

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΗΣ

ΓΡΗΓΟΡΑ ΜΑΡΙΑ-ΕΙΡΗΝΗ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΜΠΙΛΑΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Π.Κ

ΧΑΝΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2013

ΓΡΗΓΟΡΑ ΜΑΡΙΑ – ΕΙΡΗΝΗ

© 2013 - All rights reserved

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να βοηθήσει τον αναγνώστη στην κατάστρωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, δηλαδή να αποτελέσει αρωγό στην σύνταξη ενός αναλυτικού πλάνου για την ανάπτυξη και λειτουργία μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφεται ως ένας χάρτης πορείας για τον επιχειρηματία, τους δυνητικούς επενδυτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Γνωρίζοντας τη σημαντικότητα του εκπονήθηκε ο εν λόγω οδηγός.

Αρχικά, παρατίθενται οι βασικοί ορισμοί του επιχειρηματικού σχεδίου, η χρησιμότητα, τα πλεονεκτήματα και η δομή του. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται κάθε μέρος του επιχειρηματικού πλάνου με την ανάλυση των εννοιών που αφορούν στη περίληψη, στη αναλυτική περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ή δραστηριότητας και του προϊόντος ή υπηρεσίας. Ακολουθεί η ανάλυση της αγοράς, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η παρουσίαση του σχεδίου μάρκετινγκ. Εν κατακλείδι, αναλύεται η χρηματοοικονομική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου και οι οικονομικές προβλέψεις και η ανάλυση κινδύνου.

Συμπερασματικά, ένα σύγχρονο επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να ικανοποιεί τα κριτήρια ευελιξίας, της αποτελεσματικότητας και της ελαστικότητας καθώς το εξωτερικό περιβάλλον διαρκώς μεταβάλλεται.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to help the reader develop a business plan, in other words to provide assistance to the preparation of a detailed plan for the development and operation of a new enterprise.

A business plan can be described as a document that provides a roadmap to the entrepreneur, the potential investors and other stakeholders. The importance of a business plan was the reason to develop this guide.

Firstly, the basic definitions of a business plan are listed, as well as the utility, advantages and its structure. Secondly, the major components of a standard business plan are presented, with the analysis of units, such as, the executive summary, the detailed description of a business idea or activity and the product or service description. Furthermore the market analysis, strategic planning and presentation of the marketing plan are described. Finally, the financial projection of a business plan, the financial plan and risk analysis are analyzed.

In conclusion, a modern business plan should satisfy flexibility, efficiency as well as elasticity criteria due to the fact that the external environment changes constantly.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
Περιεχόμενα.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.	9
Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου	9
Ορισμοί του επιχειρηματικού σχεδίου	9
Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου	9
Δομή	10
Εξώφυλλο	11
Εισαγωγική Σελίδα	11
Συνοπτική παρουσίαση (Executive Summary).....	11
Περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ή δραστηριότητας.....	12
Περιγραφή του προϊόντος ή υπηρεσίας	13
Ανάλυση αγοράς	14
SWOT Ανάλυση	15
Στρατηγικός Σχεδιασμός	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	17
Ορισμοί Μάρκετινγκ	17
Σχέδιο Μάρκετινγκ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	23
Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	26
Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών.....	28
Ο Ισολογισμός	30
Ανάλυση Νεκρού Σημείου (break even point).	32
Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση	34
Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας	34
Η Ανάλυση Κινδύνου	36

Παράρτημα.....	37
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου

Η επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υλοποιηθεί μόνο αν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας να διατυπώσει και παρουσιάσει τον τρόπο υλοποίησης της σε βιώσιμη και κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα. (Βουδούρη, 2004). Ο επιχειρηματίας καλείται να γράψει ένα επιχειρηματικό σχέδιο που να είναι συναρπαστικό και να αποτελεί πηγή έμπνευσης, ενώ την ίδια στιγμή είναι ρεαλιστικό.

Ορισμοί του επιχειρηματικού σχεδίου

Σύμφωνα με τον Stutely (2003), το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τη μέθοδο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

«..αντιπροσωπεύει μια σαφή διατύπωση του οράματος του στελέχους (επιχειρηματία), του τρόπου επίτευξής του και των κινδύνων που ενέχονται. Ουσιαστικά ενσωματώνει την αντίληψή του για την επιχείρησή του, σήμερα, στο παρελθόν και στο μέλλον» (Freemantle, 1994)

Κατά τον Berry (2000), κάθε σχέδιο δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να κοιτάξει μπροστά, να καταναίμει πόρους, να εστιάσει σε κρίσιμα σημεία, και να προετοιμασθεί για προβλήματα και ευκαιρίες. Οι Κέφης και Παπαζαχαρίου (2009) λένε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το ξεκίνημα κάθε επιχείρησης, καθώς παρέχει τις βασικές πληροφορίες για το τι είναι αναγκαίο σε πρώτη φάση να προγραμματιστεί. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάτι περισσότερο από χρήματα και όνειρα για να πετύχει. Χρειάζεται όραμα, προγραμματισμό και οργάνωση των μελλοντικών ενεργειών πριν την προλάβουν τα γεγονότα. Επίσης, είναι ένα αναλυτικό πλάνο για την ανάπτυξη και λειτουργία μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι μπαλάκος και Πρελορέντζος (2003) αναφέρουν ότι ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο που περιγράφει τους στόχους της επιχείρησης και διαφωτίζει ως προς το πώς η επιχείρηση σκοπεύει να επιτύχει αυτούς τους στόχους.

Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου

Αρχικά, το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφεται ως ένας χάρτης πορείας για τον επιχειρηματία, τους δυνητικούς επενδυτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους, καθώς καθορίζει το ανταγωνιστικό τοπίο, τις πηγές, και την κατεύθυνση της αναπτυσσόμενης επιχείρησης. Συνεπώς, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σημαντικό εργαλείο διαχείρισης για μια νέα επιχείρηση. μια ένδειξη της σημασίας των επιχειρηματικών σχεδίων είναι ότι περίπου 10 εκατομμύρια επιχειρηματικά σχέδια γράφονται κάθε χρόνο, σε όλο τον κόσμο (Gumpert, 2002)

Για παράδειγμα, ένα από τα πιο κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζει μια νέα και αναπτυσσόμενη επιχείρηση είναι η έλλειψη ταμειακών ροών. Ένα λεπτομερές σχέδιο απαιτεί από τον επιχειρηματία να αναπτύξει οικονομικές καταστάσεις του έργου για τουλάχιστον 3 χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Οπότε, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να προβλέψει πιθανά προβλήματα πριν να εμφανιστούν στην πραγματικότητα και μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού να αποφευχθούν. Επιπρόσθετα, η κατάσχεση του μπορεί να μας αποτρέψει από πιθανή αποτυχία αφού θα ελαχιστοποιήσει τα ενδεχόμενα πιθανής αποτυχίας του εν λόγω εγχειρήματος. μέσα από το σχεδιασμό, οι επιχειρηματίες μπορούν να προβλέψουν διάφορα σενάρια, καλά και κακά, και να προετοιμαστούν εκ των προτέρων για αυτά. Είναι γεγονός πως χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό, ο επιχειρηματίας δαπανά υπερβολικά μεγάλο χρονικό διάστημα σε εύρεση κατάλληλων αντιδράσεων σε νέα δεδομένα.

Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι λόγοι που ένας επιχειρηματίας πρέπει να έχει ένα ενημερωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, πέρα από τη χρησιμότητά του ως χάρτη πορείας. Στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας επιθυμεί να αποκτήσει κεφάλαια από εξωτερικούς παράγοντες, είτε αυτοί είναι οι επενδυτές, τραπεζίτες, ή ακόμη και φίλοι του, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι συνήθως απαραίτητο. Επίσης, χρειάζεται στην ίδρυση μιας επιχείρησης ενδιαφερομένων (επενδυτών, δυνητικών συνεταίρων, ή μελλοντικών στελεχών).

Επιγραμματικά, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου χρειάζεται στην αναζήτηση χρηματοδότησης ή άλλων πόρων (προμήθεια υλικών, εξοπλισμού), στην πρόσληψη ανώτατων στελεχών, στη λήψη απόφασης για την ίδρυση

Τέλος, εάν η επιχείρηση απευθύνεται στην διεθνή αγορά, η σύνταξη ενός διεθνούς επιχειρηματικού σχεδίου θα βοηθήσει στη προετοιμασία της επιχείρησής να εισέλθει σε αυτή ή στην καλύτερη οργάνωση των υφιστάμενων διεθνών δραστηριοτήτων της. Κάποια από τα αναμενόμενα οφέλη της σύνταξης διεθνούς επιχειρηματικού σχεδίου. Η διασφάλιση της διεθνούς δέσμευσης επιχείρησης, η προσεκτική αξιολόγηση των δυνατοτήτων του προϊόντος σας για την διεθνή αγορά, η καλύτερη διαχείριση των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η σαφής επικοινωνία των διεθνών επιχειρηματικών σχεδίων με τρίτους και η σημαντική αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι κάποια από τα αναμενόμενα οφέλη.

Δομή

1. Εξώφυλλο
2. Εισαγωγική σελίδα
3. Συνοπτική παρουσίαση / Περίληψη
4. Περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ή δραστηριότητας
5. Περιγραφή του προϊόντος ή υπηρεσίας
6. Ανάλυση και Περιγραφή της αγοράς
7. Στρατηγικός Σχεδιασμός
8. Προετοιμασία μάρκετινγκ / Σχέδιο μάρκετινγκ
9. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο
10. Παράρτημα

Εξώφυλλο

Το εξώφυλλο πρέπει να είναι καλαίσθητο και να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο. Έπειτα, πρέπει να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρη επωνυμία της. Συχνά, στο εξώφυλλο τονίζεται ότι πρόκειται για έγγραφο εμπιστευτικό και συνεπάγεται ότι δε μπορεί να αναπαράγεται και να χρησιμοποιείται από οποιονδήποτε εκτός εταιρείας.

Εισαγωγική Σελίδα

Περιλαμβάνει συνήθως το όνομα και το λογότυπο της επιχείρησης καθώς και λίγα λόγια για κείνη. Επίσης, καταγράφονται το όνομα του ιδιοκτήτη (ή ιδιοκτητών) της ιδέας (ή επιχείρησης), η διεύθυνση, τηλέφωνα, e-mail και άλλα στοιχεία επικοινωνίας, η ιστοσελίδα αν υπάρχει, η ημερομηνία σύνταξης και στοιχεία του ατόμου (ή ατόμων) που το συνέταξε.

Συνοπτική παρουσίαση (Executive Summary)

Θεωρείται από πολλούς η σημαντικότερη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς αποτελεί μικρογραφία του και αντανάκλα την κεντρική ιδέα του εν λόγω εγχειρήματος. Η συνοπτική παρουσίαση αποτελεί «βιτρίνα» του σχεδίου και παράγοντα που θα παρακινήσει ή θα αποτρέψει τον αναγνώστη να προχωρήσει στο εσωτερικό και στις λεπτομέρειες του σχεδίου.

Η συνοπτική παρουσίαση παρέχει μια σύντομη περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας. Διαλέγονται λοιπόν τα βασικά σημεία του σχεδίου και εν συνέχεια διατυπώνονται περιληπτικά και παρουσιάζονται ισορροπημένα. Ταυτόχρονα, η συνοπτική παρουσίαση ή αλλιώς περίληψη αποτελεί ένα πολύ βασικό συστατικό του επιχειρηματικού σχεδίου, ειδικότερα όταν αυτό χρησιμοποιείται για την απόκτηση χρηματοδότησης ή χρηματοδοτικής δέσμευσης από τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας.

Επίσης, η συνοπτική παρουσίαση έχει ως στόχο να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να συνεχίσει την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Ιδιαίτερα στην περίπτωση που οι αποδέκτες είναι διαχειριστές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, οι οποίοι λαμβάνουν καθημερινά πολλά επιχειρηματικά σχέδια, η περίληψη αποτελεί συχνά το βασικό κριτήριο για το αν θα μελετήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι.

Έπειτα, όταν ο αποδέκτης ολοκληρώσει την ανάγνωση της, πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί με σύντομο τρόπο το επιχειρηματικό εγχείρημα. Συνεπώς, η συνοπτική παρουσίαση πρέπει να είναι σαφής, ευανάγνωστη και κατανοητή, με έκταση μια ή δύο σελίδες.

Συμπεριλαμβάνει τα βασικά στοιχεία της εταιρείας, όπως το όνομα, τη διεύθυνση και τους διευθυντές της. Έπειτα, παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης, της επιχειρηματικής ιδέας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας, καθώς και του μια σύντομη του προϊόντος ή υπηρεσίας και τέλος τα βασικά επιτεύγματα της εταιρείας. Ακολουθεί το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της, τα προϊόντα/ υπηρεσίες που θα παρέχονται από την επιχείρηση, η αγορά-στόχος και η αποδοχή από τους καταναλωτές. Στη συνέχεια, αναφέρεται η πρόβλεψη των πωλήσεων, οι παράγοντες που αποτελούν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τις υπόλοιπες, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η στρατηγική μάρκετινγκ και οι ικανότητες της διοικητικής ομάδας. Επίσης, δίνονται συνοπτικές πληροφορίες των κύριων οικονομικών αναλύσεων (έσοδα, έξοδα, ταμειακές ροές), οι βασικές υποθέσεις που έγιναν και μελλοντικές προοπτικές, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι. Γίνεται σαφής και σύντομη αναφορά στη αναμενόμενη χρηματοδότηση που χρειάζεται για το ξεκίνημά της, στο ποσό

των χρημάτων που ζητείται από τον επενδυτή και στους τρόπους επένδυσης του κεφαλαίου.

Αν αποτελεί διεθνές επιχειρηματικό σχέδιο συμπεριλάβετε το σκοπό του, τους λόγους της εταιρείας για τη διεθνή μετάβαση, τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία σχεδιάζει να προχωρήσει διεθνώς, πώς οι διεθνείς δραστηριότητες θα ενταχθούν στην υπάρχουσα υποδομή της εταιρείας, καθώς και τους στόχους που η εταιρεία επιθυμεί να επιτύχει.

Αρχικά, παρουσιάζεται το ιστορικό του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο., το όραμα και η αποστολή

Παρόλο που η συνοπτική παρουσίαση εμφανίζεται στην αρχή του επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να παρασκευάζεται ως την τελευταία ημερομηνία κατασκευής του σχεδίου, καθώς η ολοκλήρωση των άλλων στοιχείων θα συμβάλει στην προετοιμασία της.

Περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας ή δραστηριότητας

Σε αυτό το μέρος πραγματοποιείται μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το περιεχόμενο της διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση. Αρχικά, δίνονται τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης (όνομα, διεύθυνση έδρας, τηλέφωνο, ηλεκτρονική διεύθυνση κτλ.). Περιλαμβάνει επίσης λεπτομέρειες σχετικά με τη νομική μορφή της επιχείρησης, καθώς και το κράτος ή η χώρα στην οποία η επιχείρηση έχει συσταθεί. Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, την τρέχουσα δραστηριότητα της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, τον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολεί, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη μετοχική σύνθεση. Εφόσον η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων περιγράφεται συνοπτικά η δομή του ομίλου και η θέση της επιχείρησης σε αυτόν. Το τμήμα αυτό πρέπει επίσης να περιλαμβάνει δήλωση αποστολής της εταιρείας και μια σύντομη επισκόπηση του ιστορικού της.

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε νέα επιχείρηση οι παραπάνω πληροφορίες μπορεί να μην υπάρχουν ή να μην έχουν οριστικοποιηθεί. Εάν λοιπόν η επιχείρηση είναι νεοσύστατη, θα πρέπει επίσης να αναφερθεί. Ταυτόχρονα, μπορεί να είναι χρήσιμη μια σύντομη δήλωση του τρόπου σχεδιασμού της επιχείρησης, ειδικά αν υπάρχει μια ενδιαφέρουσα ιστορία. Η συγκεκριμένη παράγραφος, συνεπώς, δίνει έμφαση κυρίως στο όραμα της νέας επιχείρησης.

Και στις δύο περιπτώσεις περιγράφεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, που είναι και ο σκοπός για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περιγραφή της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινά με τη δήλωση αποστολής και διαμόρφωση στόχων προς επίτευξη.

Στη συνέχεια περιγράφεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει στην ουσία το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην επίτευξη κέρδους. Περιγράφονται δηλαδή οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι πηγές εσόδων της επιχείρησης. Η κυριότερη πηγή εσόδων είναι συνήθως οι πωλήσεις. Άλλες πηγές μπορεί να είναι έσοδα από παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (υποστήριξη μετά την πώληση, συντήρηση) ή οι συνδρομές μελών ή τα έσοδα από διαφημιστικές καταχωρήσεις (πχ. στην περίπτωση ίδρυσης μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο. Τέλος στη συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται συνοπτικά η επιχειρηματική ευκαιρία, δηλαδή με απλά λόγια αυτό που ώθησε τον επιχειρηματία να αναλάβει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα στοιχεία

της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος που καθιστούν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ελκυστική. Έμφαση δίνεται στο γιατί είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας που περιγράφηκε παραπάνω.

Περιγραφή του προϊόντος ή υπηρεσίας

Σε αυτό το μέρος γίνεται επακριβής προσδιορισμός των προϊόντων και υπηρεσιών που σκοπεύει η επιχείρηση να αναπτύξει ή να διαθέσει στην αγορά μπορεί να περιλαμβάνει φωτογραφίες, σχέδια και περιγραφικά σενάρια για το πώς το προϊόν/υπηρεσία χρησιμοποιείται από τους πελάτες. Αρχικά, αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους με απλούς όρους που καταλαβαίνει ο αναγνώστης χωρίς να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να προσδιορίζει τα κυριότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος /υπηρεσίας που το διακρίνει από των ανταγωνιστών. Στα χαρακτηριστικά αυτά θα βασιστεί η στρατηγική της επιχείρησης. Εφόσον πρόκειται για προϊόν, γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως εξυπηρέτηση μετά την πώληση, συντήρηση ή εγγύηση.

Κατά την Βουδούρη (2004) βασικά σημεία που πρέπει να τονιστούν σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Για κάθε προϊόν/ υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες. Είναι σημαντικό να περιγραφεί η μοναδική πρόταση πώλησης για κάθε προϊόν/ υπηρεσία, δηλαδή το μοναδικό εκείνο στοιχείο που διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Προστασία προϊόντος ή/και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα, πατέντες κτλ.:** Αναφέρεται αν έχει κατοχυρωθεί κάποια ευρεσιτεχνία η οποία να επιτρέπει την αποκλειστική παραγωγή ή διάθεση του προϊόντος/ υπηρεσίας καθώς και η χρονική διάρκεια της κατοχύρωσης. Γίνεται δηλαδή αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα ή σήματα κατατεθέντα.
- **Ανανέωση του προϊόντος:** Ξεκαθαρίζεται αν το προϊόν/υπηρεσία αποτελεί αναβάθμιση παλαιότερου προϊόντος και αν η νέα έκδοση απευθύνεται στο υπάρχον ή σε νέο τμήμα της αγοράς. Επίσης γίνεται αναφορά στην στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να αναβαθμίζει το προϊόν της ώστε να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, δεδομένου ότι ο ρυθμός απαξίωσης κάθε καινοτομικού προϊόντος γίνεται ολοένα και ταχύτερος.

Επίσης, στα βασικά σημεία μπορούν να συμπεριληφθούν και τα εξής:

- **Κίνδυνος υποκατάστασης και τεχνολογικό ρίσκο:** Αφορά τη λειτουργία και τη διαδικασία παραγωγής, οι οποίες ενδέχεται να εμφανίσουν σημάδια πιθανής αποτυχίας. Γι' αυτό και θεωρείται απαραίτητη, κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, η καλή γνώση της αγοράς και των τάσεων αυτής, καθώς η ενημέρωση σχετικά με θέματα που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγική διαδικασία, πελατειακές σχέσεις και οικονομικές υπηρεσίες).

- Ανανέωση και προσαρμογή του προϊόντος στα νέα δεδομένα της αγοράς: Αναφέρεται στη στρατηγική αναβάθμιση ενός παλαιότερου προϊόντος και τη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα προώθησή του στους καταναλωτές. Στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η γρήγορη ενσωμάτωση μιας νέας «έκδοσης» προϊόντων/ υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό, αποκτώντας ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς και αποφέροντας κέρδη.

Στο παράρτημα του σχεδίου μπορεί να υπάρχει λεπτομερέστερη τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτική παρουσίαση (διαφημιστικά φυλλάδια ή εγχειρίδια χρήσης).

Ανάλυση αγοράς

Στην ενότητα αυτή τοποθετείται η επιχείρηση στο περιβάλλον ώστε να αποδειχθεί ότι η αγορά στην οποία στοχεύει προσφέρει δυνατότητες βιωσιμότητας και κερδοφορίας. Ο αναγνώστης, διαβάζοντας το τμήμα αυτό του σχεδίου, θέλει να εξακριβώσει εάν ο επιχειρηματίας γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς και οδηγείται ηθελημένα στην ικανοποίηση τους κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο.

Το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς και του υπάρχοντος ή δυνητικού ανταγωνισμού καθώς και την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η νέα ή υπάρχουσα επιχείρηση. Πραγματοποιείται λοιπόν μια αναλυτική παρουσίαση της αγοράς στην οποία στοχεύει το προϊόν/υπηρεσία που θα διατεθεί.

Συγκεκριμένα, γίνεται εμπεριστατωμένη περιγραφή της αγοράς με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης, συγκέντρωση και ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας. Έπειτα, δίνεται το ιστορικό της εξέλιξης της αγοράς, αναφερόμενη σε κλαδικές μελέτες, δημοσιεύσεις και επιστημονικά περιοδικά. Στην συνέχεια, εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία/ προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξης της.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση θα απευθυνθεί σε μια υφιστάμενη αγορά η εύρεση πληροφοριών είναι αρκετά εύκολη υπόθεση. Εξειδικευμένες εκδόσεις για τον κλάδο, εφημερίδες και περιοδικά ακόμα και γενικού περιεχομένου, καθώς και κλαδικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τεκμηριώσουν την επιτυχία του νέου εγχειρήματος. Στην περίπτωση όμως που το προϊόν δημιουργεί νέα αγορά οι παραπάνω δευτερογενείς πηγές μπορεί να αποδειχτούν ανεπαρκείς και να απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας αγοράς για να αντληθούν πρωτογενή στοιχεία.

Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των τμημάτων αγοράς (βασισμένη σε κριτήρια δημογραφικά, ψυχογραφικά, γεωγραφικά, κ.τ.λ.), και ορίζεται ποια είναι η αγορά στόχος της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση στοχεύει σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά ώστε να εξηγηθούν οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου τμήματος. Στο τέλος της παραγράφου γίνεται πρόβλεψη, για κάθε τμήμα της αγοράς, του προσδοκώμενου επιπέδου πωλήσεων και μεριδίου αγοράς που αναμένει να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράλληλα, πραγματοποιείται ανάλυση ανταγωνισμού, η οποία ξεκινά με την εξέταση του άμεσου ανταγωνισμού της επιχείρησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο (παρόμοια προϊόντα-υπηρεσίες).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται με τον προσδιορισμό των υπόλοιπων ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο. Καθώς εξετάζονται η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών και ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα. Συγχρόνως, παρέχονται όλα τα στοιχεία που οδηγούν στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ανταγωνισμού όπως είναι η κερδοφορία και τα κρίσιμα οικονομικά μεγέθη (εφόσον είναι

διαθέσιμα), η δυναμικότητα και μέθοδοι παραγωγής, η τρέχουσα θέση των ανταγωνιστών και μερίδιο τους στην αγορά και η αναγνωρισιμότητα τους από τους πελάτες. Τέλος, η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να καταλήγει στον εντοπισμό των ιδιαιτεροτήτων και των σημείων που διαφοροποιούν την νέα επιχείρηση από τον ανταγωνισμό ώστε αυτά να αποτελέσουν την «καρδιά» της στρατηγικής της επιχείρησης (Βουδούρη, 2004)

SWOT Ανάλυση

Αφού ολοκληρωθεί η παρουσίαση όλων των παραπάνω στοιχείων η ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου κλείνει με μια ανάλυση SWOT (Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές)

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στην ενότητα αυτή οι μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να αναφερθούν λεπτομερώς στο όραμα, στην αποστολή της εν λόγω επιχείρησης. Το όραμα ορίζει το μακροπρόθεσμο σκοπό της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002) το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει τους γενικούς στόχους και οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή.

Κατά τους Byers, Dorf, Nelson (Chapter 3, pp.52-56), τα στοιχεία του οράματος για μια επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι η σαφήνεια, η συνοχή, μοναδικότητα και η σκοπιμότητα. Τα πιθανά στοιχεία της δήλωσης της αποστολής για μια Επιχειρηματική Δραστηριότητα είναι οι βασικές αξίες, οι πελάτες και/ή τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα προϊόντα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η παρεχόμενη αξία στον καταναλωτή, και οι αγορές ή βιομηχανίες. Οι Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009) αναφέρουν ότι, το όραμα (vision) περιγράφει τι σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση ενώ η αποστολή (mission) καθορίζει τα μέσα για να γίνει το όραμα πραγματικότητα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και οι προσπάθειες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς το μέρος αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεται λεπτομερώς η εκπόνηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει την εταιρεία σε κυρίαρχη θέση στην αγορά.

Επιπρόσθετα, οι μέτοχοι και τα στελέχη μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού είναι σε θέση να απαντήσουν σε καίρια ερωτήματα (key questions) και να οριοθετήσουν τις περιοχές (key areas) που πρέπει να τονώσουν ώστε να μπορεί η εταιρεία να σταθεί σε όλες τις προβλέψιμες ή μη προβλέψιμες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009).

Τέλος, παρουσιάζεται ο σχεδιασμός λειτουργιών, μέσω του οποίου περιγράφονται όλα τα βήματα από την ανάπτυξη του προϊόντος/ υπηρεσίας μέχρι την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Επομένως, δίνονται τεχνικές πληροφορίες για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, υλικό, λογισμικό κλπ, καθώς και για τον τρόπο και ο κύκλος λειτουργίας της επιχείρησης. Εδώ αναφέρονται μόνο τα στοιχεία που τεκμηριώνουν ότι η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης θα διεξάγεται ομαλά. Συνεπώς, δεν είναι σκόπιμο ο αναγνώστης να υπερφορτώνεται με πληθώρα τεχνικών λεπτομερειών (οι τεχνικοί όροι μπορούν να επεξηγούνται σε παράρτημα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ορισμοί Μάρκετινγκ

Αρχικά, το Βρετανικό Ινστιτούτο μάρκετινγκ ορίζει ως μάρκετινγκ τη διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση. Εν συνεχεία, η Επιτροπή Ορισμών της Αμερικάνικης Ένωσης μάρκετινγκ (Οκτώβριος 1948) ορίζει το μάρκετινγκ σαν το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή.

Σύμφωνα με τον Kotler (1967), το μάρκετινγκ αποτελείται από εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών ορισμένων ομάδων καταναλωτών, με κάποιο κέρδος. Επίσης, ο Kotler (1990) αναφέρει ότι: το μάρκετινγκ είναι μία σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μία εταιρεία ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές καλύψουν τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία. Συμπερασματικά, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο έχει ικανοποιηθεί μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή. Για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής η επιχείρηση πρέπει να βλέπει τις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντός της και να προσαρμόζεται σε αυτές.

Σχέδιο Μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου γιατί συνιστά τη στρατηγική πώλησης του προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά-στόχο (η οποία έχει περιγραφεί στην ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού). Συγκεκριμένα, αναλύεται πώς μέσω της χρήσης κατάλληλων μέσω προώθησης, του κατάλληλου μίγματος επικοινωνίας και των καναλιών διανομής το προϊόν ή η υπηρεσία θα κερδίσει θέση στην λίστα αγορών του πελάτη. Επιπρόσθετα, το σχέδιο μάρκετινγκ καθορίζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στον ανταγωνισμό, την εκπλήρωση των στόχων για τη δημιουργία εσόδων, το προσδοκώμενο μερίδιο αγοράς καθώς και τις προσδοκώμενες πωλήσεις.

Η χρησιμότητα του σχεδίου μάρκετινγκ είναι ότι καθιστά ορατή την δομή και την οργάνωση της επιχείρησης. μέσω αυτού έχουμε την δυνατότητα καταγραφής, ανάλυσης και κατανόησης της αγοράς-στόχου μας και των ανταγωνιστών μας. Τα οφέλη της κατάστρωσής του είναι τα εξής:

- εξοικονόμηση κόστους.
- αύξηση της παραγωγής
- καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης
- μεγαλύτερο και σωστότερο δίκτυο διανομής.

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να περιγράφει τον τρόπο που η επιχείρηση σκοπεύει να εισέλθει στην αγορά στόχο και πώς προτίθεται να αποκτήσει πελάτες. Η στρατηγική εισόδου στην αγορά περιγράφει την προσέγγιση της επιχείρησης για την προώθηση των προϊόντων της. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών για την είσοδο στην αγορά που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν.

Εκτός από τη στρατηγική εισόδου στην αγορά, το σχέδιο μάρκετινγκ συνήθως καθορίζει τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση του προϊόντος στους πελάτες -στόχους, και τον προϋπολογισμό τους. Γενικά, υπάρχει πληθώρα τεχνικών προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στους πελάτες. Όπως είναι η διαφήμιση που περιλαμβάνει τη χρήση της εντύπων, του ραδιοφώνου, της τηλεόρασης, παραγωγή και χρήση αφισών, φυλλαδίων και άλλων μέσων που στοχεύουν στην ενημέρωση των πελατών για το προϊόν ή την υπηρεσία, τη παρουσίαση των χαρακτηριστικών του/της, καθώς τον τρόπο και μέρος που μπορούν να το προμηθευτούν. Το σχέδιο μάρκετινγκ δεν περιγράφει λεπτομερώς κάθε στρατηγική διαφήμισης που ακολουθεί η επιχείρηση, αλλά καθιστά σαφές ότι η στρατηγική της έχει αναπτυχθεί και βασίζεται σε αξιόπιστες τακτικές.

Στο πρώτο μέρος του σχεδίου μάρκετινγκ εξετάζεται το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση τώρα. Έπειτα, θέτονται οι αντικειμενικοί στόχοι και στη συνέχεια, αποφασίζεται πώς θα υλοποιηθούν οι στόχοι (οριοθέτηση στρατηγικής).

Σύμφωνα με τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009), οι αναλυτές του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζουν τις μεταβλητές που χαρακτηρίζουν την επιτυχή πορεία ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Οι μεταβλητές αυτές ομαδοποιούνται στα περίφημα «5P's» που τα αποτελούν τα Άτομα-Καταναλωτές (People), το Προϊόν/Υπηρεσία (Product), η Τιμή (Price), η Τοποθεσία- Διανομή (Place) και η Προώθηση/Επικοινωνία (Promotion). Σε κάποιες περιπτώσεις εντάσσουμε ως έκτο P τη Συσκευασία (Packaging), αλλά στην πράξη θεωρείται ως μέρος του προϊόντος. Επίσης, ο Παρασκευάς (2012) προτείνει την προσθήκη των Διαδικασιών (Process) παροχής του προϊόντος/υπηρεσίας, οι χρόνοι, η πολυπλοκότητα και του Περιβάλλοντος- Φυσικές αποδείξεις – Φυσική παρουσία (Physical Evidence) δηλαδή τα κτίρια, οι υποδομές, η τοποθεσία των εγκαταστάσεων, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα φυλλάδια, η υγιεινή και ασφάλεια των χώρων, η λειτουργικότητα, η ενδυμασία προσωπικού κ.ά.

Η έννοια του προϊόντος διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς και από καταναλωτή. Για την διασφάλιση καινοτομίας και επιτυχημένη διαχείριση των προϊόντων, ο επιχειρηματίας πρέπει να καθορίσει τι αποτελεί αποδεκτό προϊόν από την άποψη του πελάτη. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη φύση του προϊόντος και τη συνολική προσφορά της επιχείρησης που ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Αυτή η ικανοποίηση μπορεί να προέρχεται από τα οφέλη του προϊόντος μέσω της χρήσης, την υπερηφάνεια της ιδιοκτησίας, ή την αξιοπιστία και την αξιόπιστη απόδοση. Ως προϊόν θεωρείται ένα υλικό προϊόν ή μια υπηρεσία. Επιπλέον, το προϊόν περιλαμβάνει όλες τις βοηθητικές στοιχεία που ορίζουν την ύπαρξή του, όπως η συσκευασία, το εμπορικό σήμα, η εξυπηρέτηση, η ποιότητα, οι επιλογές, συμπληρωματικές εργασίες και η εγγύηση. Συνεπώς, στο σημείο αυτό του σχεδίου μάρκετινγκ πραγματοποιείται επακριβής προσδιορισμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την πλευρά του πελάτη.

Όσον αφορά την τιμή, διατυπώνεται η πολιτική τιμολόγησης, που εξηγεί τον τρόπο χρέωσης των πελατών. Επίσης, περιγράφει τα πακέτα προσφορών, την πιστωτική πολιτική, και τις εκπτώσεις. Στη συνέχεια του σχεδίου περιγράφονται τα κανάλια διανομής, και οι μέθοδοι διανομής (άμεσα ή μέσω τρίτων), οι τυχόν στρατηγικές συμμαχίες, η γεωγραφική κάλυψη των δικτύων διανομής, τα σημεία πώλησης, η πολιτική αποθήκευσης, μεταφοράς και διαχείρισης αποθεμάτων. Ταυτόχρονα, καθορίζονται οι τρόποι επικοινωνίας, ο προγραμματισμός των μέσων προώθησης (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, ιστοσελίδα, καταχωρήσεις σε περιοδικά), και άλλες προωθητικές ενέργειες για αύξηση των πωλήσεων (εκπτώσεις, δείγματα, εκθέσεις κ.ά.).

Η προώθηση περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως τα εγκαίνια, ειδικές εκδηλώσεις πωλήσεων, υποστήριξη ενός αγαπημένου συλλόγου, ή φιλανθρωπία. Οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως η ομιλία σε διάφορες εκδηλώσεις, γράφοντας άρθρα για ένα τοπικό περιοδικό. Ένα από τα πιο σημαντικά και συγχρόνως πιο δύσκολα ερωτήματα για έναν επιχειρηματία είναι το πόσα θα ξοδέψει στο μάρκετινγκ. Οι συνολικές δαπάνες διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο παραδείγματος χάρι το 40% των συνολικών πωλήσεων στη βιομηχανία καλλυντικών επενδύεται στη διαφήμιση και το 15% περίπου στη βιομηχανία μηχανημάτων. Για το μέγεθος του προϋπολογισμού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιοι βασικοί παράγοντες όπως είναι η αγορά, η φύση του προϊόντος και το στάδιο του κύκλου ζωής, τα κανάλια διανομής, και οι ίδιοι οι στόχοι της επιχείρησης. Γενικά, κάθε μια από τις ενέργειες μάρκετινγκ συνοδεύεται από την αντίστοιχη πρόβλεψη κόστους. Ο προϋπολογισμός του σχεδίου μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίζει το πιθανό κόστος του της πρώιμης διαφήμισης και προωθητικής καμπάνιας. Ένα καλό σχέδιο μάρκετινγκ για μια νεοσύστατη επιχείρηση θα διευκρινίζει πώς η εταιρεία σκοπεύει να αξιοποιήσει όσο δυνατό «δωρεάν» διαφήμιση.

Το σχέδιο μάρκετινγκ δε πρέπει να είναι περισσότερο από τρεις έως τέσσερις σελίδες. Εάν η επιχείρηση έχει αναπτύξει κάποια διαφήμιση, φυλλάδιο, ή άλλο υλικό μάρκετινγκ, μπορεί να συμπεριλάβει ορισμένα στο παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας ενδιαφέρεται για την κατάστροψη διεθνούς επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να μελετήσει κατάλληλα το εν λόγω εγχείρημα. Αρχικά, χωρίς διεξοδική έρευνα και προγραμματισμένες διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ, είναι αρκετά πιθανόν να αποτύχει στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, ή να εμπλακεί τυχαία και αναποτελεσματικά σε πωλήσεις στο εξωτερικό. Σε αυτή την ενότητα θα θέσει τις βάσεις για τη διεθνή επιχειρηματική στρατηγική, συμπεριλαμβανομένης της τιμολόγησης των προϊόντων/υπηρεσιών, τη μέθοδο της εισόδου στην αγορά, καθώς και των διαδικασιών εξαγωγής.

Όταν αρχικά γίνεται η διερεύνηση των αγορών του εξωτερικού, λόγω του εντυπωσιακού πλήθους, καθιστά δύσκολο την εξέταση όλων των πιθανών χωρών ή περιοχών. Για το λόγο αυτό, είναι λογικός ο περιορισμός της αρχικής έρευνας σε πέντε ή λιγότερες αγορές. Από τη στιγμή που εντοπίζονται ποιες αγορές είναι οι πιο ελπιδοφόρες, η αναζήτηση μπορεί να μειωθεί περαιτέρω με τις μία ή δύο αγορές που θα είναι στο επίκεντρο των προσπαθειών μάρκετινγκ. Ως νέος σε διεθνείς επιχειρήσεις, θα έχει νόημα το άνοιγμα σε αγορές-στόχους που προσφέρουν ένα συνδυασμό από δυνατότητες και η ευκολία πρόσβασης. Παράδειγμα

χάρη, εάν η εταιρεία δεν έχει ποτέ πωλήσει στο εξωτερικό πριν και η Κίνα προσφέρει τη μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία σας, ίσως να καλύτερο να εξεταστούν αγορές όπως το Ηνωμένο Βασίλειο ή ο Καναδά πρώτα που υπόσχονται αρκετά. με αυτό τον τρόπο, μπορείτε να επωφεληθείτε από ευημερούσες εξαγωγικές αγορές κερδίζοντας πολύτιμη διεθνή επιχειρηματική εμπειρία. Όταν έχει αποκτηθεί κάποια άνεση με διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, μπορείτε να στοχεύσετε μερικές από τις πιο δύσκολες, πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές.

Σε αυτό το σημείο στη διαδικασία σχεδιασμού διεθνοποίησης της επιχείρησης, έχουν ληφθεί αρκετές πληροφορίες ώστε να γίνει η επιλογή μία ή δύο ξένων αγορές για το προϊόν ή την υπηρεσία. με βάση την έρευνα και την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέχρι σήμερα εξετάζονται τα εξής ζητήματα εάν:

- Η εταιρεία έχει δεσμευτεί και μπορεί να αναπτύξει τις διεθνείς αγορές για το προϊόν ή την υπηρεσία
- Το προϊόν έχει τη δυνατότητα πωλήσεων στις αγορές του εξωτερικού
- Σε επιλεγμένες αγορές-στόχους, οι μελλοντικοί εταίροι διανομής θα είναι αρκετά προσιτοί
- Η ομάδα της επιχείρησης αισθάνεται άνετα ότι το προϊόν μπορεί να ανταποκριθεί στις κυβερνητικές τεχνικές απαιτήσεις των προτύπων της αγοράς
- Η ομάδα καταλαβαίνει ότι μπορεί να λειτουργήσει στις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές της αγοράς-στόχου
- Η εταιρία και τα προϊόντα σας μπορούν να ξεπεράσουν τα πλεονεκτήματα του ανταγωνιστή στις αγορές-στόχους.

Σε αυτό το τμήμα λοιπόν του σχεδίου προετοιμάζει το προϊόν ή την υπηρεσία για την αγορά, προσφέροντας βοήθεια:

- Στην επιλογή της κύριας αγοράς στόχο σας
- Στη τιμολόγηση προϊόντος ή υπηρεσία για τις διεθνείς επιχειρήσεις
- Στην επιλογή μέθοδο για την είσοδο στην αγορά και στον εντοπισμό υποψήφιων συνεργατών διανομής.
- Στην προώθηση του προϊόντος/υπηρεσίας
- Στην ανάπτυξη των όρων και των διαδικασιών για τις εξαγωγικές συναλλαγές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η χρήση ειδικών εξωτερικών πόρων, όπως οι μεταφορείς φορτίων, οι διεθνείς τράπεζες και οι διεθνείς νομικοί σύμβουλοι συνιστάται ιδιαίτερα. Η χρήση αυτών θα βοηθήσει στην επιτυχημένη αντιμετώπιση πολλών περίπλοκων πτυχών της εξαγωγικής συναλλαγής. Συχνά, οι πόροι αυτοί εξοικονομούν χρήματα και χρόνο από την επιχείρηση, και προσφέρουν εκπαίδευση στο προσωπικό που ασχολείται με τις εξαγωγικές

συναλλαγές. Επιπλέον, μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να αποφύγει κάποιες δαπανηρές παγίδες που πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν όταν συναλλάσσονται διεθνώς.

Εν κατακλείδι, το σχέδιο μάρκετινγκ είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης που όμως πρέπει να αναθεωρείται, να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ανάλογα με την πορεία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Σε αυτή την ενότητα περιγράφουμε το σχέδιο με αριθμούς. Είναι λοιπόν απαραίτητο να γίνουν οι οικονομικές προβλέψεις για την χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο χρονικός ορίζοντας για τους πιο σύγχρονους κλάδους όπου η αβεβαιότητα είναι μεγαλύτερη συνήθως είναι τα τρία χρόνια, και έως πέντε χρόνια για τους πιο παραδοσιακούς κλάδους. Ωστόσο, για το πρώτο έτος οι προβλέψεις θα είναι πιο λεπτομερείς σε μηνιαία βάση και θα παρουσιάζουν τις υποθέσεις σε σχέση τόσο με τα κόστη όσο και με τα έσοδα.

Αρχικά, παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης μέσω των οικονομικών στοιχείων προηγούμενων ετών και των προβλέψεων των επιτοκίων, των αλλαγών στην αγορά, τη φορολογία και των λοιπών εξόδων για τα επόμενα χρόνια. Γενικότερα, ο οικονομικός σχεδιασμός διευκολύνει στην κατάρτιση του προϋπολογισμού του επιχειρηματικού σχεδίου και στη κατανομή του ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της εταιρίας. Επίσης, προσφέρει τη δυνατότητα εξέτασης διαφόρων πιθανών σεναρίων ώστε να διαχειριστούν ενδεχόμενες κρίσεις.

Ένα λεπτομερές χρηματοοικονομικό σχέδιο διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις που χρησιμοποιούνται τόσο για να εκτιμηθεί η μελλοντική πορεία της επιχείρησης όσο και να αναλυθεί ο τρόπος υλοποίησης είναι οι εξής:

1. **Η πρόβλεψη των πωλήσεων (The sales forecast)** είναι ένα έγγραφο που απαριθμεί τα διάφορα προϊόντα/υπηρεσίες που η εταιρεία σκοπεύει να πουλήσει, η εκτιμώμενη τιμή πώληση, και ο αριθμός των μονάδων του κάθε προϊόντος που θα πωλούνται κάθε μήνα.
2. **Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (The income statement)** είναι το έγγραφο που καταγράφει τα ακαθάριστα έσοδα της επιχείρησης ανά μήνα και αφαιρεί όλες τις μηνιαίες δαπάνες, τόσο τα μεταβλητά όσο και τα σταθερά έξοδα.
3. **Η κατάσταση ταμειακών ροών (The cash flow statement) κάθε** μία από τις πηγές χρηματοδότησης παρακολουθούνται στην κατάσταση ταμειακών ροών
4. **Ο ισολογισμός (The balance sheet)** παρέχει μια συνοπτική εικόνα για το πώς η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα χρήματα που κερδίζει μέσω των ενεργειών και των χρημάτων που έχει επενδύσει ή δανείσει.

Εν κατακλείδι, κάθε επιχείρηση απαιτεί κεφάλαιο για την ίδρυση, λειτουργία, αυτοσυντήρηση και ανάπτυξή της. Για να είναι επιτυχής η επιχείρηση, πρέπει να έχει περισσότερα χρήματα από όσα χρειάζεται για να λειτουργήσει. Αυτά τα χρήματα πρέπει να δημιουργούνται μέσω των πωλήσεων είτε να προέρχονται από εξωτερικές πηγές όπως οι επενδυτές ή/και οι δανειστές. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρήματα όσο αφορά στην αγορά ή μίσθωση του απαραίτητου εξοπλισμού, στην αγορά πρώτων υλών, στη δημιουργία αποθεμάτων και στην αποπληρωμή επιχειρήσεων κοινής ωφελείας, μισθών και

φόρων εργαζομένων και τέλος στο ενοίκιο. Χωρίς μετρητά λοιπόν μια επιχείρηση δε μπορεί να επιβιώσει.

Η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνη για την απόκτηση κεφαλαίων για τις ανάγκες της. Η χρηματοοικονομική διαχείριση περιλαμβάνει τον καθορισμό του ποσού των χρημάτων που είναι αναγκαία για διάφορες χρονικές περιόδους και τις πιο κατάλληλες πηγές κεφαλαίων. Η πιο προφανής πηγή χρηματοδότησης για μια επιχείρηση είναι τα έσοδα που προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο μια επιχείρηση να μη μπορεί να δημιουργήσει επαρκείς ταμιακές ροές από τις πωλήσεις, απαραίτητες για την λειτουργία και ανάπτυξή της. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις νεοϊδρυθέντες επιχειρήσεις, και μπορεί επίσης να εμφανιστεί κατά τη διάρκεια υψηλής ανάπτυξης της επιχείρησης. Για να προσδιοριστεί το ποσό της εξωτερικής χρηματοδότησης απαιτείται, οι οικονομικοί διευθυντές να εκτιμήσουν τα έσοδα του εν λόγω εγχειρήματος που αναμένουν σε μηνιαία βάση, και να αφαιρέσουν όλα τα αναμενόμενα κόστη.

Το κύριο εργαλείο για την εκτίμηση των ταμειακών εισροών μιας επιχείρησης είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων. Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί θεμέλιο των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες για να προβάλουν μελλοντικές οικονομικές επιδόσεις των εταιριών τους. Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι θεμελιώδης για την προετοιμασία των οικονομικών προβλέψεων, διότι οι αριθμοί που αντικατοπτρίζονται σε αυτή οδηγούνται αυτόματα στις άλλες οικονομικές καταστάσεις.

Η εργασία της πρόβλεψης ξεκινά με την έρευνα, εκτίμηση και ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος και της επιχείρησης. μια πρόβλεψη πωλήσεων αποτελείται από τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- Το επίπεδο των πωλήσεων σε μονάδες προϊόντων
- Η τιμολόγηση κάθε διαφορετικού προϊόν (τιμολογιακή πολιτική)
- Ο όγκος πωλήσεων για κάθε είδος σε μια λογιστική περίοδο (εκτίμηση πωλήσεων)
- Η διακύμανση του όγκου των πωλήσεων μεταξύ των λογιστικών περιόδων λόγω απολύτου ανάγκης, όπως:
 - του ποσοστού διείσδυσης στην αγορά (που αναφέρονται ως ποσοστιαία ράμπα)
 - η εποχικότητα της ζήτησης (διακυμάνσεις στις πωλήσεις, μοτίβα που βασίζονται σε εποχές)
 - τις επενδύσεις μάρκετινγκ (διακυμάνσεις στις πωλήσεις λόγω των επενδύσεων μάρκετινγκ)
- οι συνολικές πωλήσεις (η γραμμή αυτή πρέπει να μεταφερθεί στην κορυφή της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης (έσοδα) χωρίς κάποια αλλαγή.

Πολλοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν το πρόγραμμα Excel για να δημιουργήσουν αυτές τις καταστάσεις από το μηδέν, υπάρχουν όμως στο εμπόριο ειδικά πακέτα λογισμικού, καθώς και στο διαδίκτυο διατίθενται δωρεάν λογισμικά και πρότυπα Excel. Αξίζει να επισημανθεί ότι το πρότυπο χωρίζεται σε μηνιαίες λογιστικές περιόδους, οι οποίες είναι σταθερές. Επίσης, στον πίνακα περιέχονται τα βασικά συστατικά που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η πρόβλεψη της τιμής και της ποσοστιαίας ράμπας πρέπει να βασίζεται σε εύλογες παραδοχές. Έπειτα, όλες οι υποθέσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων θα πρέπει να αναφέρονται σε ξεχωριστό έγγραφο. Συχνά, οι επιχειρηματίες αναπτύσσουν πολλαπλές προβλέψεις πωλήσεων, αντανakλώντας το πιθανό, το αισιόδοξο και το χειρότερο ή απαισιόδοξο σενάριο.

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης τεκμηριώνει τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για μια δεδομένη χρονική περίοδο (συνήθως το έτος) και εμφανίζει τη μεταξύ τους διαφορά, η οποία αποτελεί και το καθαρό κέρδος ή ζημία. Η περιοδική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης αντικατοπτρίζει την απόδοση της επιχείρησης.

Η βασική εξίσωση της είναι:

$$\text{Έσοδα} - \text{έξοδα} = \text{καθαρό αποτέλεσμα}$$

Στην περίπτωση που το καθαρό αποτέλεσμα είναι θετικό τότε αντικατοπτρίζει κέρδος ενώ αν είναι αρνητικό, ζημία.

Αρχικά, έσοδα αποτελούν τα οικονομικά οφέλη που αποκτά η οικονομική μονάδα από την πώληση των προϊόντων, εμπορευμάτων της ή την παροχή των υπηρεσιών της. Σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 18 (ΔΛΠ 18) έσοδο είναι η εισροή οικονομικών οφελών, στη διάρκεια της διαχειριστικής χρήσης, που προκύπτουν από τις συνήθεις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, όταν αυτές οι εισροές έχουν σαν αποτέλεσμα μια αύξηση των Ιδίων Κεφαλαίων (Ι.Κ.), εκτός εκείνη που σχετίζεται με εισφορά των συμμετεχόντων στα Ι.Κ. Τα έσοδα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες τα οργανικά έσοδα, τα οποία είναι τα έσοδα που αποκτά η επιχείρηση από τους κύριους σκοπούς της, τα ανόργανα έσοδα (ή έκτακτα), τα οποία είναι τα έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες, π.χ. ενοίκια, τόκοι δανειζόμενου κεφαλαίου και τα έκτακτα, τα οποία προέκυψαν από τυχαία γεγονότα ή έκτατες δραστηριότητες.

Εν αντιθέσει, έξοδο είναι η αξία των αγαθών και υπηρεσιών που καταναλώθηκαν για τη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης, έξοδο θεωρείται κάθε στοιχείο το οποίο προκαλεί ελάττωση κεφαλαίου. Συγχρόνως, τα έξοδα ή οι δαπάνες αποτελούν μειώσεις στα οικονομικά οφέλη κατά την διάρκεια της λογιστικής περιόδου, με τη μορφή εκροών ή μειώσεων στα στοιχεία του ενεργητικού ή αυξήσεις στις υποχρεώσεις, που έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση των ιδίων κεφαλαίων, άλλες εκτός από αυτές που σχετίζονται με διανομές στους συμμετέχοντες στα ίδια κεφάλαια. Έξοδα πραγματοποιούνται τόσο από την συνήθη πορεία των εργασιών της επιχείρησης όπως μισθοί, ενοίκια, κόστος πωληθέντων, έξοδα διάθεσης, κ.λπ. όπως και από έκτακτα γεγονότα όπως ζημιές από φυσικές καταστροφές, πυρκαγιές, κλπ. Στο κόστος γίνεται ενσωμάτωση των πραγματοποιηθεισών δαπανών (π.χ. πρώτες ύλες, καύσιμα, εργατικά, κ.ά.) στην αξία των παραγόμενων προϊόντων.

με κριτήριο τον τρόπο ενσωματώσεώς τους στο κόστος διακρίνονται σε άμεσα έξοδα που μπορούν να αποδοθούν σίγουρα σε ένα συγκεκριμένο προϊόν και σε έμμεσα έξοδα που γίνονται ταυτόχρονα για όλα τα προϊόντα. Χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την περιοδικότητα και επαναληπτικότητα κατά την εμφάνισή τους διακρίνονται σε ομαλά, ανώμαλα (καθ' υπέρβαση των ομαλών εξόδων) και έκτακτα.

Ταυτόχρονα, έξοδο είναι το κόστος που εξαφανίζεται (εκπνέει) μέσα σε μια διαχειριστική χρήση και βαρύνει τα έσοδα της χρήσεως, δηλαδή το κόστος των αγαθών που

πωλούνται, οι δαπάνες πωλήσεων, οι αμοιβές του διοικητικού προσωπικού. Συνεπώς, είναι ότι δαπανάται σε μια διαχειριστική χρήση κατά την προσπάθεια απόκτησης ή «παραγωγή» εσόδων. Αντίθετα το κόστος είναι η διάθεση αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση αγαθών (υλικών & άυλων) ή υπηρεσιών, με σκοπό τη χρησιμοποίηση τους για να πραγματοποιηθούν έσοδα από πωλήσεις. Κόστος αποτελεί η αγορά επίπλων, μηχανημάτων, πρώτων υλών. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κόστος μέχρι την εκπνοή του παραμένει στοιχείο του ενεργητικού.

Ο πίνακας 3 του παραρτήματος παρουσιάζει την αναπτυγμένη μορφή της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης με βάση το Ελληνικό Λογιστικό Σχέδιο. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα μέσω του οποίου μπορούν να γίνουν μηνιαίες προβλέψεις των αποτελεσμάτων χρήσης.

Πίνακας 1 «Μηνιαίες προβλέψεις αποτελεσμάτων χρήσης» (Πηγή: <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Χρηματοοικονομικός-σχεδιασμός.html>)

Μήνας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Έτος	%	% κλάδου
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΩΝ)															
Εμπορεύματα															
Προϊόντα															
Υπηρεσίες															
ΣΥΝΟΛΟ														100	
μείον ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ															
Α' & βοηθητικές ύλες															
Εξοδα κίνησης - λειτουργίας															
Ανταλλακτικά - Εργαλεία															
Αμοιβές προσωπικού παραγωγής															
Εξοδα συντήρησης															
Εργασίες από τρίτους															
Λοιπά έξοδα παραγωγής															
ΣΥΝΟΛΟ														100	
ίσον ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ															
περιθώριο κέρδους μείον															
Εξοδα διοικητικής λειτουργίας															
Εξοδα προβολής & διάθεσης															
Εξοδα έρευνας & ανάπτυξης															
ίσον ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ															
συν															
Εσοδα συμμετοχών σε άλλες επιχειρήσεις															
Άλλα έσοδα															
μείον															
Λοιπές δαπάνες															
ίσον ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ, ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ															
μείον αποσβέσεις															
ίσον ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ															

μικτό κέρδος εκμεταλλεύσεις / σύνολο κύκλου εργασιών * 100 =

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Μια πολύ σημαντική οικονομική κατάσταση για τους επιχειρηματίες είναι η κατάσταση ταμειακών ροών. Η κατάσταση ταμειακών ροών δείχνει την ροή των μετρητών μέσα και έξω από την επιχείρηση στην ίδια χρονική περίοδο με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Επίσης, παρακολουθεί την εισροή (όπως είναι η αύξηση κεφαλαίου, η λήψη δανείου, η είσπραξη των πωλήσεων) και την εκροή μετρητών (όπως είναι η πληρωμή προμηθευτών, η εξόφληση δανείων, η πληρωμή εξόδων) της επιχείρησης. με άλλα λόγια καταγράφει τις πηγές παροχής μετρητών στην επιχείρηση και τις εστίες απορρόφησής τους.

Τα κέρδη μπορούν να εμφανιστούν σε μια κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, χωρίς να έχει λάβει μετρητά η επιχείρηση. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους κανόνες της λογιστικής, μια επιχείρηση μπορεί να καταγράψει ότι η πώληση έχει συμβεί και στο βιβλίο εσόδων στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης να μην δεν έχουν μεταφερθεί τα μετρητά. Αυτό είναι κοινό στη πιστωτική συναλλαγή, όταν μια πώληση γίνεται σε έναν πελάτη ο οποίος υπόσχεται να πληρώσει κάποια στιγμή στο μέλλον. μέχρι που φτάνει η μελλοντική ημερομηνία, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης θα εμφανίσει ένα πλεονέκτημα σε σύγκριση με την πραγματικότητα, ακόμα και αν δεν έχουν παραληφθεί τα μετρητά. Για το λόγο αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τον επιχειρηματία η παρακολούθηση της πραγματικής ταμειακής κατάστασης. Αφού μόνο μέσω μετρητών μπορεί να πληρώσει τους λογαριασμούς.

Κατά τους Κεφή και Παπαζαχαρίου (2009) *μακροπρόθεσμα, όταν ωριμάζει η αγορά και η επιχείρηση σταθεροποιεί τη θέση και το μερίδιό της, τα κέρδη μετασχηματίζονται ευχερώς σε μετρητά, αλλά βραχυπρόθεσμα η βιωσιμότητα της επιχείρησης κρίνεται από τις ταμειακές ροές της. Γι' αυτόν το λόγο η κατάσταση ταμειακών ροών αποκαλείται και «γραμμή ζωής της επιχείρησης».*

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρακολουθεί την εισροή και την εκροή μετρητών της επιχείρησης από λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες μετρούν τα αποτελέσματα σε μετρητά από την κύρια λειτουργία της επιχείρησης, στο παραγωγικό-εμπορικό κύκλο της. Οι επενδυτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την αγορά παγίων περιουσιακών στοιχείων, την αγορά μετοχών σε άλλες εταιρείες και την πώληση μετοχών που κατέχει ως επένδυση σε μια άλλη εταιρεία (επενδυτική λειτουργία της επιχείρησης). Οι χρηματοδοτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την έκδοση νέων μετοχών, που διανέμουν στους μετόχους, το δανεισμό των χρημάτων από τράπεζες και την αποπληρωμή ποσών που δανείστηκε η εταιρεία. Η κατάσταση ταμειακών ροών δείχνει επίσης την καθαρή μεταβολή σε μετρητά για την περίοδο που εξετάζεται. Ο πίνακας 3 είναι ένα πρότυπο για μια βασική ταμειακή ροή.

Συνοψίζοντας, η κατάσταση ταμειακών ροών επιτρέπει στους επιχειρηματίες να δουν τα αποτελέσματα των προηγούμενων αποφάσεών τους. Παραδείγματος χάρη μια αρκετά μεγάλη ταμειακή ροή επιτρέπει στην επιχείρηση να αυτοχρηματοδοτηθεί παρά να δανειστεί από κάποιον τρίτο. Η διοίκηση με τη σειρά της μπορεί να εξετάσει την κατάσταση ώστε να καθορίσει γιατί η επιχείρηση έχει μια έλλειψη μετρητών, εάν αυτή υπάρχει. Τέλος, οι επενδυτές και οι πιστωτές μπορούν να την χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τις ικανότητες της επιχείρησης για τη δημιουργία μελλοντικών ταμειακών ροών, για να πληρώσει τα μερίσματα και τα χρέη της, εάν χρειαστεί να δανειστεί.

Ο Ισολογισμός

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιέχει ένα ισολογισμό του τρέχοντος έτους, ένα του προηγούμενου αν η επιχείρηση υφίστανται και ένα ενδεικτικό για τα επόμενα έτη. Ο ισολογισμός γενικότερα καταδεικνύει τη χρηματοοικονομική ευρωστία της επιχείρησης, περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Συνεπώς, αποτελεί μια φωτογραφία της οικονομικής κατάστασής της (τί κατέχει και τί οφείλει).

Οι ισολογισμοί κανονικά παρασκευάζονται στο τέλος κάθε μήνα και στο τέλος κάθε οικονομικού έτους. Η βασική λογιστική εξίσωση που αντιπροσωπεύει τον ισολογισμό είναι η ισοσκέλιση του:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Καθαρή θέση} + \text{Παθητικό}$$

Το ενεργητικό του ισολογισμού αντιπροσωπεύει τον τρόπο που η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει το κεφάλαιό της.

Οι ιδιοκτήτες και οι πιστωτές αποτελούν τις πηγές χρημάτων για μια επιχείρηση. Οι πιστωτές έχουν δανείσει χρήματα στην επιχείρηση και έχουν δημιουργήσει έτσι υποχρεώσεις σε αυτή. Δηλαδή, η επιχείρηση είναι υπεύθυνη να ξεπληρώσει τα χρήματα που έχει δανειστεί, συν τους τόκους. Οι ιδιοκτήτες έχουν επενδύσει τα χρήματά τους στην επιχείρηση ή παρέχουν τη δυνατότητα τα κέρδη της επιχείρησης να τα διατηρεί και όχι να τα εκπονεί με τη μορφή των μερισμάτων για τους ιδίους. Είναι κατανοητό το γεγονός ότι η επιχείρηση "χρωστάει" στους ιδιοκτήτες της κατ'αναλογία μερίδιό από τη συσσωρευμένη αξία (επενδυμένου κεφαλαίου συν αδιανέμητα κέρδη).

Ένα πρότυπο για έναν ισολογισμό με βάση το ελληνικό λογιστικό σχέδιο παρέχεται στο παράρτημα, οι πίνακες 1 και 2. Όπως απεικονίζεται, το φύλλο έχει δύο όψεις: το ενεργητικό της επιχείρησης (αυτό που της ανήκει και ελέγχει) και η άλλη πλευρά είναι το παθητικό (υποχρεώσεις και ίδια κεφάλαια της (αυτό που οφείλει/ χρωστάει). Το ενεργητικό του ισολογισμού αντιπροσωπεύει το πώς η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο της, ενώ η άλλη πλευρά αντιπροσωπεύει από όπου το κεφάλαιο προήλθε. Αν όλα αντιστοιχούν σωστά, οι δύο πλευρές θα είναι ίσες και βρίσκονται σε "ισορροπία". Παρακάτω παρουσιάζεται η βασική μορφή ενός ισολογισμού.

Πίνακας 2 «Ισολογισμός»

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (ΠΕ) I. Ασώματες ακινητοποιήσεις II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις III. Συμμετοχές & άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (ΙΚ) I. Κεφάλαιο II. Αποτελέσματα εις νέο III. Αποθεματικά ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (ΜΥ) I. μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (ΚΕ) I. Αποθέματα II. Απαιτήσεις III. Διαθέσιμα	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (ΒΥ) I. Τρέχουσες υποχρεώσεις

Τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις απαριθμούνται κατά φθίνουσα σειρά ρευστότητας. Η ρευστότητα αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ένα περιουσιακό στοιχείο μπορεί να μετατραπεί σε μετρητά ή με τον επείγοντα χαρακτήρα με τον οποίο μια υποχρέωση απαιτεί μετρητά. Από την πλευρά του ενεργητικού, το πιο ρευστό στοιχείο, βέβαια, είναι το χρήμα που η επιχείρηση κατέχει σε τραπεζικούς λογαριασμούς του. Οι λογαριασμοί εισπρακτέων, δηλαδή το ποσό των χρημάτων που οφείλεται στην επιχείρηση από πωλήσεις σε πελάτες-οι πωλήσεις που έχουν γίνει με πίστωση, παρατίθενται δίπλα. Επιπρόσθετα στοιχεία της πλευρά του ενεργητικού είναι τα αποθέματα και τα πάγια περιουσιακά στοιχεία, τα οποία είναι συνήθως το λιγότερο ρευστοποιήσιμα.

Οι υποχρεώσεις συνήθως αρχίζουν με τους πληρωτέους λογαριασμούς, οι οποίοι εκπροσωπούν τους πωλητές που τροφοδοτούν το εγχείρημα με τις απαιτούμενες προμήθειες και τα υλικά ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να λειτουργήσει και να παράγει. Αν αυτοί δεν αποπληρωθούν, η επιχείρηση δε θα μπορεί να ανταποκριθεί στη ζήτηση των πελατών. Τέλος, οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης αποφασίζουν αν θα λάβουν τα κέρδη από την επιχείρηση με τη μορφή μερισμάτων ή θα τα αφήσει στην επιχείρηση ως αδιανέμητα κέρδη για να τροφοδοτήσουν τη μελλοντική της ανάπτυξη.

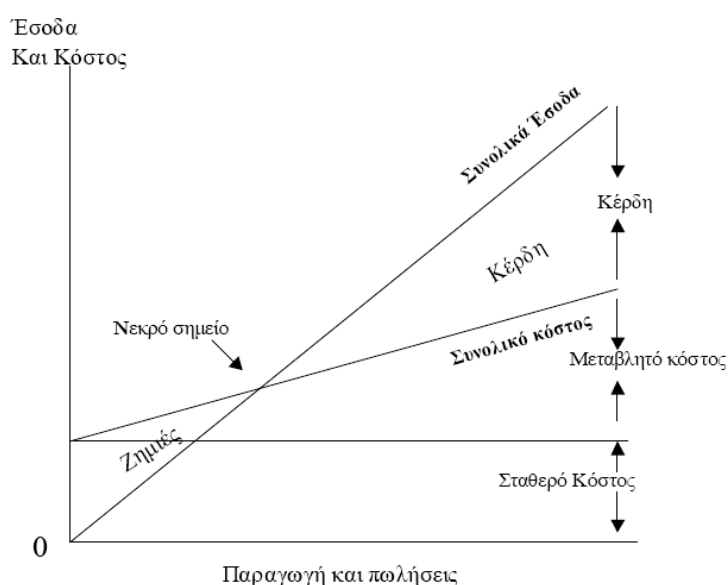
Επιπλέον, πρέπει να δοθεί έμφαση στη ρευστότητα της επιχείρησης, δηλαδή στη δυνατότητα επάρκειας μετρητών που θα καλύψουν τις απαιτήσεις-ανάγκες της επιχείρησης. Στις νέες επιχειρήσεις, υπάρχουν συχνά προβλήματα ρευστότητας εξαιτίας της καθυστέρησης έναρξης πωλήσεων και της αδυναμίας να φτάσει έγκαιρα στο λεγόμενο «νεκρό σημείο» δηλ. τη στιγμή που οι συνολικές εισπράξεις θα ισοσκελίσουν τις πληρωμές. Οπότε, θα πρέπει να γίνει ανάλυση των δαπανών και των εισπράξεων σε ετήσια βάση ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί η θέση της επιχείρησης κάθε στιγμή και να προβλεφθούν οι χρηματοροές. Επίσης, στο σχέδιο πρέπει να αναφερθεί την χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχείρησης καθώς και τα εναλλακτικά σενάρια, συνήθως είναι τρία, ένα αισιόδοξο, ένα απαισιόδοξο και ένα ρεαλιστικό.

Ανάλυση Νεκρού Σημείου (break even point).

Η ανάλυση αυτή υπολογίζει τις πωλήσεις που πρέπει μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει (είτε σε νόμισμα, είτε σε κομμάτια), έτσι ώστε το συνολικό κόστος να είναι ακριβώς ίσο με το συνολικό εισόδημα της επιχείρησης. Το σημείο εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους ονομάζεται νεκρό σημείο (break even point). Το νεκρό σημείο λοιπόν αντιστοιχεί στην ποσότητα των πωλήσεων για την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδη ούτε ζημιές. Δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Νεκρό σημείο (Ποσότητα)} = \frac{\text{Σταθερό Κόστος}}{(\text{Τιμή} - \text{μεταβλητό κόστος ανά μονάδα})}$$

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί μια καλή ένδειξη του κινδύνου που ενέχει η επιχείρηση από τη δραστηριότητά της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξης τους, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος. Έπειτα, η συγκεκριμένη ανάλυση παρέχει μια εικόνα της επίπτωσης που θα έχει η μετατροπή ενός μέρους του κόστους από μεταβλητό σε σταθερό. Ταυτόχρονα, αποτελεί μέτρο σύγκρισης της παραγόμενης και πωλούμενης ποσότητας της επιχείρησης με τα κέρδη της.



Εικόνα 1 «Διάγραμμα Νεκρού Σημείου»

Παρακάτω απεικονίζεται γραφικά η επίλυση της εξίσωσης. Ο κάθετος άξονας απεικονίζει τα έσοδα από τις πωλήσεις του προϊόντος, ενώ ο οριζόντιος το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος (σταθερό και μεταβλητό).

Γενικά, νεκρό σημείο μίας επιχείρησης, είναι το αναγκαίο ύψος των Πωλήσεων (Τζίρου), το οποίο εάν πραγματοποιήσει, καλύπτει όλα της τα έξοδα, δηλαδή δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία. Εκφράζεται με διαφόρους τρόπους:

- Ως αξία πωλήσεων: Σε τι ύψος πωλήσεων (τζίρου) η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως ποσοστό % των Πωλήσεων: Σε πιο ποσοστό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως ποσότητα Πωλήσεων: Πόσα προϊόντα (ή άλλη μονάδα μέτρησης) πρέπει να πωλήσει η επιχείρηση για να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.
- Ως χρόνος: Σε ένα ετήσιο χρονικό ορίζοντα, πόσους μήνες θα χρειασθεί η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει εκείνες τις πωλήσεις που θα την φέρουν σε σημείο να μην πραγματοποιήσει ούτε κέρδος ούτε ζημία.

Οι συνιστώσες του Νεκρού Σημείου (N.Σ) είναι οι Πωλήσεις, τα Έσοδα και τα Έξοδα. Τα έξοδα διακρίνονται σε σταθερά έξοδα και μεταβλητά. Τα συνολικά έσοδα των πωλήσεων είναι ίσα με τον αριθμό των πωλουμένων μονάδων (Q) επί την τιμή πωλήσεως κατά μονάδα προϊόντος (P). Δηλαδή $TR = Q \cdot P$.

Σταθερά, ονομάζονται τα έξοδα, τα οποία πραγματοποιούνται σε κάθε περίπτωση, άσχετα με το αν λειτουργεί ή όχι η επιχείρηση ή αλλιώς ανεξάρτητα από τον βαθμό απασχόλησης όπως είναι: ενόικια, μισθοί διοικητικού προσωπικού, αποσβέσεις, ασφάλιστρα, χρηματοοικονομικά έξοδα κ.α. Είναι προφανές ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων προϊόντος τόσο τα σταθερά έξοδα κατά μονάδα ελαττώνονται. μεταβλητά, ονομάζονται τα έξοδα, τα οποία είναι συνυφασμένα απόλυτα με τη λειτουργία της επιχείρησης όπως είναι: ηλεκτρικό ρεύμα, αναλώσιμα τρόφιμα και ποτά, υλικά καθαριότητας, μισθοί εργαζομένων στα παραγωγικά τμήματα κ.α. Όσο αυξάνεται η παραγωγή αυξάνουν και τα μεταβλητά έξοδα. Διακρίνουμε το κατά μονάδα μεταβλητό κόστος V και το συνολικό μεταβλητό κόστος που είναι $VC = V \cdot Q$

Τα Έσοδα (κύκλος εργασιών ή τζίρος) είναι ίσα με το σύνολο των δαπανών που καταναλώθηκαν με σκοπό την πραγματοποίηση των εσόδων και οι οποίες αποτελούνται από Σταθερές (Σ) και μεταβλητές (μ) δαπάνες, συν ή μείον το αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία (A). Δηλαδή:

$$KE = \Sigma + M + A$$

Όταν δεν υπάρχει αποτέλεσμα, όπως στην περίπτωση του Νεκρού σημείου, τότε το $A = 0$ οπότε στο N. Σ. θα έχουμε:

$$K.E. = \Sigma + M$$

Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης και στη διαπίστωση του κατά πόσο χρηματοοικονομικά ισχυρή και επικερδής είναι η εν λόγω επιχείρηση. Προκειμένου να αξιολογηθεί η λειτουργία και η προοπτική της επιχείρησης, οι αναλυτές συγκρίνουν διάφορα οικονομικά μεγέθη μέσω της χρήσης δεικτών αναλογίας που αποκαλούνται «αριθμοδείκτες επιχειρηματικής αξιολόγησης».

Κατά τους Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009), οι αριθμοδείκτες οδηγούν σε συμπεράσματα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα υποστηρίζουν την υπόθεση του επιχειρηματικού σχεδίου όταν:

- Υπολογίζονται σε διαδοχικές περιόδους της λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να ερευνάται η εξελικτική τάση και να επισημαίνονται μονιμότερης αντοχής ή προβλήματα
- Τοποθετούνται συγκριτικά με τον μέσο όρο των αριθμοδεικτών του κλάδου και με τους αριθμοδείκτες των βασικών ανταγωνιστών, ιδιαίτερα των ομοειδών επιχειρήσεων ανάλογων μεγεθών – οργάνωσης – φάσης ανάπτυξης με την επιχείρησή μας.

Αριθμοδείκτης είναι ένα κλάσμα του οποίου οι όροι ανταποκρίνονται σε λογιστικά στοιχεία, τα οποία εκφράζουν μια απόλυτη τιμή. Ωστόσο, το πηλίκο του κλάσματος παρέχει μια άλλη πληροφορία, την οποία δεν έδιναν οι όροι του κλάσματος. Η πληροφορία αυτή, δηλαδή ο ίδιος ο αριθμοδείκτης, έχει πολλαπλές ερμηνείες και εξαρτάται από τη θέση που βρίσκεται ο ενδιαφερόμενος αναλυτής. μπορεί να γίνει μελέτη του ίδιου δείκτη διαχρονικά ή σύγκρισή του με τον αντίστοιχο του κλάδου ή με αντίστοιχους ανταγωνιστών χρονολογικά.

Οι αριθμοδείκτες απομονωμένοι δεν είναι ικανοί να δώσουν σχεδόν καμιά αξιόπιστη πληροφορία και γι' αυτό η χρήση τους πρέπει να γίνεται κατά κανόνα με συνδυασμό πολλών. Συνεπώς, είναι επικίνδυνο και παραπλανητικό να χρησιμοποιεί κανείς ένα μόνο αριθμοδείκτη για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Ο Courtis (1978) προσπάθησε να καταγράψει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που είχαν χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητές σε διάφορες μελέτες, με στόχο την πρόβλεψη της μελλοντικής κατάστασης των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια αυτής της έρευνας καταγράφηκαν 79 αριθμοδείκτες από μια πλειάδα μελετών οι οποίοι ομαδοποιήθηκαν σε τρεις βασικές κατηγορίες σε αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, αριθμοδείκτες φερεγγυότητας και αριθμοδείκτες διαχείρισης.

Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

Παρουσιάζουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης (απόδοση ιδίων και ξένων κεφαλαίων), τη δυναμικότητα των κερδών και την ικανότητα της διοίκησής της, όπως αυτή εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις. Η κατηγορία αυτή χωρίζεται σε τρεις βασικές υποκατηγορίες: στην απόδοση επενδύσεων, στο περιθώριο κέρδους και στην ανακύκλωση του κεφαλαίου.

Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα

(Καθαρά Κέρδη μετά από Φόρους/Ίδια Κεφάλαια)

Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Υψηλή τιμή του αριθμοδείκτη σημαίνει πως η επιχείρηση ευημερεί, κάτι που μπορεί να οφείλεται στην επιτυχημένη διοίκησή της, στις ευνοϊκές για αυτήν οικονομικές συνθήκες και στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της. Χαμηλή τιμή, αντίστοιχα σημαίνει πως η επιχείρηση δεν είναι αποτελεσματική, εξαιτίας λανθασμένων επιλογών της διοίκησης, αρνητικού κλίματος στο γενικότερο μακρο-οικονομικό περιβάλλον, κ.α. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμές του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερες από εικοσιπέντε τοις εκατό είναι ικανοποιητικές, μεταξύ μηδέν και εικοσιπέντε τοις εκατό είναι μέτριες και μικρότερες του μηδενός μη ικανοποιητικές.

Συγχρόνως, μετράει τη γονιμότητα του συνολικού κεφαλαίου του οικονομικού οργανισμού (επιχείρησης), δηλαδή πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται τα συνολικά κεφάλαια του. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμές του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερες από είκοσι τοις εκατό είναι ικανοποιητικές, μεταξύ πέντε και είκοσι τοις εκατό είναι μέτριες και μικρότερες του πέντε τοις εκατό μη ικανοποιητικές.

Μεικτό Περιθώριο Κέρδους

(μεικτός Κέρδος / Κύκλος εργασιών)

Εκφράζει την ακαθάριστη απόδοση της παραγωγής και απαιτείται να καλύπτει με επάρκεια τις λειτουργικές δαπάνες που ακολουθούν. Παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση ανά κλάδο, και ιδιαίτερα σε υπηρεσίες, εμπόριο και μεταποίηση.

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους

(Καθαρό Κέρδος Προ Φόρων / Κύκλος εργασιών)

Είναι η τελική απόδοση της επιχείρησης και βασικό μέτρο της βιωσιμότητάς της. Αξίζει να σημειωθεί πως οι περισσότεροι αναλυτές (κυρίως τραπεζίτες) υπολογίζουν τους δείκτες απόδοσης πωλήσεων προ αποσβέσεων (αφαιρώντας τις αποσβέσεις από το κόστος). Μεγαλύτερες τιμές του δείκτη αυτού σημαίνει επικερδή επιχείρηση.

Δείκτης Κυκλοφορίας Ενεργητικού

(Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού)

Αυτός ο δείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της.

Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων

(Πωλήσεις / Ίδια Κεφάλαια)

Δείκτης Κυκλοφορίας Υποχρεώσεων

(Πωλήσεις / Υποχρεώσεις)

Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

(Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις)

Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο μια επιχείρηση είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Εν συνεχεία, εκφράζει το μέτρο ρευστότητας της επιχείρησης, καθώς και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η διοίκησή της για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμές του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερες από δύο είναι πολύ καλή, μεταξύ ένα και μισό και δύο είναι καλή, μεταξύ ένα και ένα και μισό και ένα είναι μέτρια και κάτω του ένα μη ικανοποιητική.

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

[(Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις]

Εκφράζει την ίδια δυνατότητα, αλλά από τα κυκλοφορούντα στοιχεία με την υψηλότερη ευχέρεια ρευστοποίησης (αφού τα αποθέματα ενέχουν το κίνδυνο να μη πουληθούν). Ο αριθμοδείκτης άμεσης ή ειδικής ή πραγματικής ρευστότητας εξετάζει κατά πόσο τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενός οικονομικού οργανισμού είναι σε θέση να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις του οργανισμού. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμές του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερες από 1,2 είναι πολύ καλή μεταξύ 1 και 1,2 είναι καλή, μεταξύ 0,8 και 1 είναι μέτρια, ενώ μεταξύ 0,5 και 0,8 είναι μη ικανοποιητική (0,5 κάτω αποδεκτό όριο).

Τέλος, η αλόγιστη χρήση των αριθμοδεικτών, χωρίς να υπάρχει επίγνωση της δυναμικής τους και κυρίως της σημασίας τους, μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα

Η Ανάλυση Κινδύνου

Στη συγκεκριμένη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι που συνδέονται με το νέο εγχείρημα. Το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε μελλοντική χρονική περίοδο και καθώς το μέλλον παρουσιάζει απρόβλεπτες εξελίξεις αναπόφευκτα ορισμένες από τις προβλέψεις και τις υποθέσεις θα αποδειχθούν εσφαλμένες.

Στη ενότητα αυτή λοιπόν, αφού γίνει αναφορά στις βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του σχεδίου, αναφέρονται οι κίνδυνοι και τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από μεταβολές βασικών παραμέτρων. Στη συνέχεια αναπτύσσονται σενάρια για τη διερεύνηση των επιπτώσεων στη λειτουργία της επιχείρησης από την αλλαγή στις βασικές αυτές υποθέσεις. Τα σενάρια αντιστοιχούν σε μεταβολή παραγόντων του περιβάλλοντος και δημιουργία μιας νέας κατάσταση. Συνήθως δημιουργούνται τρία σενάρια: το αισιόδοξο, τα απαισιόδοξο και το πιθανό. με βάση τα παραπάνω σενάρια επισημαίνονται οι κυριότεροι κίνδυνοι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Εν κατακλείδι, αναπτύσσεται ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης (contingency plan). Το εναλλακτικό σχέδιο δράσης περιγράφει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι αναγκαίες λόγω της πιθανής αλλαγής στο περιβάλλον και ορίζει νέους στόχους για την επιχείρηση, συμβατούς με τη νέα πραγματικότητα, καθώς και στρατηγικές επίτευξής τους.

Παράρτημα

Βρίσκεται στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου. Εφόσον η επιχείρηση υφίστανται και λειτουργεί το παράρτημα εμπλουτίζεται με το καταστατικό της επιχείρησης, τους ισολογισμούς, τις φορολογικές δηλώσεις των τελευταίων χρόνων και τις μισθολογικές καταστάσεις του προσωπικού. Επίσης, σε αυτό περικλείονται τα αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα της διοικητικής ομάδας, η περιγραφή της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για το εν λόγω επιχειρηματικό εγχείρημα, οι αναλυτικές τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα / υπηρεσίες, οι κατοχυρωμένες πατέντες, δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση ή τα προϊόντα της στον τύπο και επιστολές από στελέχη άλλων επιχειρήσεων που εγγυούνται την αξιοπιστία της διοικητικής ομάδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

*ΒΑΣΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ*

Πηγή: <http://www.eclass.tuc.gr/modules/document/file.php/MPD111/Χρηματοοικονομικές%20Καταστάσεις%20Βάσει%20ΒΕΓΛΣ.pdf> (8 Οκτώμβρη 2013)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
	Χρήσιμος Τόκος	Αξία κλήσεως	Απο- σβέσεις	Αναπό- σβαστη αξία	Αξία κλήσεως
A. ΟΡΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (από το οποίο έχει κληθεί να καταβληθεί μετά το τέλος της επόμενης χρήσεως το ποσό δηλ.) (18.12)		XXX			XXX
B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ					
16.10 1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκατάστασης	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
16.15 2. Συνταλμαριστικές διαφορές δανείων για κλήσεως παγίων στοιχείων	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
16.18 3. Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου (16.13-14	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
+16.16-17	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
+16.19)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Γ. ΠΑΠΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
I. Ανώματες ακινήσεις					
16.11+12 1. Έξοδα τρενών και ανάπτυξης	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
16.01-03 2. Παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
16.00 3. Υπερβία επιτήρησης	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
16.98 4. Προκαταβολές κλήσεως ασύμμετρων ακινήσεων	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
16.04-05 5. Λοιπές ανώματες ακινήσεις	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
II. Ενσώματες ακινήσεις (10.00+10.10)					
44.10 1. Γηπέδο-οικόπεδο Μείον: Προβλέψεις απαξιώσεων και υπομνηστών	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
10.01 2. Ορυχεία-Μεταλλεία-Λατομεία- Αγροε-Φυτικές-Δάση	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
11 3. Κτίρια και τεχνικά έργα	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
12 4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανικός εξοπλισμός	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
13 5. Μεταφορικά μέσα	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
14 6. Επιπλέα και λοιπός εξοπλισμός	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
15+32.00+ 7. Ακινήσεις υπό εκτέλεση Χα. υπάλ.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
50.08) και προκαταβολές	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Σύνολο ακινήσεων (Π+ΓII)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Δ. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
I. Κεφάλαιο (μετοχές, κλπ) (..... μετοχές τωνδρχ.)					
40.00-01 1. Καταβληθέντα	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
40.02-03 2. Οφειλόμενα (από το οποίο έχει κληθεί να καταβληθεί ποσό δηλ.)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
40.04-05 3. Αποβιβασμένα	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
II. Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτο (41.00)					
III. Διαφοράς αναπροσαρμογής					
41.06 1. Διαφοράς από αναπροσαρμογή αξίας συμμετοχών και χρεωγράφων	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
41.07 2. Διαφοράς από αναπροσαρμογή αξίας λοπών περιουσιακών στοιχείων	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
IV. Αποθεματικά κεφάλαια					
41.02 1. Τακτικό αποθεματικό	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
41.03 2. Αποθεματικό καταστατικό	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
41.04 3. Ειδικά αποθεματικά	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
41.05 4. Έκτακτα αποθεματικά	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
41.08 5. Απορρολογικά αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
41.09 6. Αποθεματικά για ίδιες μετοχές	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
V. Αποσβέσεις					
42.00 1. Υπόλοιπα κερδών χρήσεως ως νέο	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
42.01 2. Υπόλοιπα ζημιών χρήσεως ως νέο	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
42.02 3. Υπόλοιπα ζημιών προηγούμενων χρήσεως ως νέο	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
VI. Ποσά προοριζόμενα για αύξηση κεφαλαίου					
43.00-01 1. Καταθέσεις μετόχων ή εταιριών	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
43.02 2. Διαθέσιμα μερίσματα χρήσεως για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Σύνολο ίδιων κεφαλαίων (AI+AII+AIII+AIV+AV+AVI)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (συνέχεια)

[illegible]

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (συνέχεια)

Μείον: Προβλέψεις (44.11)		XX	XXX	XXX	XXX	06	2. Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και Εμπροσμίτων ασφαλείων 3. Υποχρεώσεις από αμφοτεροβαρείς συμβάσεις 4. Λοιποί λογαριασμοί τάζεως
33.00-02+		XXX	XXX	XXX	XXX	07	
33.13-16+		XXX	XXX	XXX	XXX	08	
33.95-98)		XXX	XXX	XXX	XXX		
35		XXX	XXX	XXX	XXX		
12. Λογισμοί διαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων		XXX	XXX	XXX	XXX		
III. Χρεόγραφα		XXX	XXX	XXX	XXX		
(34.00-03+							
34.10-13+							
34.20-21)							
(34.05-06							
+34.15-16							
+34.22-23)							
Υπόλ. Λ/34		XXX					
34.25		XXX					
53.07		XX	XXX	XXX	XXX		
Μείον: Οφειλόμενες δόσεις							
IV. Διαθέσιμα							
38.00		XXX	XXX	XXX	XXX		
38.02		XXX	XXX	XXX	XXX		
38.03-06		XXX	XXX	XXX	XXX		
1. Ταμείο		XXX	XXX	XXX	XXX		
2. Ληγμένα τοκομερίδια εισπρακτέα		XXX	XXX	XXX	XXX		
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας		XXX	XXX	XXX	XXX		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙΙΙ+ΔΙΥ)		XXX	XXX	XXX	XXX		
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ							
36.00		XXX	XXX	XXX	XXX		
36.01		XXX	XXX	XXX	XXX		
Υπόλ. Λ/36		XXX	XXX	XXX	XXX		
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων		XXX	XXX	XXX	XXX		
2. Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα		XXX	XXX	XXX	XXX		
3. Λοιποί μεταβατικοί λογισμοί ενεργητικού		XXX	XXX	XXX	XXX		
Σύνολο		Σε δρχ.	Σε € N	Σύνολο Χρήσεως 19xx	Σύνολο Χρήσεως 19xx+1		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)		XXX	XXX	XXX	XXX		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ							
01							
1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία			XXX	XXX	XXX		
02							
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων και εμπροσμίτων ασφαλείων			XXX	XXX	XXX		
03							
3. Απαιτήσεις από αμφοτεροβαρείς συμβάσεις			XXX	XXX	XXX		
04							
4. Λοιποί λογαριασμοί τάζεως			XXX	XXX	XXX		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης		Ποσά κλειόμενης χρήσεως XXX	Ποσά προηγούμενης χρήσεως XXX
70, 71, 72 και 73 (70 έως και 73)-86.00.00	Κύκλος εργασιών (πωλήσεις) Μείον: Κόστος πωλήσεων	XX	XX
86.00.00 (80.01)	Μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) εκμετάλλευσης	XXX	XXX
86.00.01 (74, 75 και 78.05)	Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	-XX	-XX
	Σύνολο	XXX	XXX
86.00.02 (92.01)	ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	XXX	XXX
86.00.03 (92.02)	2. Έξοδα λειτουργίας ερευνών-αναπτύξεως	XXX	XXX
86.00.04 (92.03)	3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	XXX	XXX
	Μερικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) εκμεταλλεύσεως ΠΛΕΟΝ (ή μείον)	XX	XX
86.01.00 (76.00)	1. Έσοδα συμμετοχών	XX	XX
86.01.01 (76.01)	2. Έσοδα χρεογράφων	XX	XX
86.01.02 (76.04)	3. Κέρδη πωλήσεως συμμετοχών και χρεογράφων	XX	XX
86.01.03 (76.02 έως 76.98, πλην 76.04)	4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έξοδα	XX	XX
	Μείον :	—	—
86.01.07 (64.11)	1. Διαφορές αποτιμήσεως συμμετοχών και χρεογράφων	XX	XX
86.01.08 (64.10 και 64.12)	2. Έξοδα και ζημίες συμμετοχών και χρεογράφων	XX	XX
86.01.09 (65)	3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	XX	XX
86.0+ (86.01 (λογ. 80)	Ολικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) εκμεταλλεύσεως	XX	XX
	II. ΠΛΕΟΝ (ή μείον): Έκτακτα αποτελέσματα	—	—
86.02.00 (81.01)	1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	XX	XX
86.02.01 (81.03)	2. Έκτακτα κέρδη	XX	XX
86.02.02 (82.01)	3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	XX	XX
86.02.03 (84)	4. Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	XX	XX
	Μείον :	—	—
86.02.07 (81.00)	1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	XX	XX
86.02.08 (81.02)	2. Έκτακτες ζημίες	XX	XX
86.02.09 (82.00)	3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	XX	XX
86.02.10 (83)	4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	XX	XX
	Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)	XX	XX
	ΜΕΙΟΝ :	—	—
66+85	Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	XX	XX
66	Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	XX	XX
86.99	ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημίες) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	XX	XX
		—	—
		==	==

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ματσατσίνης Ν., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., Γαγάνης Χ. (2010) *Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Duening T., Hisrich R., Lechter M., (2010) *Technology entrepreneurship: creating, capturing, and protecting value*, Academic Press, London

Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π. (2009) *Το Επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα Βουδούρη Ειρήνη. (2004) *Κεφάλαιο 6 Επιχειρηματικό Σχέδιο, Ενότητα Ι Βασικό Εκπαιδευτικό Υλικό*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα

Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ. (2003) *Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://www.help-forward.gr/6vcforum/downloads/BP_Guide GR.pdf](http://www.help-forward.gr/6vcforum/downloads/BP_Guide_GR.pdf) (8 Οκτωβρίου 2013)

Stutely, R. (2002) *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*, Εκδόσεις Παπασωτηρίου