:

- Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου και των προϊόντων που διατίθενται μέσω της αγοράς.
- Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση για τα προϊόντα- υπηρεσίες του κλάδου- κύκλος ζωής προϊόντων
- Παρουσίαση της εξέλιξης των πωλήσεων και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Προσδιορισμός της παρούσας θέσης της επιχείρησης στην αγορά (μερίδιο αγοράς, κατάταξη οικονομικών δεικτών σε σχέση με τον κλάδο – Benchmarking).
- Ανάλυση καναλιών διανομής
- Ανάλυση καταναλωτή (τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση)

- Διαχρονική εξέλιξη αγοράς, οικονομικά αποτελέσματα και προοπτικές κλάδου.

3.2.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

- Βρείτε και παρουσιάστε τους σημαντικότερους ανταγωνιστές της επιχείρησης με αναφορά στον κύκλο εργασιών, την κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς τους στον κλάδο.
- Αποτυπώστε τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, διάρκεια βιωσιμότητας νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.
- Αποτυπώστε τους κινδύνους των προϊόντων του κλάδου από υποκατάστατα προϊόντα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών



Περιγράψτε τα πλεονεκτήματα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό



Κλαδικά δεδομένα και στοιχεία ανταγωνισμού μπορούν να παρέχονται κατά περίπτωση στις επιχειρήσεις μέσω της βάσης δεδομένων του Κέντρου Στήριξης Επιχειρηματικότητας

3.2.3 Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης - Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T)

Προσδιορίστε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης σας.

Οι δυνάμεις της επιχείρησης δείχνουν ποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελούν πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού και θα πρέπει να αξιοποιηθούν επιτυχώς στην υπό διαμόρφωση στρατηγική, ενώ οι αδυναμίες δείχνουν ποια στοιχεία αποτελούν μειονεκτήματα και θα πρέπει η επιχείρηση να παρακάμψει, να βελτιώσει ή και να διορθώσει. Ο προσδιορισμός τους θα υπαγορεύσει στοιχεία όπως: Αποφάσεις προβολής, παραγωγής νέων προϊόντων, επενδύσεων, διεξόδου σε νέες αγορές κ.α.

Χρησιμοποιήστε το υπόδειγμα του πίνακα για να αποτυπώσετε την SWOT της επιχείρησης σας.

Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Παραδείγματα	Παραδείγματα
<input checked="" type="checkbox"/> Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντων	<input checked="" type="checkbox"/> Οργανωτικά προβλήματα λόγω μεγέθους
<input checked="" type="checkbox"/> Χαμηλό κόστος παραγωγής	<input checked="" type="checkbox"/> Ανεπαρκής προβολή των προϊόντων
<input checked="" type="checkbox"/> Ψηλό επίπεδο προσωπικού	


	<input checked="" type="checkbox"/> Έντονος ανταγωνισμός, λόγω πληθώρας εταιρειών στον κλάδο
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Παραδείγματα	Παραδείγματα
<input checked="" type="checkbox"/> Ζήτηση προϊόντων της επιχείρησης σε νέα αγορά	<input checked="" type="checkbox"/> Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία και η μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών
<input checked="" type="checkbox"/> Το νέο θεσμικό πλαίσιο που υπαγορεύει ζήτηση για κάποια προϊόντα της επιχείρησης	<input checked="" type="checkbox"/> Η εμφάνιση φθηνότερων προϊόντων κατώτερης ποιότητας, από το εξωτερικό
<input checked="" type="checkbox"/> Η συνεχής ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η πρόοδος της τεχνολογίας.	

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1 Αποτύπωση Οράματος και Αποστολής

Αποτυπώστε το όραμα της επιχείρησης στο οποίο εξηγείται ο λόγος της ύπαρξής της και οι κατευθυντήριες αρχές της.

Αναφερθείτε **στον προσανατολισμό** της επιχείρησης προς το μέλλον, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία/της διοίκησης/των μετόχων κτλ.




Χρησιμοποιήστε λέξεις που θα κατευθύνουν την ανάπτυξη της εταιρείας σας, αλλά να είστε όσο το δυνατόν πιο περιεκτικοί.

4.2 Καθορισμός Στρατηγικής – Στόχων

Αποτυπώστε των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Όπως ενδεικτικά:

- Αύξηση ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, τόνωση του επιχειρηματικού της προφίλ
- Αύξηση του μερίδιού αγοράς
- Αύξηση των εξαγωγών
- Μείωση του κόστους λειτουργίας, εξοικονόμηση πόρων
- Χρηματοοικονομική -κεφαλαιακή αναδιάρθρωση
- Εδραίωση στον κλάδο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί (για νεοϊδρυόμενες)
- Δημιουργία ισχυρού ονόματος στην αγορά (για νεοϊδρυόμενες)
- Εξωστρέφεια



Οι στόχοι μας πρέπει να είναι **συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί** ως προς την εφικτότητα και το χρόνο

4.3 Ανάλυση ενεργειών επιχειρηματικού σχεδίου

- Αποτυπώστε τις ενέργειες βελτίωσης ή και ενεργειών ανάπτυξης που μπορούν να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου

- Ορίστε τον Υπεύθυνο για κάθε δράση
- Ορίστε τους πόρους που απαιτούνται για κάθε δράση (προσωπικό, κόστος)



Δείτε σχετικά παραδείγματα στον Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου

Οι δράσεις που θα επιλέξει η επιχείρηση προκειμένου την επίτευξη των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να αφορούν ενδεικτικά τους κάτωθι άξονες:

Οργανωτικά θέματα

- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών λειτουργικών διαδικασιών, τεχνολογίας και συστημάτων
- Αναθεώρηση υφιστάμενου οργανογράμματος και αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Προσδιορισμός στελεχών που θα αναλάβουν την διοίκηση και καθορισμός καθηκόντων
- Αναθεώρηση ή προσδιορισμός νέων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (job descriptions)
- Προσδιορισμός μισθολογικού καθεστώτος
- Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος
- Αποτύπωση αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξη πλάνου εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Χρηματοοικονομικά θέματα

- Ενίσχυση κεφαλαιακής δομής
- Προσδιορισμός ενεργειών για άντληση κεφαλαίων
- Επαναδιαπραγμάτευση μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων υποχρεώσεων
- Ανάπτυξη πλάνου αποπληρωμής υποχρεώσεων
- Διασφάλιση πόρων για νέες επενδύσεις

Επενδύσεις

- Επενδύσεις για εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων,
- Επενδύσεις επέκτασης δυναμικότητας/ παραγωγής νέων προϊόντων
- Επενδύσεις σε συστημάτων διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας
- Επενδύσεις σε άδειες εκμετάλλευσης, ευρεσιτεχνίες
- Επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη

Θέματα Marketing

- Προσδιορισμός τιμών πώλησης: Περιγραφή της τιμολογιακής πολιτικής που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση, τη διαμόρφωση των τιμών της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους της για προσέλκυση και ικανοποίηση των πελατών.
- Προσδιορισμός στρατηγικής Πωλήσεων και Διανομής. Τίθενται οι στόχοι των πωλήσεων ανά προϊόν της εταιρείας, ο τρόπος προώθησης των προϊόντων στην αγορά, πιθανές συνεργασίες με άλλες συναφείς ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Αναφορά σε πιθανές εξαγωγές του προϊόντος στο εξωτερικό.
- Πλάνο Προώθησης και Επικοινωνίας. Αναφορά στο πώς σκοπεύει η εταιρεία να προωθήσει το προϊόν της (π.χ διαφήμιση), το χρονοδιάγραμμα και το κόστος της διαφημιστικής καμπάνιας.

4.4 Χρονοδιάγραμμα Δράσεων

Προσδιορισμός του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των δράσεων του επιχειρηματικού σχεδίου και κατανομή των απαιτούμενων πόρων. Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να γίνει με την μορφή διαγράμματος Gantt με αναφορά στις κρίσιμες δραστηριότητες (milestones).

Δράσεις	1 ^ο έτος											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Επιχειρησιακός Στόχος 1:												
Δράση 1												
Δράση 2												
Δράση 3												
Δράση 4												
Δράση 5												
Δράση 6												
Δράση 7												
Επιχειρησιακός Στόχος 2:												
Δράση 8												
Δράση 9												
Δράση 10												
Δράση 11												
Δράση 12												
Επιχειρησιακός Στόχος 3:												
Δράση 13												
Δράση 14												
Δράση 15												
Δράση 16												
Δράση 17												
Δράση 18												

5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στην ενότητα πραγματοποιούνται προβλέψεις αναφορικά με τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως αυτά θα διαμορφωθούν μετά τις ενέργειες του επιχειρηματικού της πλάνου συνήθως για την επόμενη **τριετία ή πενταετία** και βάσει του επιχειρηματικού σχεδιασμού που έχει αναπτυχθεί.



Το ΚΣΕ σας παρέχει τυποποιημένα υπολογιστικά φύλλα για τις ανάγκες της χρηματοοικονομικής ανάλυσης

5.1 Οικονομική ανάλυση - Προβλέψεις

5.1.1 Δαπάνες ίδρυσης/ανάπτυξης επιχείρησης – Αγορά παγίων

Αφορά στην αγορά των **πάγιων στοιχείων** που θα προβεί μια υπό σύσταση επιχείρηση/ή μια νέα επένδυση μιας υφιστάμενης επιχείρησης.

Οι δαπάνες αυτές μπορούν να αφορούν:

- Δαπάνες ίδρυσης επιχείρησης (για νέες επιχειρήσεις)
- Δαπάνες αγοράς κτιρίων
- Δαπάνες κτιριακών επεμβάσεων
- Δαπάνες επαγγελματικού/παραγωγικού εξοπλισμού (μηχανήματα, μεταφορικά μέσα κλπ) και εγκατάστασης αυτού.
- Δαπάνες εξοπλισμού μηχανογράφησης
- Δαπάνες προώθησης προβολής (που γίνονται άπαξ, π.χ ανάπτυξη ιστοσελίδας)

5.1.2 Υπολογισμός προβλεπόμενων εσόδων & κόστους λειτουργίας

5.1.2.1 Υπολογισμός εσόδων

Τα έσοδα της επιχείρησης προέρχονται από τις δραστηριότητες που θα αναπτύξει. Αναπτύξτε την πολιτική τιμολόγησης των προϊόντων/ υπηρεσιών σας και τον τρόπο με τον οποίο την υπολογίσατε όπως με βάσει:

- Της διαφοροποίησης του προϊόντος/υπηρεσίας της επιχείρησης
- Τον υφιστάμενο ανταγωνισμό
- Το κόστος λειτουργίας και πωλήσεων
- Την θέση της επιχείρησης στην αγορά

Υπολογίστε τα έσοδα σε **δωδεκάμηνη ή ετήσια βάση** βάσει ρεαλιστικών παραδοχών όπως προκύπτουν από το επιχειρηματικό πλάνο.

Παραδείγματα

Παράδειγμα πρόβλεψης πωλήσεων ξενοδοχειακής μονάδας

	2013	2014	2015	2016	2017
Ημέρες Λειτουργίας	213	213	213	213	213
Αριθμός Δωματίων	230	230	230	230	230
Πληρότητα	85,0%	90,0%	88,0%	89,0%	89,0%
Μέση Τιμή Δωματίων (€)	120,0	123,6	123,6	127,3	127,3
%Δ		3,0%		3,0%	
Έσοδα Δωματίων	4.996.980	5.449.648	5.328.544	5.550.769	5.550.769
Μέσος Αριθμός Ατόμων / Δωμάτιο	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Μέσος Αριθμός Ατόμων / Ημέρα	430,10	455,40	445,28	450,34	450,34
% Κατανάλωσης Γευμάτων & BAR	35%	35%	35%	35%	35%
Κατά Κεφαλήν Κατ/ση Εστιατορίου	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Κατά Κεφαλήν Κατ/ση Bar	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Έσοδα Γευμάτων & Ποτών	801.599	848.752	829.891	839.321	839.321
SPA	30.672	30.672	30.672	30.672	30.672

Παράδειγμα πρόβλεψης πωλήσεων εμπορικής επιχείρησης

	2014	2015	2016	2017	2018
Προϊόν 1 τεμχ.	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Τιμή/τεμάχιο	100,00	110,00	121,00	133,10	146,41
ΣΥΝΟΛΟ	500.000	577.500	667.013	770.399	889.811
Προϊόν 2 τεμχ.	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Τιμή/τεμάχιο	150,00	165,00	181,50	199,65	219,62
ΣΥΝΟΛΟ	1.200.000	1.386.000	1.600.830	1.848.959	2.135.547
Προϊόν 3 τεμχ.	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Τιμή/τεμάχιο	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
ΣΥΝΟΛΟ	600.000	693.000	800.415	924.479	1.067.774
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	2.300.000	2.656.500	3.068.258	3.543.837	4.093.132

5.1.2.2 Υπολογισμός εξόδων

Τα έξοδα αποτυπώνουν τις δαπάνες λειτουργίας της επιχείρησης βάσει ρεαλιστικών προβλέψεων ή ιστορικών στοιχείων της επιχείρησης και μπορεί να αφορούν:

- Αναλώσεις βασικών α' υλών
- Αναλώσεις β' Υλών και Υλικών Συσκευασίας
- Δαπάνες ύδρευσης, φωτισμού, τηλεφώνου
- Ανάλυση Λοιπών Εξόδων (Ενδεικτικά αναφέρονται Μισθώματα – Ενοίκια, Έξοδα συντήρησης, Ασφάλιστρα Παγίων, Δαπάνες δικαιωμάτων (τεχνογνωσία κλπ), Δαπάνες φύλαξης (security), Τέλη & Δημοτικοί φόροι
- Δαπάνες προβολής και διαφήμισης
- Δαπάνες μισθοδοσίας (Είναι απαραίτητο να αναφερθεί η βάση στην οποία υπολογίζονται οι μισθοί προσωπικού (μισθός, εργοδοτικές εισφορές, δώρα, επιδόματα αδειας)
- Υπολογισμός αποσβέσεων



Τα στοιχεία θα προσαρμόζονται ανάλογα με την δραστηριότητα της επιχείρησης

5.1.3 Αποτελέσματα χρήσης και ταμειακές ροές

Κατάσταση προβλεπόμενων αποτελεσμάτων χρήσης: Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης.

Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	Έτος επένδυσης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Έσοδα		118.327	165.332	183.146
Έξοδα		118.125	140.006	145.469
Αποτελέσματα προ φόρων και αποσβέσεων	-61.000	202	25.326	37.677
Αποσβέσεις		3.850	3.850	3.850
Αποτελέσματα προ φόρων		-3.648	21.476	33.827
Φόρος εισοδήματος		0	5.584	8.795
Καθαρό αποτέλεσμα	-61.000	-3.648	15.892	25.032

- Ταμειακές ροές: Δίνει την δυνατότητα ανάλυσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης, βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.

Ταμειακές ροές	Έτος επένδυσης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Καθαρά κέρδη		-3.648	15.892	25.032	25.032	25.032
μείον επενδύσεις	61.000					
πλέον αποσβέσεις		3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
πλέον υπολειμματική αξία επένδυσης						41.750
Ταμειακή ροή	-61.000	202	19.742	28.882	28.882	70.632

5.1.4 Ανάλυση νεκρού σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου δείχνει το ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών) που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της. Με άλλα λόγια δείχνει μέχρι ποιου σημείου είναι δυνατός ο περιορισμός των πωλήσεων της επιχείρησης χωρίς αυτή να παρουσιάζει κέρδος ή ζημιά.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί μια καλή ένδειξη του κινδύνου που έχει η επιχείρηση από τη δραστηριοποίησή της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την

κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξής τους, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος που έχει η επιχείρηση.



Δείτε σχετικά παραδείγματα στον Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου

5.1.5 Οικονομική Αξιολόγηση - Βιωσιμότητα

Αξιολόγηση προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση βασίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση και σε τεχνικές αξιολόγησης (δείκτες απόδοσης):

- Ποσοστό κερδοφορίας Χ των πωλήσεων
- Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης της Επένδυσης (IRR) – Υπολογίζεται με έτοιμη συνάρτηση του *excel*
- Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) - Υπολογίζεται με έτοιμη συνάρτηση του *excel*
- Περίοδος αποπληρωμής επένδυσης σε έτη

5.2 Εκτίμηση κινδύνων

- Εκτιμήστε τους πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με το επιχειρηματικό σχέδιο
- Αναφέρατε τους κινδύνους και τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από μεταβολές βασικών παραμέτρων.
- Αναπτύξτε σενάρια για τη διερεύνηση των επιπτώσεων στη λειτουργία της επιχείρησης από την αλλαγή στις βασικές αυτές υποθέσεις



Αναπτύξτε εναλλακτικό σχέδιο δράσης όπου θα περιγράφετε τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι αναγκαίες λόγω πιθανής αλλαγής στο περιβάλλον

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρουσιάζονται περιληπτικά τα κυριότερα σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου. Γίνεται η συνολική αξιολόγηση του σχεδίου και προσδιορίζονται οι αποφάσεις στις οποίες πρέπει να προχωρήσει η διοίκηση της επιχείρησης.

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Στα παραρτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να συμπεριληφθούν:

- Βιογραφικά σημειώματα των βασικών συντελεστών για την υλοποίηση της ιδέας
- Αναλυτικά τεχνικά δεδομένα για το προϊόν/υπηρεσία που θα αναπτυχθεί
- Ισολογισμοί και Ε3
- Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό
- Μελέτες του κλάδου / έρευνες αγοράς
- Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια
- Φωτογραφίες του χώρου τη επιχείρησης
- Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού ή αυτού που πρόκειται να αγοραστεί
- Αντίγραφα μισθώσεων και συμβάσεων
- Συμφωνητικά συνεργασίας με πελάτες/συνεργάτες/προμηθευτές