

# ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΝΕΟΙΔΡΥΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



## Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)</b> .....	<b>4</b>
<b>3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b>5</b>
3.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης .....	5
3.1.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης .....	5
3.1.2 Ίδρυση εταιρείας – Προφίλ .....	5
3.1.3 Στοιχεία μετόχων - εταίρων – νομίμων εκπροσώπων .....	5
3.1.4 Δραστηριότητα της επιχείρησης .....	5
3.1.5 Παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες .....	5
3.1.6 Επιχειρηματική Φιλοσοφία .....	6
3.1.7 Οργανωτική δομή και Επιχειρηματική Ομάδα .....	6
3.1.8 Βιογραφικά στοιχεία .....	7
3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης .....	8
3.2.1 Ανάλυση αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση .....	8
3.2.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος .....	8
3.2.3 Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης - Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T) .....	9
<b>4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b> .....	<b>10</b>
4.1 Αποτύπωση Οράματος και Αποστολής .....	10
4.2 Καθορισμός Στρατηγικής – Στόχων .....	10
4.3 Προσδιορισμός πλάνου ενεργειών – δράσεων επιχειρηματικού σχεδίου .....	10
4.4 Χρονοδιάγραμμα Δράσεων .....	12
<b>5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> .....	<b>13</b>
5.1 Οικονομική ανάλυση – Προβλέψεις .....	13
5.1.1 Δαπάνες ίδρυσης/ανάπτυξης επιχείρησης – Αγορά παγίων .....	13
5.1.2 Υπολογισμός προβλεπόμενων εσόδων & κόστους λειτουργίας .....	13
5.1.3 Αποτελέσματα χρήσης και ταμειακές ροές .....	15
5.1.4 Ανάλυση νεκρού σημείου .....	15
5.1.5 Οικονομική Αξιολόγηση - Βιωσιμότητα .....	16
5.2 Εκτίμηση κινδύνων .....	16
<b>6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>17</b>
<b>7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	<b>18</b>

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν υπόδειγμα 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 νεοϊδρυόμενη επιχείρηση κατά την κατάρτιση του επιχειρηματικού της σχεδίου**

- ✓ Ποια είναι η επιχειρηματική ομάδα (ποιοι είμαστε, από που προερχόμαστε, σε τι ξεχωρίζουμε);
- ✓ Τι στόχο έχουμε για την επιχείρηση και σε ποιο στάδιο βρισκόμαστε τώρα;
- ✓ Ποιο είναι το όραμα και η φιλοσοφία μας;
- ✓ Ποια είναι η αγορά που απευθυνόμαστε και ποια τα χαρακτηριστικά της;
- ✓ Ποια είναι τα πλεονεκτήματά μας σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
- ✓ Τι χρειαζόμαστε για να αναπτυχθούμε (επενδύσεις, αναγκαίοι πόροι);
- ✓ Ποιες είναι οι προοπτικές μας για το μέλλον (θετικές ταμειακές ροές, περίοδος αποπληρωμής επένδυσης);

## 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, καλογραμμένο 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 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)
- Οι ικανότητες και η εμπειρία της ομάδας που θα αναπτύξει την ιδέα
- Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.
- Συνοπτικές πληροφορίες 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 ενοτήτων.

### 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 Ίδρυση εταιρείας – Προφίλ

Αναφέρετε στοιχεία ίδρυσης και τον καταστατικό σκοπό της επιχείρησης.

##### 3.1.3 Στοιχεία μετόχων - εταίρων – νομίμων εκπροσώπων

Για τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις είναι σημαντικό να παρουσιαστούν στοιχεία που να τεκμηριώνουν την επαγγελματική εμπειρία ή εξειδίκευση των στελεχών που θα αναλάβουν την διοίκηση στον τομέα ή αντικείμενο που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση(αναφορά σε προηγούμενες θέσεις εμπειρίας, τίτλους επαγγελματικών προσόντων, εκπαίδευση κ.α).

##### 3.1.4 Δραστηριότητα της επιχείρησης

Σύντομη αναφορά στις κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες που πρόκειται να ασκήσει η επιχείρηση και την αγορά στην οποία θα απευθυνθεί.

##### 3.1.5 Παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

Περιγράψτε το προϊόν ή τις 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 Επιχειρηματική Φιλοσοφία

Περιγράψτε τί είναι σημαντικό για τους ανθρώπους της επιχείρησης;

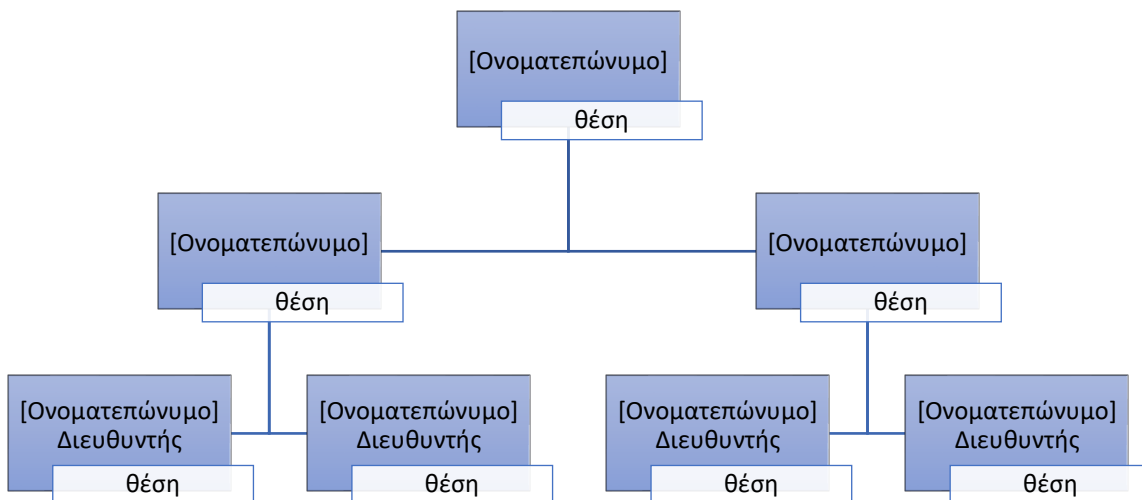
Ποιοι είναι οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης;

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης;

### 3.1.7 Οργανωτική δομή και Επιχειρηματική Ομάδα

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

Ορίστε και περιγράψτε τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει κάθε στέλεχος.



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

### **3.1.8 Βιογραφικά στοιχεία**

Για την ομάδα υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων κάντε αναφορά :

- ✓ στους τομείς εμπειρίας και τεχνογνωσίας,
- ✓ στη συμπληρωματικότητα των δεξιοτήτων τους,
- ✓ στη αφοσίωση και προσωπική δέσμευση τους που αποτελεί εξασφάλιση της μελλοντικής προσπάθειας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας.

## 3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης



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

### 3.2.1 Ανάλυση αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση

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.
- 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 θα 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 επιχείρησής 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.

#### Ανάλυση SWOT


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

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

## 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.




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

### 4.2 Καθορισμός Στρατηγικής – Στόχων

Αποτυπώστε τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους 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 μερίδιου 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 Προσδιορισμός πλάνου ενεργειών – δράσεων 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 σε εγκαταστάσεις,
- 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 <sup>ο</sup> έτος											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Επιχειρησιακός Στόχος 1:</b>												
Δράση 1												
Δράση 2												
Δράση 3												
Δράση 4												
Δράση 5												
Δράση 6												
Δράση 7												
<b>Επιχειρησιακός Στόχος 2:</b>												
Δράση 8												
Δράση 9												
Δράση 10												
Δράση 11												
Δράση 12												
<b>Επιχειρησιακός Στόχος 3:</b>												
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 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%	
<b>Έσοδα Δωματίων</b>	<b>4.996.980</b>	<b>5.449.648</b>	<b>5.328.544</b>	<b>5.550.769</b>	<b>5.550.769</b>
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
<b>Έσοδα Γευμάτων &amp; Ποτών</b>	<b>801.599</b>	<b>848.752</b>	<b>829.891</b>	<b>839.321</b>	<b>839.321</b>
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
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>500.000</b>	<b>577.500</b>	<b>667.013</b>	<b>770.399</b>	<b>889.811</b>
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
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.386.000</b>	<b>1.600.830</b>	<b>1.848.959</b>	<b>2.135.547</b>
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
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>600.000</b>	<b>693.000</b>	<b>800.415</b>	<b>924.479</b>	<b>1.067.774</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.656.500</b>	<b>3.068.258</b>	<b>3.543.837</b>	<b>4.093.132</b>

#### 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 αδείας)

- 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 απαιτήσεων της.

Ταμειακές ροές	Έτος επένδυσης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
<b>Καθαρά κέρδη</b>		-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
<b>Ταμειακή ροή</b>	<b>-61.000</b>	<b>202</b>	<b>19.742</b>	<b>28.882</b>	<b>28.882</b>	<b>70.632</b>

### 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 δραστηριοποίηση 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