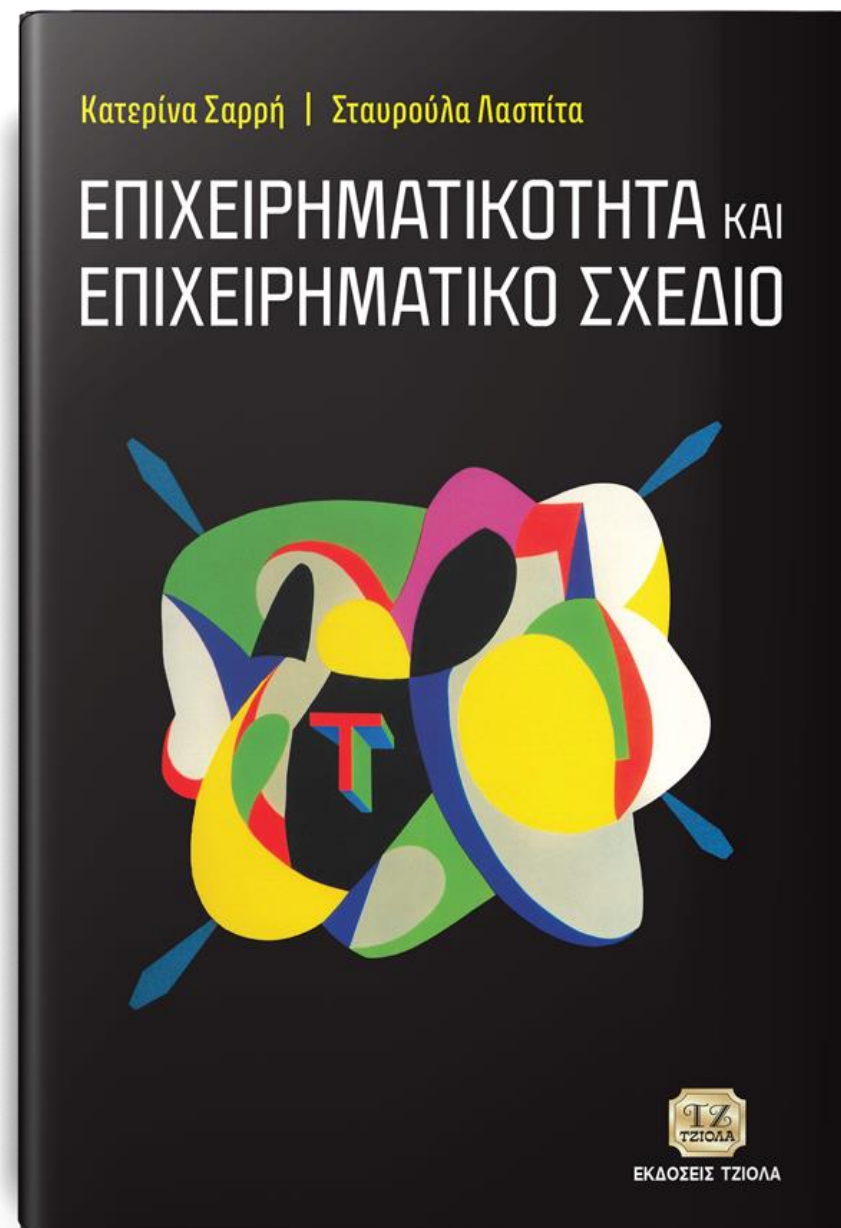


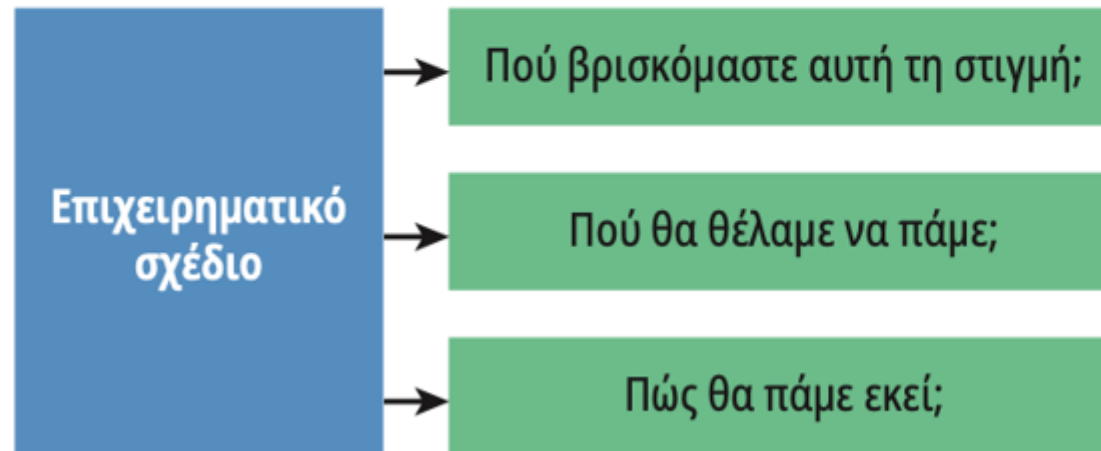
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Κατερίνα Σαρρή, Σταυρούλα Λασπίτα



Η έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία ακτινογραφία της μελλοντικής επιχείρησης και απαντά κυρίως σε τρία ερωτήματα:



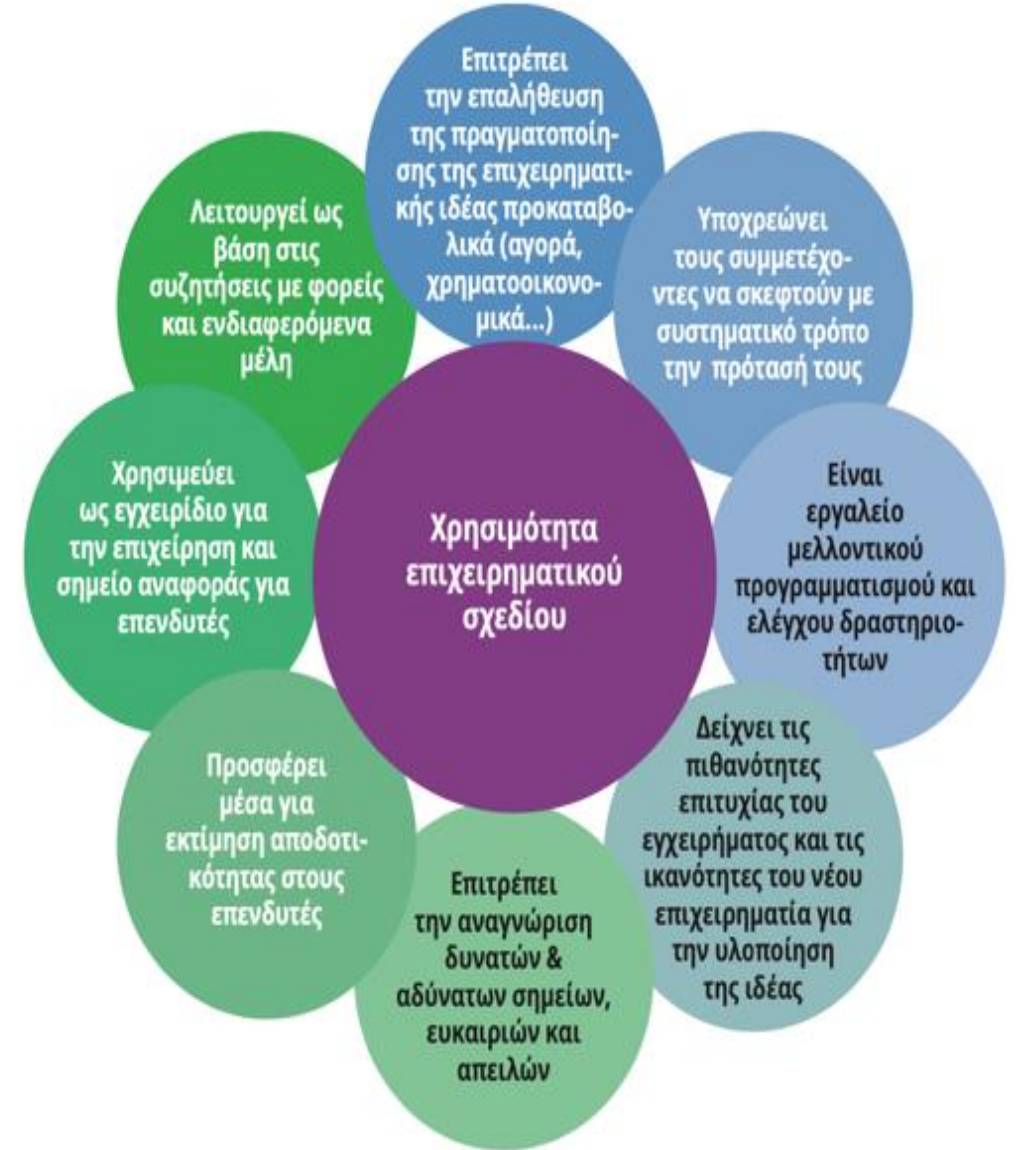
Η έννοια του επιχειρηματικού Σχεδίου





Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου
είναι πολλαπλή τόσο για τους συντάκτες του
όσο και για τους παραλήπτες του



Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματικού Σχεδίου



Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να είναι...

- σαφές
- ευανάγνωστο ως κείμενο
- λογικό στο περιεχόμενο και στη δομή του
- γραμμένο σε απλή γλώσσα
(να μην περιλαμβάνει πολλούς τεχνικούς όρους)
- κείμενο που υποστηρίζεται με γραφήματα και διαγράμματα
- ολοκληρωμένο σε περιεχόμενο
- βασισμένο σε ρεαλιστικές υποθέσεις

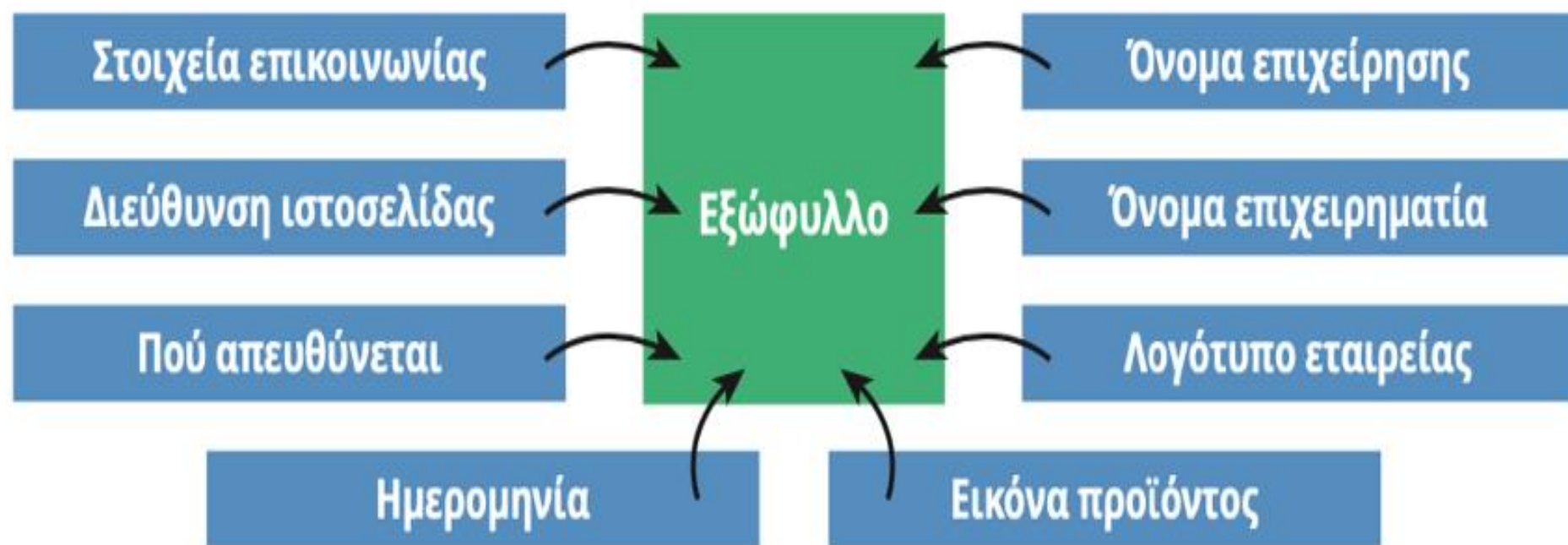
Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να...

- περιλαμβάνει περιττές λεπτομέρειες
- είναι υπερβολικά μεγάλο στην έκτασή του
- έχει γραμματικά και συντακτικά λάθη
- υπερεκτιμά τα έσοδα
- υποεκτιμά το κόστος και τα έξοδα
- γράφει με μικρά γράμματα που δυσκολεύουν την ανάγνωση

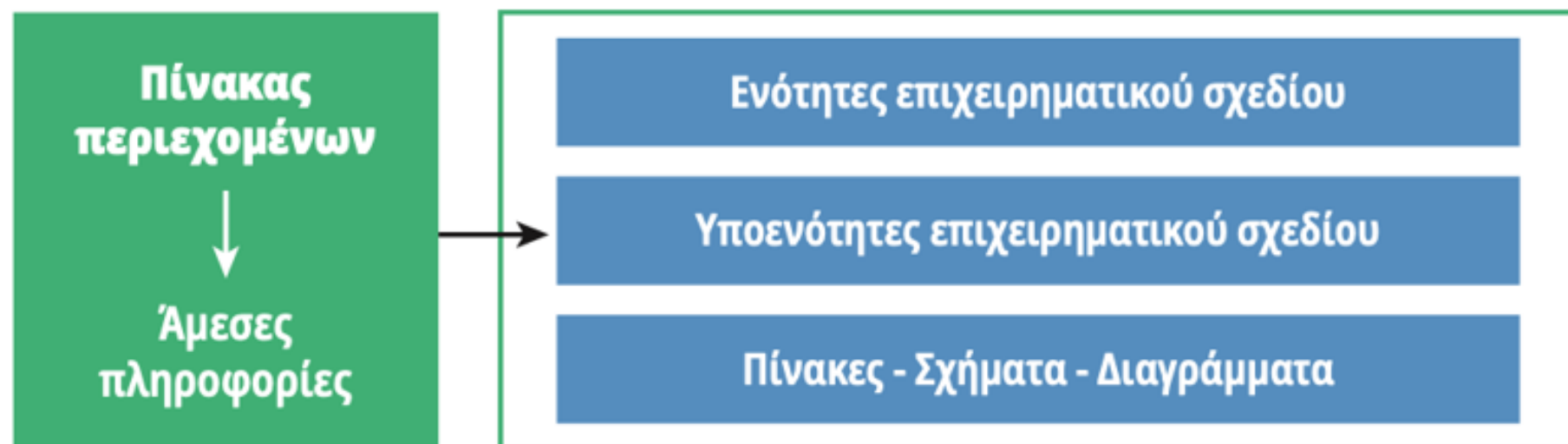
Συστατικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου

- 1 Εξώφυλλο
- 2 Πίνακας περιεχομένων
- 3 Επιτελική σύνοψη
- 4 Περιγραφή της επιχείρησης
- 5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- 6 Ανάλυση αγοράς & ανταγωνισμού
- 7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

- 8 Σχεδιασμός παραγωγής & λειτουργίας
- 9 Σχεδιασμός διοίκησης
- 10 Βασικές παραδοχές
- 11 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- 12 Ορόσημα
- 13 Παράρτημα



Πίνακας Περιεχομένων



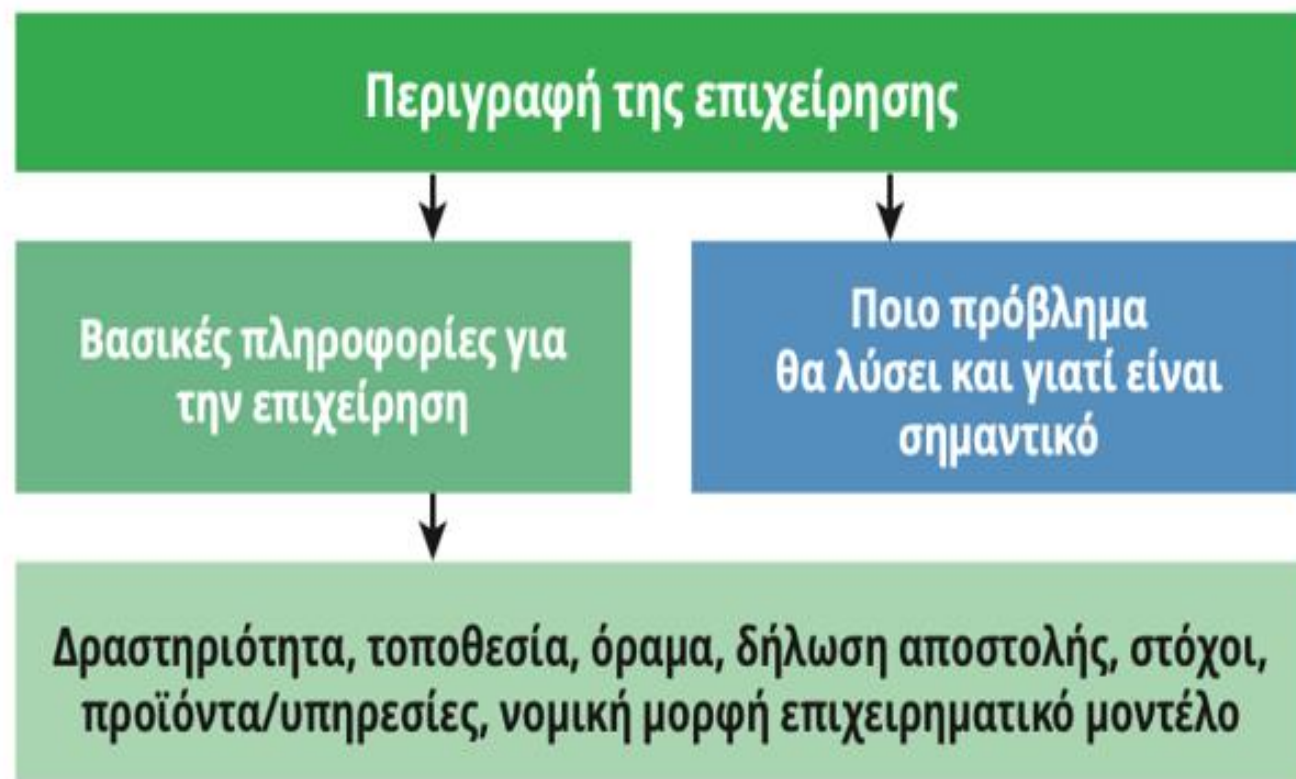
Επιτελική Σύνοψη



Η επιτελική σύνοψη πρέπει να απαντά στα ερωτήματα:

- Ποια είναι η επιχειρηματική ιδέα;
- Ποιο είναι το όφελος για τους πελάτες;
- Τι μοναδικό έχει η υπηρεσία/το προϊόν σε σχέση με τους ανταγωνιστές;
- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση;
- Ποιος είναι ο επιχειρηματίας/η επιχειρηματική ομάδα;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
- Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης;

Περιγραφή της Επιχείρησης

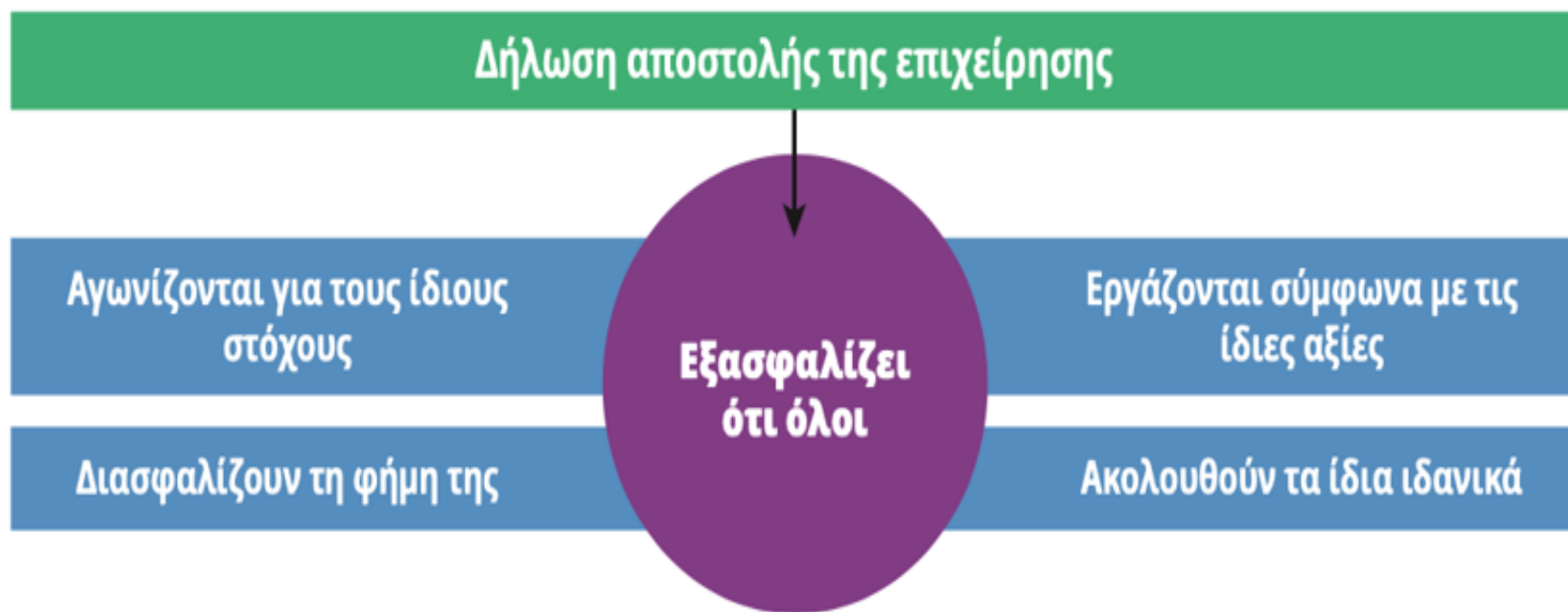


Περιγραφή της Επιχείρησης



Περιγραφή της Επιχείρησης

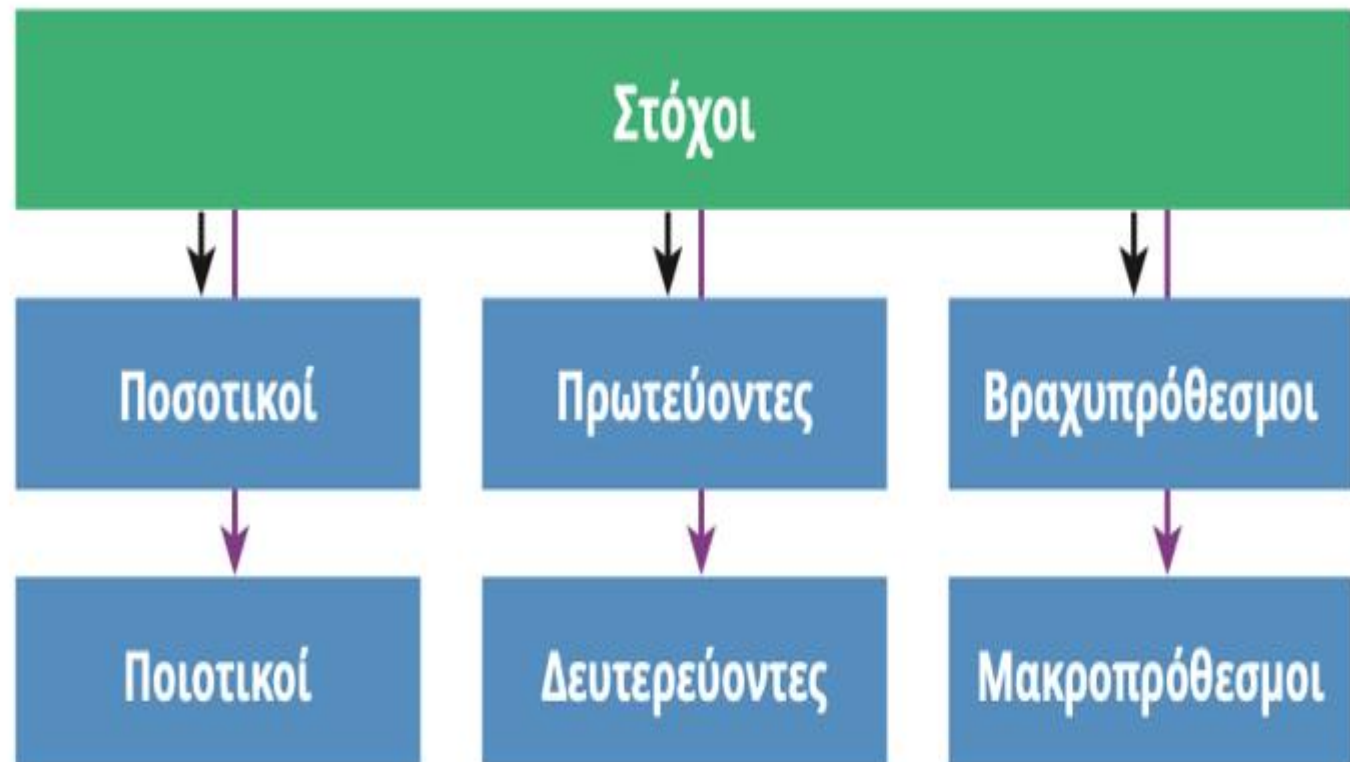
Δήλωση αποστολής της επιχείρησης



Ερωτήσεις που προετοιμάζουν τη συγγραφή δήλωσης αποστολής μιας επιχείρησης

- 1 - Τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση;
- 2 - Τι προϊόντα ή/και υπηρεσίες προσφέρει;
- 3 - Ποιοι είναι οι πελάτες;
- 4 - Ποιες ανάγκες πελατών εξυπηρετεί και τι οφέλη προσφέρει;
- 5 - Ποιες αγορές και γεωγραφικές περιοχές εξυπηρετεί;
- 6 - Τι τη διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό;
- 7 - Τι μας ενθουσιάζει για το μέλλον της επιχείρησης;

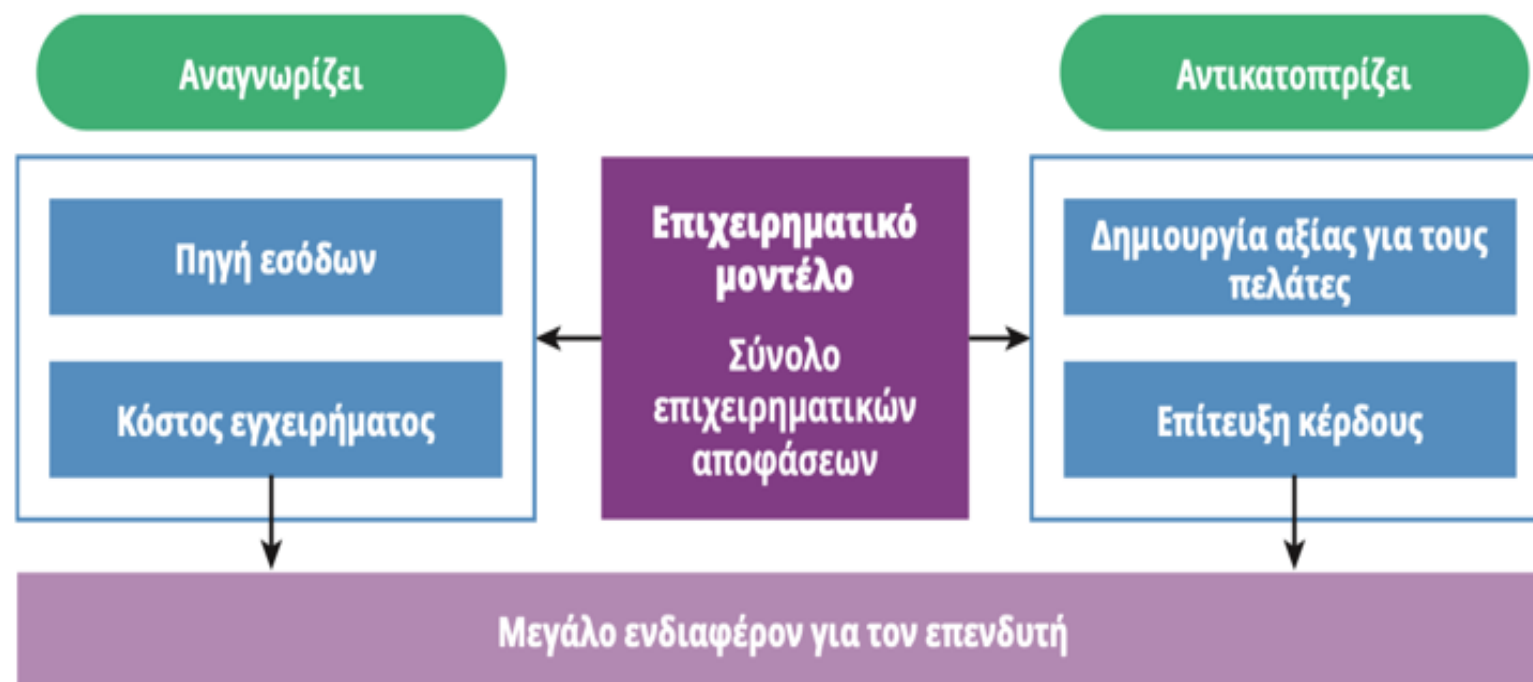
Στόχοι της επιχείρησης



Προϊόντα και υπηρεσίες



Επιχειρηματικό μοντέλο



Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας
μπορεί και να σχετίζονται με...

- την τεχνολογία
- τη διανομή
- τη διοίκηση
- την τοποθεσία
- την ύπαρξη χρηματοδότησης
- την παραγωγή
- το μάρκετινγκ
- το προσωπικό
- την ύπαρξη ευρεσιτεχνίας

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ανάλυση PESTEL



Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ανάλυση PESTEL

Πολιτικοί παράγοντες (P – Political)	Οικονομικοί παράγοντες (E – Economic)
• Πολιτική σταθερότητα • Κυβερνητική πολιτική • Κοινωνική πολιτική • Επιδοτήσεις • Ευρωπαϊκή πολιτική	• Πληθωρισμός • Επιτόκια • Ανεργία • Τάση του ΑΕΠ • Εξέλιξη της κεφαλαιαγοράς και της χρηματαγοράς • Οικονομικός κύκλος (ύφεση, ανάπτυξη, κλπ)
Κοινωνικοί παράγοντες (S – Social)	Τεχνολογικοί παράγοντες (T – Technological)
• Δημογραφικά χαρακτηριστικά • Κουλτούρα και πολιτισμός • Καταναλωτικά πρότυπα • Επίπεδο μόρφωσης • Μετανάστευση • Αστικοποίηση • Κατανομή του εισοδήματος • Θρησκεία και γλώσσα • Προσδόκιμος μέσος ορός ζωής • Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης • Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών • Ρυθμός γεννήσεων	• Τεχνολογικές καινοτομίες • Εφευρέσεις • Ιδιωτικές και δημόσιες δαπάνες για έρευνα • Τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας • Σχέση εκπαίδευσης και τεχνολογίας • Πληροφοριακά συστήματα
Περιβαλλοντικοί παράγοντες (E – Environmental)	Νομικοί παράγοντες (L – Legal)
• Κλιματική αλλαγή • Πηγές ενέργειας • Ανακύκλωση • Διαχείριση απορριμμάτων • Μόλυνση	• Φορολογική νομοθεσία • Νόμοι για προστασία περιβάλλοντος • Νομοθεσία περί ανταγωνισμού • Εργασιακή νομοθεσία

Ανάλυση αγοράς

Τα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην ανάλυση της αγοράς είναι:

1. Συνολική αγορά

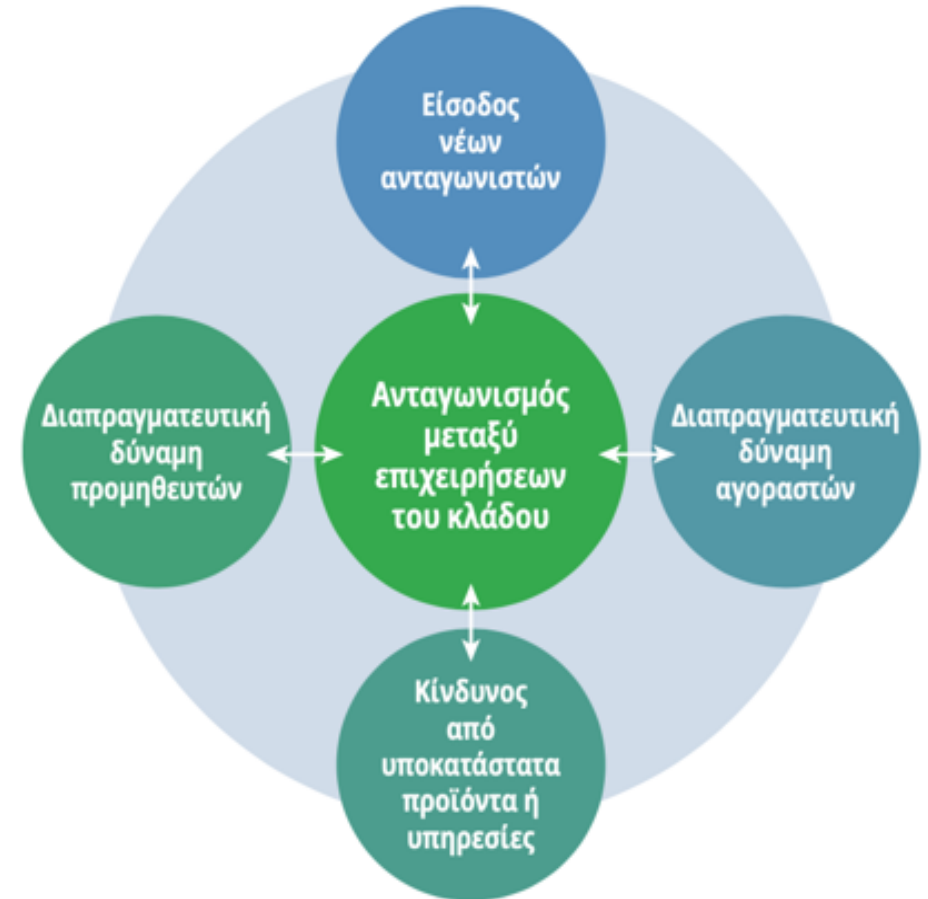
2. Τμήματα της αγοράς

3. Αγορά-στόχος

4. Πελάτης-στόχος

Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού



Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

1) Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Φραγμοί εισόδου σε έναν κλάδο αποτελούν:

- Οι οικονομικές κλίμακες
- Η απαίτηση σε κεφάλαια
- Το κόστος αλλαγής των καταναλωτών σε άλλους προμηθευτές
- Η άνιση πρόσβαση στα δίκτυα διανομής
- Η περιοριστική κυβερνητική πολιτική
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος
- Η καμπύλη εμπειρίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

2) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν...

- υπάρχουν λίγοι αγοραστές
- υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα
- οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες
- τα προϊόντα του κλάδου είναι τυποποιημένα ή μη διαφοροποιημένα
- υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω
- η ζήτηση είναι χαμηλή ή μειώνεται

Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

3) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν...

- οι προμηθευτές είναι πολύ συγκεκριμένοι
- υπάρχει υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτών
- δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα
- υπάρχει διαφοροποίηση στα προϊόντα των προμηθευτών
- υπάρχουν λίγοι προμηθευτές
- υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός
- οι προμηθευτές δεν εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον συγκεκριμένο κλάδο για τα έσοδα

Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

4) Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν...



υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια



τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή



τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας/καλύτερης ποιότητας



υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος

Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού



Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

Ερωτήσεις για την ανάλυση του ανταγωνισμού

- 1 Ποιοι είναι οι πιο δυνατοί ανταγωνιστές;
- 2 Πώς διαφοροποιείται το προϊόν ή η υπηρεσία από αυτά του ανταγωνισμού;
- 3 Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος;
- 4 Πώς μπορούν να επηρεαστούν θετικά οι παράγοντες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ως προς το συμφέρον της επιχείρησης;
- 5 Είναι το προϊόν ή η υπηρεσία ανώτερο από αυτό του ανταγωνισμού; Το αντιλαμβάνονται αυτό οι καταναλωτές;
- 6 Τι καινούργια προϊόντα αναμένονται από τους ανταγωνιστές;

Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

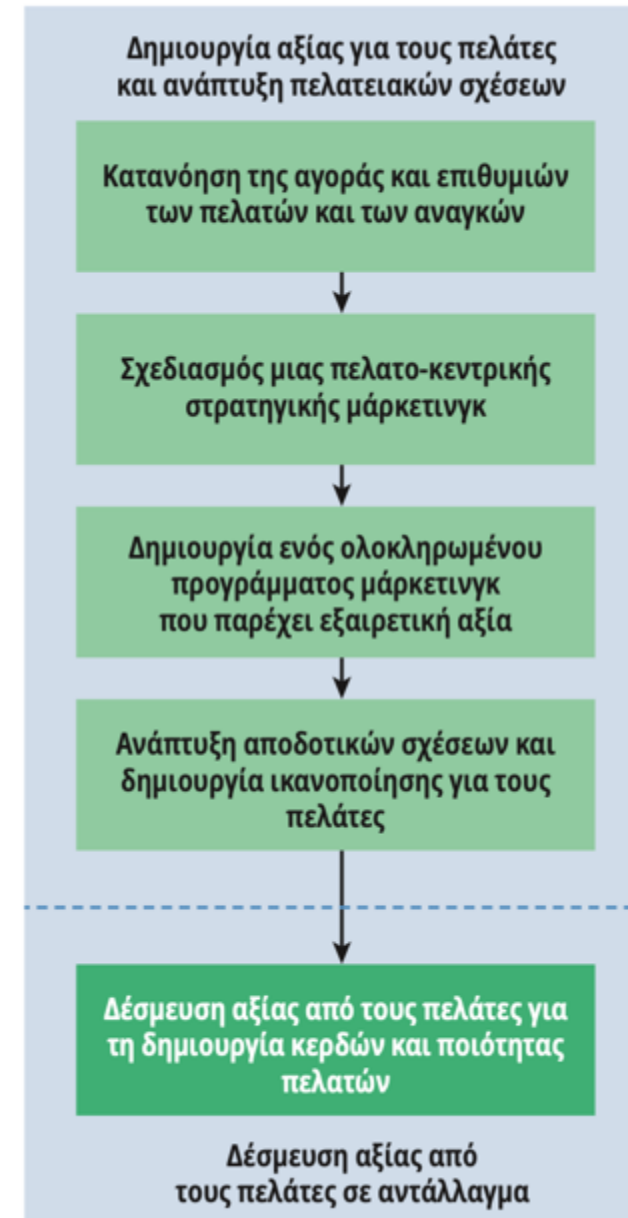
Ανάλυση ανταγωνισμού



■ ■ ■ ■ ■

[illegible]

Σχεδιασμός μάρκετινγκ



Σχεδιασμός μάρκετινγκ

P
PRODUCT



Σχεδιασμός μάρκετινγκ



Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την τιμολόγηση

- Το κόστος των αγαθών (ή υπηρεσιών) που προσφέρονται
- Οι στόχοι και οι εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης
- Το κόστος πώλησης (π.χ. άμεσο κόστος του χρόνου του πωλητή, το κόστος της διαφήμισης κ.λπ.)
- Τα γενικά έξοδα (π.χ. παροχές υπαλλήλων κ.λπ.)
- Τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ
- Την προσφορά και τη ζήτηση
- Τις τιμές και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών
- Την οικονομική κατάσταση της χώρας

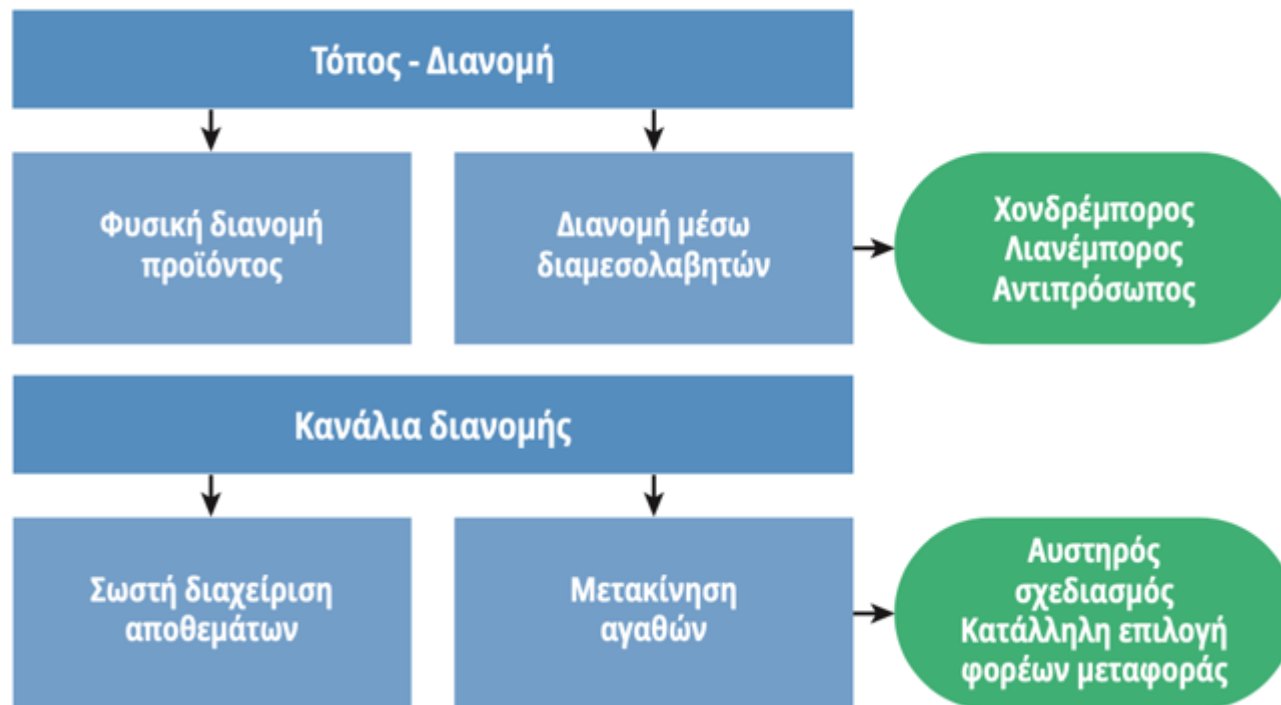
P

PRICE

Κόστος – συν	Τιμολόγηση με την προσθήκη ενός σταθερού μικτού κέρδους στο κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στρατηγική τιμολόγησης.
Ανάλυση νεκρού σημείου	Καθορισμός της τιμής η οποία εξισορροπεί τα έσοδα και τα έξοδα ή πετυχαίνει το κέρδος που επιζητά η επιχείρηση.
Στρατηγική μέσου κόστους	Προσθήκη ενός λογικού περιθωρίου κέρδους στο μέσο κόστος ενός προϊόντος.
Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό	Η τιμή καθορίζεται με βάση τον ανταγωνισμό. Η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να πουλήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη τιμή, ως στοιχείο διαφοροποίησης.

Πολιτική «ξαφρίσματος»	Υψηλή αρχική τιμή με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών και σταδιακή μείωση.
Ψυχολογική τιμολόγηση	Η υψηλότερη τιμή χρησιμοποιείται ως ένδειξη της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα οποία προσδίδουν κύρος στον κάτοχό τους.
Τιμολόγηση διείσδυσης	Χαμηλή τιμή έτσι ώστε οι πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν και να δημιουργηθεί ζήτηση.

P
PLACE





Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή επιλογή των μέσων προβολής

- Διαθέσιμοι πόροι, στόχοι και τακτικές της επιχείρησης
- Χαρακτηριστικά του πελάτη-στόχου
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Κόστος και διαθεσιμότητα των μέσων προβολής

P
PEOPLE

P
PROCESS

P
PHYSICAL EVIDENCE

Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Προμηθευτής 1	
Επιχείρηση	Περιγραφή σχέσης
	• Χωρίς συμβόλαιο/δέσμευση
	• Επικοινωνία/ υπό διαπραγμάτευση
	• Συμβόλαιο
	• Άλλο
Παρεχόμενα υλικά/ υπηρεσίες	Βασικοί όροι της σχέσης
Προμηθευτής 2	
Επιχείρηση	Περιγραφή σχέσης
	• Χωρίς συμβόλαιο/δέσμευση
	• Επικοινωνία/ υπό διαπραγμάτευση
	• Συμβόλαιο
	• Άλλο
Παρεχόμενα υλικά/ υπηρεσίες	Βασικοί όροι της σχέσης

Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό λειτουργίας

- 1 Το πώς παράγεται το προϊόν ή γίνεται η παροχή της υπηρεσίας
- 2 Τι είδους παραγωγή θα επιτευχθεί μέσω υπεργολαβίας-ανάθεσης
- 3 Ποια μέθοδος παραγωγής θα χρησιμοποιηθεί
- 4 Ποιος τύπος εγκαταστάσεων θα χρησιμοποιηθεί
- 5 Ποιες διαδικασίες ελέγχου της παραγωγής θα χρησιμοποιηθούν
- 6 Ποιο σύστημα ελέγχου της ποιότητας θα χρησιμοποιηθεί

Ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό λειτουργίας

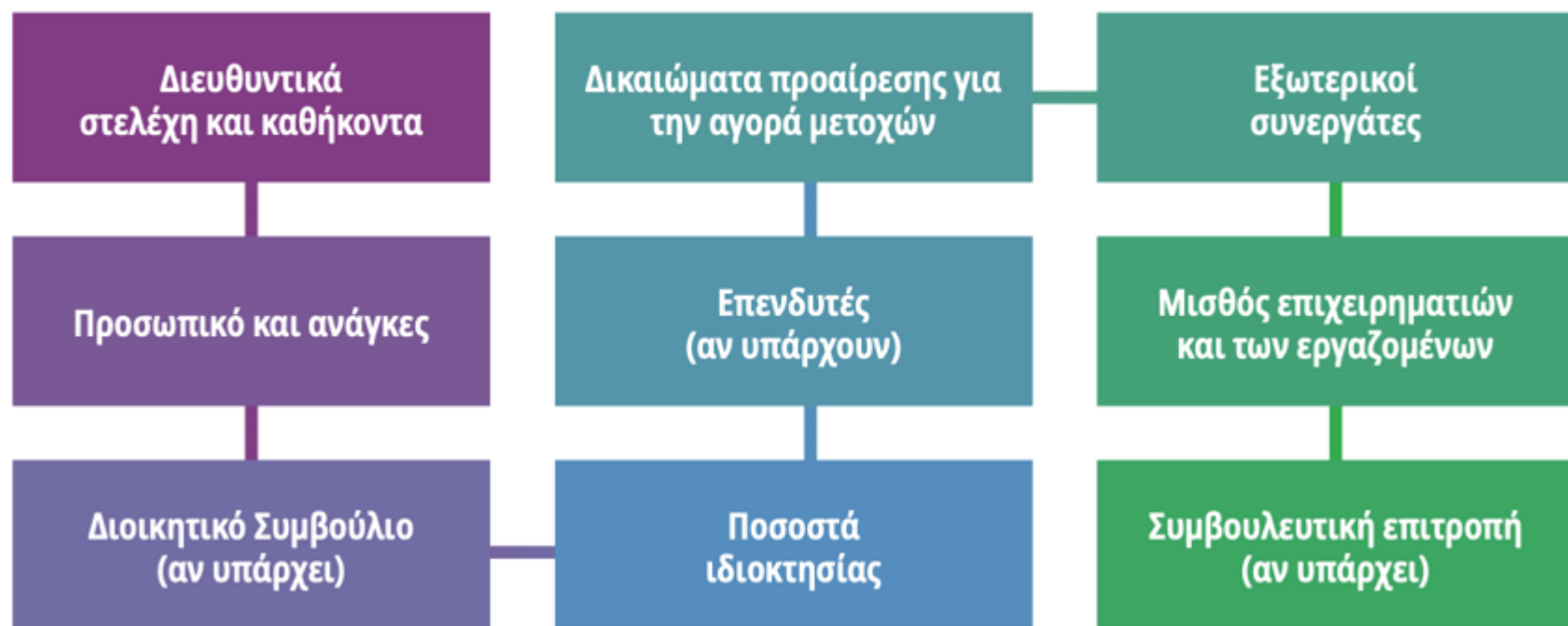
- 7 Πώς θα ελέγχεται η απογραφή
- 8 Τι αποθέματα θα τηρεί η επιχείρηση: πρώτες ύλες, προμήθειες, έτοιμα προϊόντα
- 9 Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές
- 10 Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παράδοσης των παραγγελιών
- 11 Τι εξοπλισμός χρειάζεται να αποκτηθεί προκειμένου να ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία
- 12 Το κόστος και η προσφορά των πρώτων υλών

Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

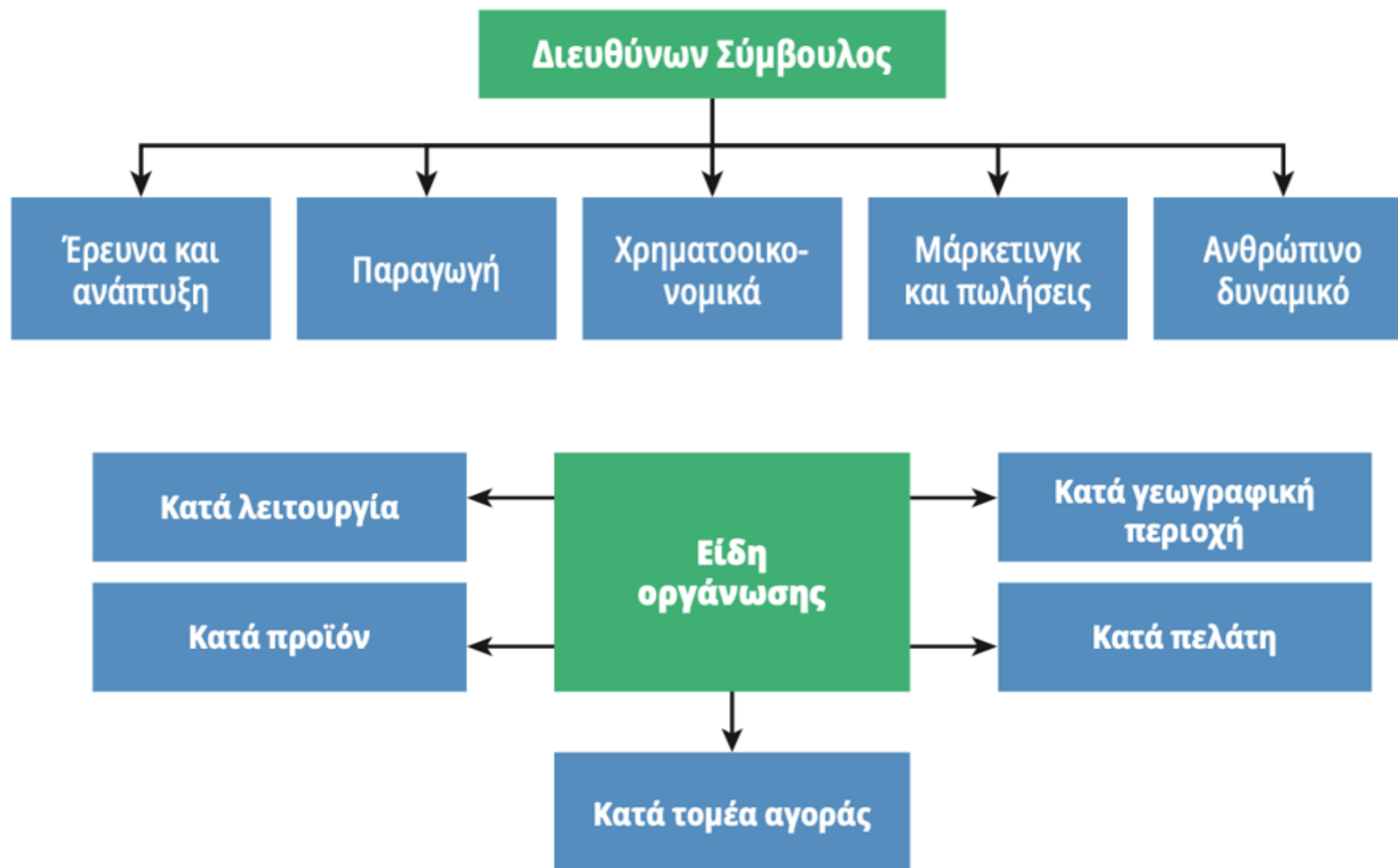
Ερωτήσεις για την επιλογή της τοποθεσίας

- 7 - Είναι εύκολα προσβάσιμη η τοποθεσία της επιχείρησης;
- 8 - Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία ή χώρος στάθμευσης;
- 9 - Πού βρίσκεται ο ανταγωνισμός;
Είναι σημαντικό να είναι η επιχείρηση κοντά στους ανταγωνιστές;
- 10 - Υπάρχει στην περιοχή προσφορά εργατικού δυναμικού;
- 11 - Θα γίνει το σχέδιο επένδυσης αποδεκτό από την τοπική κοινωνία;
- 12 - Υπάρχουν νόμοι σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος στην περιοχή;

Σχεδιασμός Διοίκησης



Σχεδιασμός Διοίκησης



Ανάλυση SWOT



S**Δυνατά σημεία (παραδείγματα)****W****O****T**

- Εμπειρία στον κλάδο
- Χαμηλό κόστος παραγωγής
- Εξαιρετικές δεξιότητες μάρκετινγκ
- Μεγάλη δέσμευση των εργαζομένων
- Καλές δημόσιες σχέσεις
- Πρόσβαση σε επιχειρηματικά δίκτυα

S**Αδύναμα σημεία (παραδείγματα)****W****O****T**

- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Χαμηλός προϋπολογισμός E & A
- Υψηλό κόστος παραγωγής
- Καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία
- Έλλειψη ομαδικότητας
- Έλλειψη διαφοροποίησης
- Δυσκολία στην εξεύρεση επενδυτών
- Δυσκολία στην εξεύρεση εργαζομένων

S**Ευκαιρίες (παραδείγματα)****W****O****T**

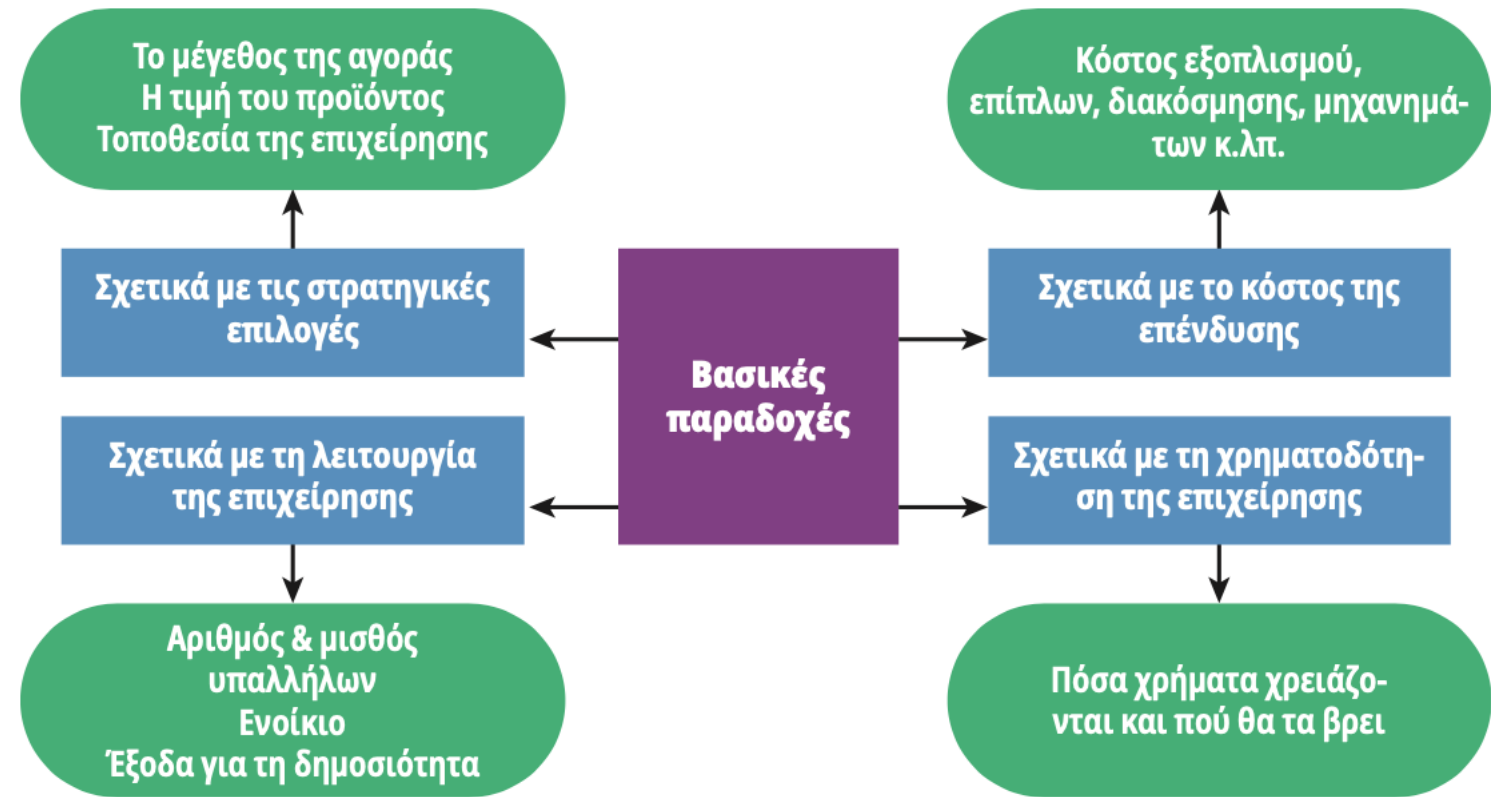
- Ταχεία ανάπτυξη της αγοράς
- Αλλαγή των αναγκών/προτιμήσεων των καταναλωτών
- Οικονομική άνθηση
- Μείωση της ζήτησης για ένα υποκατάστατο προϊόν
- Φθηνότερες εισαγόμενες πρώτες ύλες
- Χαμηλός ανταγωνισμός

S**Απειλές (παραδείγματα)****W****O****T**

- Εισαγωγή νέων υποκατάστατων προϊόντων
- Οικονομική κρίση
- Αλλαγή των αναγκών/προτιμήσεων των πελατών
- Νέες στρατηγικές από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- Φθηνότερα ανταγωνιστικά προϊόντα
- Αλλαγή νομοθεσίας

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Βασικές παραδοχές



Σχήμα 11.50: Βασικές παραδοχές

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις αποτελούν από τα πιο σημαντικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου και καταδεικνύουν τη βιωσιμότητα του εγχειρήματος.
- Ο ορίζοντας σχεδιασμού εξαρτάται σε κάποιον βαθμό από τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης, συνήθως όμως καλύπτει τα πρώτα τρία μέχρι πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.8: Κατηγορίες εξόδων εκκίνησης

Εφάπαξ έξοδα: τα πληρώνει η επιχείρηση μία φορά	
1	Έξοδα για τη σύσταση της επιχείρησης
2	Εγγύηση για ενοικίαση ακινήτου
3	Βελτιώσεις στην επιλεγμένη τοποθεσία
4	Άδειες λειτουργίας
5	Δημιουργία λογότυπου
Πάγιες επενδύσεις: μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία που αγοράζει η επιχείρηση	
1	Αγορά εξοπλισμού
2	Αγορά κτιρίου
3	Αγορά τεχνολογίας
4	Έπιπλα γραφείου
5	Οχήματα

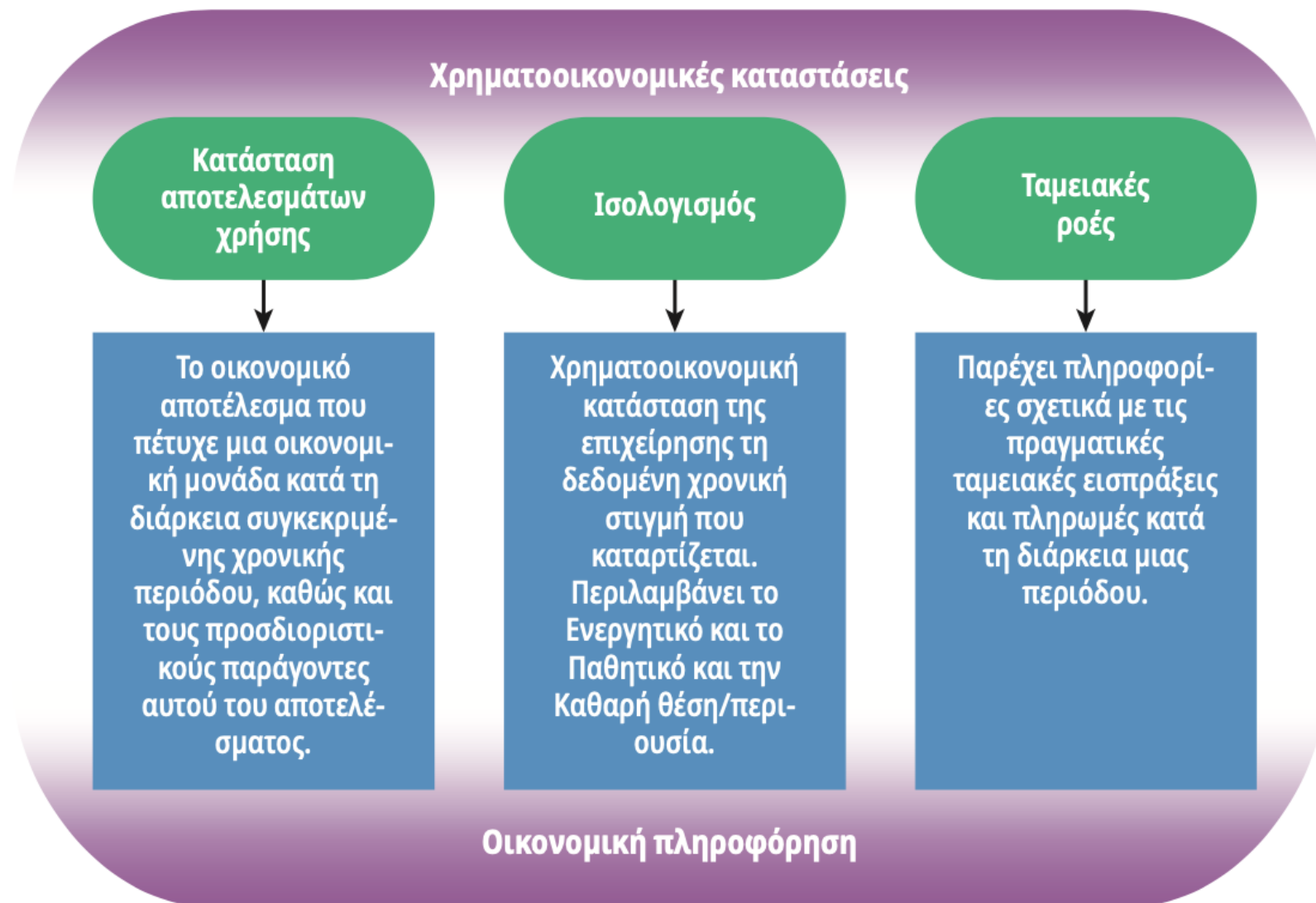
Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Κατηγορίες εξόδων εκκίνησης
(συνέχεια)

Προλειτουργικές δαπάνες: δαπάνες που είναι απαραίτητες για να λειτουργήσει η επιχείρηση	
1	Ενοίκιο
2	Ασφάλειες
3	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ρεύμα, νερό, τηλέφωνο)
4	Πληρωμές δανείου
5	Νομικές υπηρεσίες
6	Δαπάνες για έρευνα
Κεφάλαιο κίνησης: απαραίτητο κεφάλαιο για τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης	
1	Μετρητά
2	Αποθέματα πρώτων υλών και εμπορευμάτων
Απρόβλεπτα έξοδα: η επιχείρηση πρέπει να προϋπολογίσει και ένα ποσό για έξοδα τα οποία δεν μπορεί να προβλέψει	

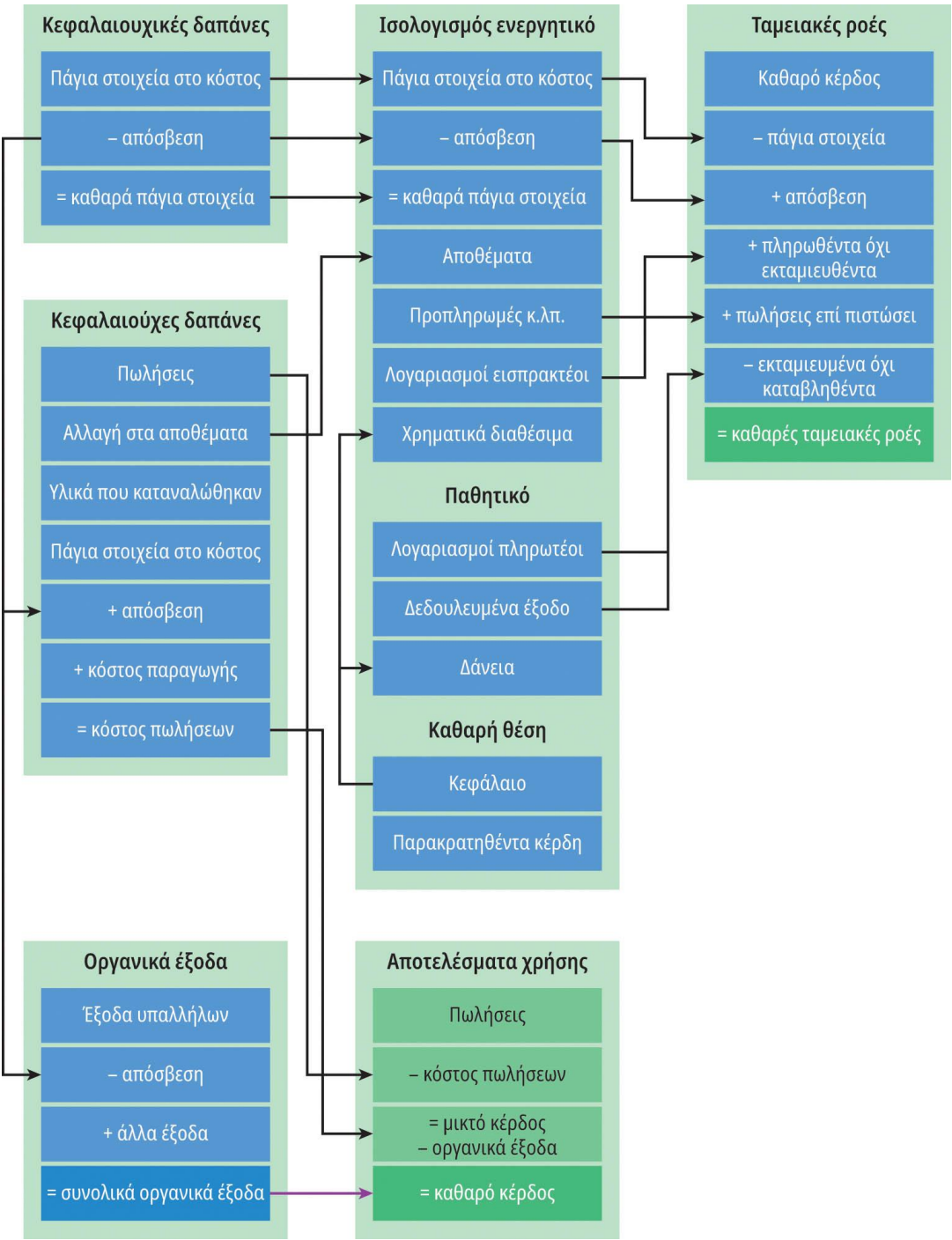
Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός



Σχήμα 11.51: Βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός



Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

- Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι ίσως ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που θα πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας μιας νεοσύσταστης επιχείρησης.
- Βασίζεται στα αποτελέσματα της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και ιδιαίτερα της αγοράς, του ανταγωνισμού και της στρατηγικής μάρκετινγκ που καθιστούν δυνατή την εκτίμηση των ποσοτήτων που θα πωληθούν, αλλά και τις αντίστοιχες τιμές.

Τιμή ανά μονάδα × Αριθμός πωληθέντων μονάδων = Έσοδα

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων

- 1 Βασικές τάσεις: π.χ. δημογραφικές αλλαγές (μείωση γεννήσεων), αλλαγές στη μόδα
- 2 Οικονομικοί κύκλοι: ύφεση, κρίση, ανάκαμψη, άνθηση
- 3 Παρεμβατικές κυβερνήσεις: π.χ. αλλαγές στη φορολογία κ.λπ.
- 4 Εποχιακή διακύμανση: η ζήτηση αυξάνεται ή μειώνεται σε συγκεκριμένες περιόδους
- 5 Ζήτηση για μια τάξη προϊόντων: π.χ. για ταξίδια, για χρυσό κ.λπ.
- 6 Ζήτηση για μια κατηγορία προϊόντων: π.χ. για αεροπορικά ταξίδια, για λίρες, κ.λπ.

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων

- 7 Ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης: π.χ. για συγκεκριμένες αερογραμμές
- 8 Ζήτηση για ανταγωνιστικά προϊόντα: π.χ. ανταγωνιστική αεροπορική εταιρεία
- 9 Ζήτηση για υποκατάστατα προϊόντα: π.χ. τραίνα, πλοία
- 10 Ζήτηση για άλλα, άσχετα προϊόντα: π.χ. αντί για ταξίδια, ο καταναλωτής αποφασίζει να διαθέσει χρήματα για αγορά ρούχων
- 11 Σχεδιασμός με πελατοκεντρική στρατηγική μάρκετινγκ: π.χ. ταξίδια χαμηλού κόστους, πολυτελή ταξίδια κ.λπ.

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.10: Πρόβλεψη πωλήσεων

Πρόβλεψη πωλήσεων					
	1	2	3	4	5
A. Κατά προέλευση					
Πωλήσεις προϊόντων					
Πωλήσεις εμπορευμάτων					
Πωλήσεις υπηρεσιών					
Σύνολο					

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Πίνακας 11.10 (συνέχεια)

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πρόβλεψη πωλήσεων					
	1	2	3	4	5
Β. Κατά είδος Πωλήσεις κωδικού 1 Πωλήσεις κωδικού 2 Σύνολο					
Γ. Κατά προορισμό Πωλήσεις εσωτερικού Πωλήσεις εξωτερικού Σύνολο					
Δ. Κατά δίκτυο Πωλήσεις χονδρικές Πωλήσεις λιανικές Σύνολο					

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009) [14], σελ. 222

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.11: Ανάλυση κόστους πωληθέντων παραγωγικής επιχείρησης

Ανάλυση κόστους πωληθέντων					
	1	2	3	4	5
Πρώτες ύλες Αποθέματα έναρξης περιόδου + Αγορές χρήσης περιόδου - Αποθέματα λήξης περιόδου					
Κόστος αναλωθέντων υλικών					
+ Εργατικό κόστος παραγωγής					
Βασικό κόστος παραγωγής					
+ Γενικά βιομηχανικά έξοδα Ηλεκτρικό ρεύμα Συντήρηση μηχανημάτων κ.λπ.					
Σύνολο					
+ Αποσβέσεις					
Κόστος πωληθέντων					

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009) [14], σελ. 223 και Stutely (2003) [13], σελ. 158

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Το κόστος πωληθέντων μιας εμπορικής επιχείρησης υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Αρχικό απόθεμα (αξία)} + \text{Αγορές περιόδου (καθαρές)} - \text{Τελικό απόθεμα (αξία)} = \\ = \text{Κόστος πωληθέντων}$$

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Πίνακας 11.12: Προσδιοριστικοί παράγοντες της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης

A. Έσοδα	Κάθε αύξηση της καθαρής θέσεως μιας οικονομικής μονάδας η οποία προέρχεται από τις δραστηριότητές της π.χ. πώληση εμπορευμάτων, παροχή υπηρεσιών κ.λπ.
B. Έξοδα	Κάθε μείωση της καθαρής θέσεως μιας οικονομικής μονάδας η οποία προέρχεται από τις δραστηριότητές της π.χ. ανάλωση στοιχείων κυκλοφορούντος ενεργητικού κ.λπ.
Γ. Έκτακτα κέρδη	Κάθε αύξηση της καθαρής θέσεως μιας οικονομικής μονάδας η οποία δεν προέρχεται από τις δραστηριότητές της π.χ. κέρδη από λαχεία κ.λπ.
Δ. Έκτακτες ζημιές	Κάθε μείωση της καθαρής θέσεως μιας οικονομικής μονάδας η οποία δεν προέρχεται από τις δραστηριότητές της π.χ. κλοπή στοιχείων ενεργητικού κ.λπ.

Πίνακας 11.13: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης						
		1	2	3	4	5
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)						
Μείον:						
Κόστος πωληθέντων						
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες)						
Μείον:						
1.	Λειτουργικές δαπάνες πωλήσεων					
2.	Λειτουργικές διοικητικές δαπάνες					
Λειτουργικό αποτέλεσμα						
Μείον:						
1.	Χρηματοοικονομικό κόστος					
Οργανικό αποτέλεσμα						
Μείον ή Πλέον:						
1.	Ανόργανα αποτελέσματα					
2.	Έκτακτα αποτελέσματα					
Μείον:						
1.	Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους					
2.	Αποσβέσεις εκτός παραγωγής					
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημίες)						
ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων						
Μείον						
1.	Φόροι εισοδήματος					
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη ή Ζημίες)						
ΧΡΗΣΗΣ μετά φόρων						

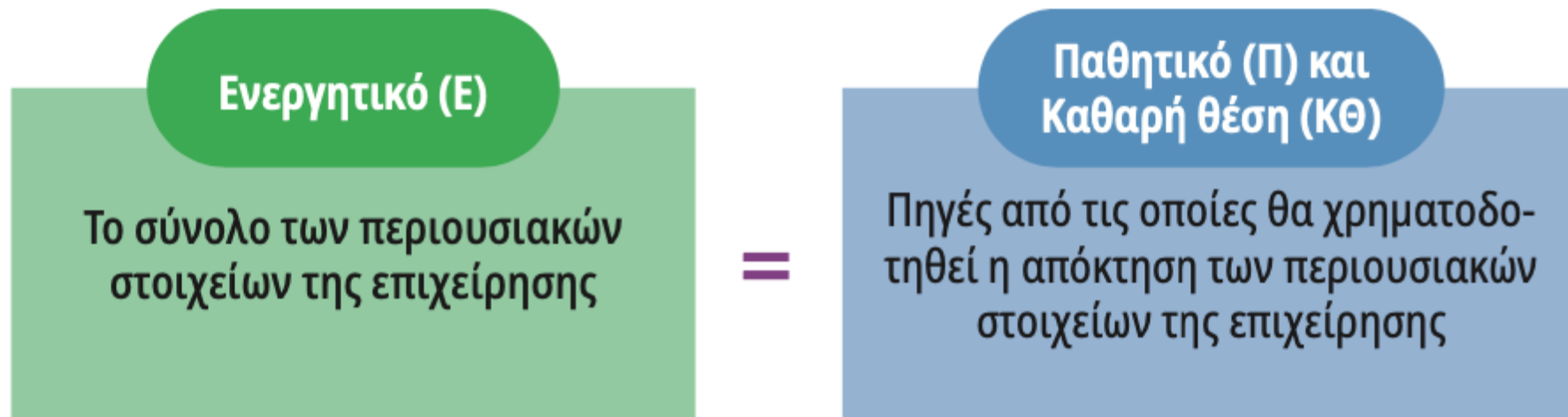
Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009) [14], σελ. 220

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ο Ισολογισμός



Σχήμα 11.54: Ενεργητικό, παθητικό και καθαρή θέση

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Πίνακας 11.14: Ενεργητικό

Ο Ισολογισμός

Ενεργητικό	
A. Έξοδα Εγκατάστασης	Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκατάστασης
B. Πάγιο Ενεργητικό	I. Ασώματες ακινητοποιήσεις II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις III. Συμμετοχές σε μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις
Γ. Κυκλοφορούν Ενεργητικό	I. Αποθέματα II. Απαιτήσεις III. Χρεόγραφα IV. Διαθέσιμα
Δ. Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	Έξοδα χρήσεως εισπρακτέα Έξοδα επόμενων χρήσεων
Ε. Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	Φήμη, πελατεία, πατέντες κ.λπ.
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ = A+B+Γ+Δ+Ε	

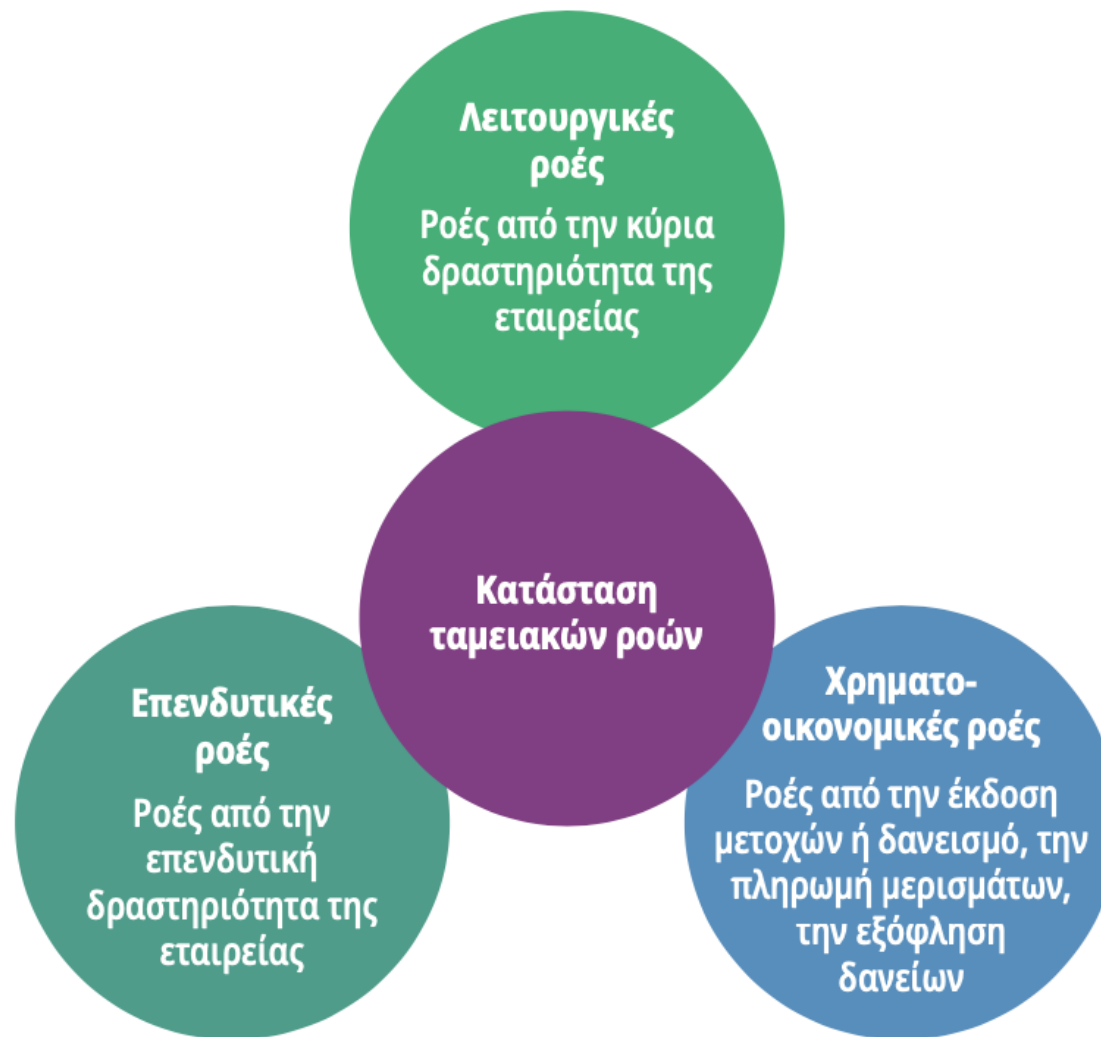
Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ο Ισολογισμός

Πίνακας 11.15: Παθητικό

Παθητικό και Καθαρή Θέση	
A. Ίδια Κεφάλαια	I. Κεφάλαιο II. Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο III. Διαφορές αναπροσαρμογής- επιχορηγήσεις επενδύσεων IV. Αποθεματικά κεφάλαια V. Αποτελέσματα εις νέον VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου
B. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα	Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία
Γ. Υποχρεώσεις	I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
Δ. Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα Έσοδα επόμενων χρήσεων
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ = A+B+Γ+Δ	

Η κατάσταση ταμειακών ροών



Σχήμα 11.55: Ταμειακές ροές ανάλογα με την προέλευση και τον προορισμό τους

Πίνακας 11.18: Αριθμοδείκτες

Χρηματοοικονομικός και
Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Αριθμοδείκτες

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	
Γενική ρευστότητα	Κυκλοφορούν ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
Άμεση ρευστότητα	(Κυκλοφορούν ενεργητικό-Αποθέματα)/ Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
Απόδοση συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων	Κέρδη προ τόκων και φόρων/ Σύνολο περιουσιακών στοιχείων
Μικτό περιθώριο κέρδους	Έσοδα πωλήσεων-Κόστος πωληθέντων / Έσοδα πωλήσεων
ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ/ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΘΡΩΣΗΣ	
Δείκτης Χρέους	Μακροπρόθεσμο χρέος/ Ίδια κεφάλαια
Δείκτης παγιοποίησης περιουσίας	Πάγια περιουσιακά στοιχεία/ Σύνολο ενεργητικού
ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	
Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων	Πωλήσεις/ Μέσο ύψος αποθεμάτων αρχής και τέλους χρήσης
Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	Πιστωτικές πωλήσεις/ Μέσο ύψος απαιτήσεων αρχής και τέλους χρήσης

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοδοτικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.19: Χρηματοδοτικό σχέδιο⁵

ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	
ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	ΠΟΣΟ
Ιδρυτής 1	0,00 €
Ιδρυτής 2	0,00 €
Επενδυτής 1	0,00 €
Επενδυτής 2	0,00 €
Σύνολο	0,00 €
ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΠΟΣΟ
Τράπεζα 1	0,00 €
Τράπεζα 2	0,00 €
Σύνολο	0,00 €
ΑΛΛΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΠΟΣΟ
Πηγή 1	0,00 €
Πηγή 2	0,00 €
Σύνολο	0,00 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	0,00 €

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοδοτικός σχεδιασμός



Σχήμα 11.56: Ερωτήματα για την επιλογή κατάλληλης πηγής χρηματοδότησης

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

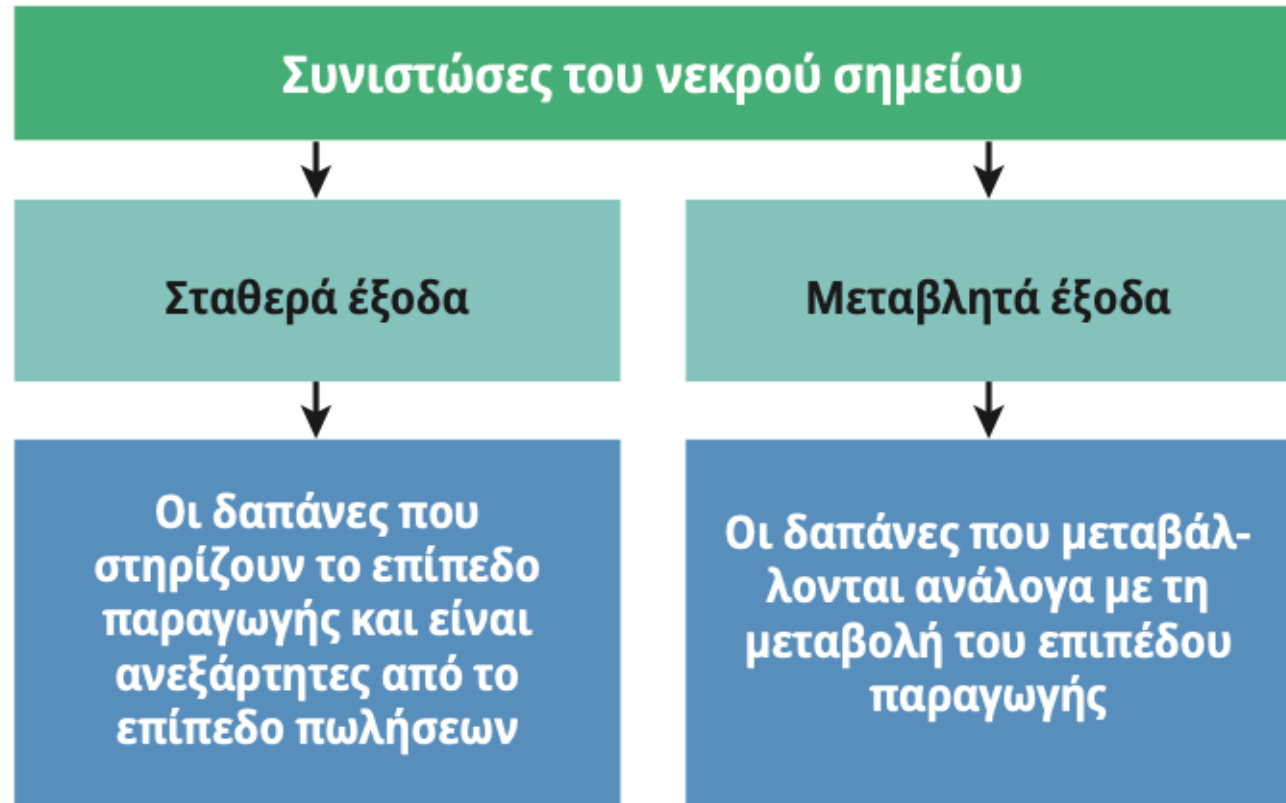
Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.57: Νεκρό σημείο: Κέρδος = 0

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

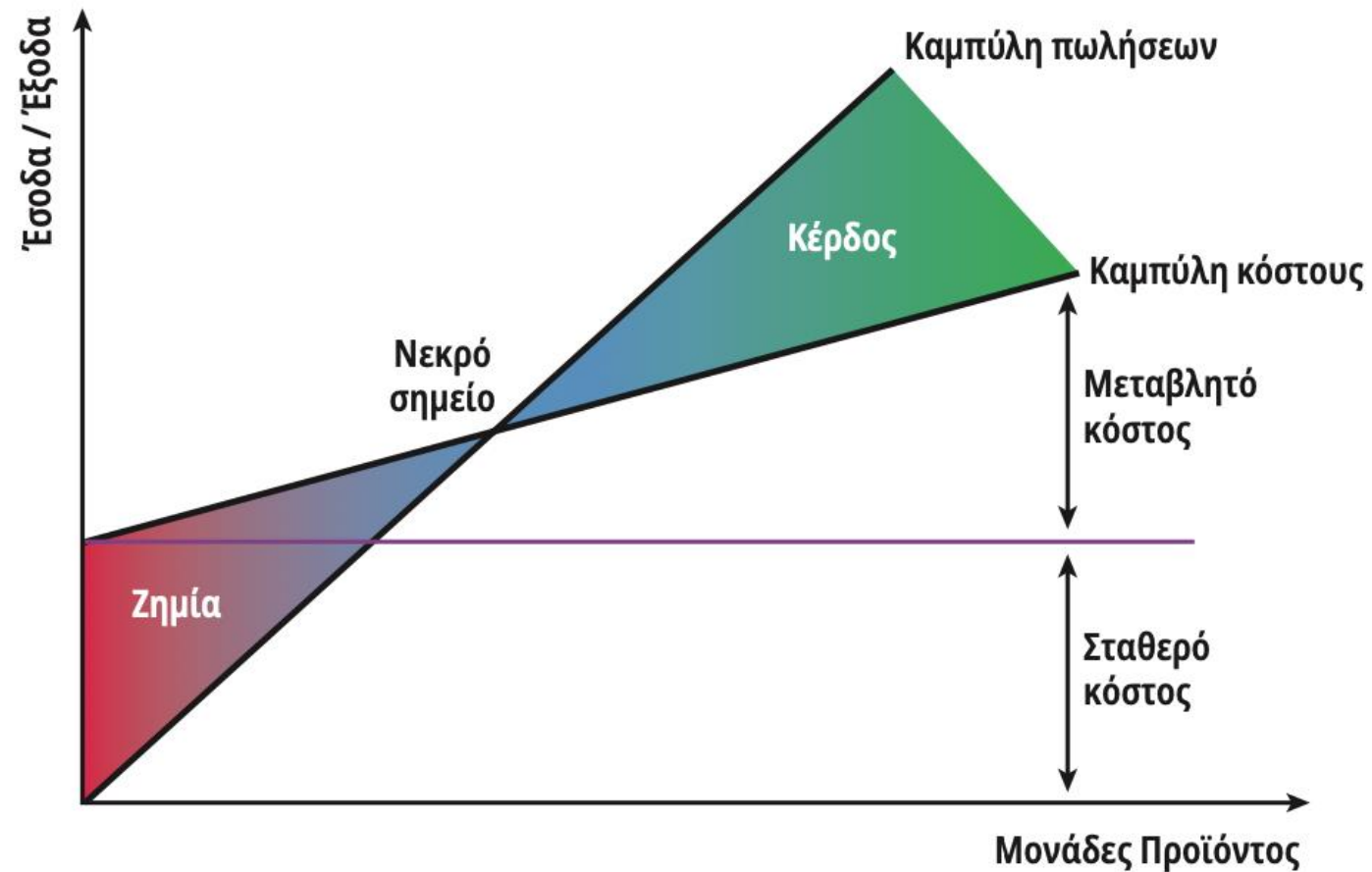
Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.58: Συνιστώσες του νεκρού σημείου

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.59: Γραφική απεικόνιση του νεκρού σημείου πωλήσεων

Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ανάλυση νεκρού σημείου

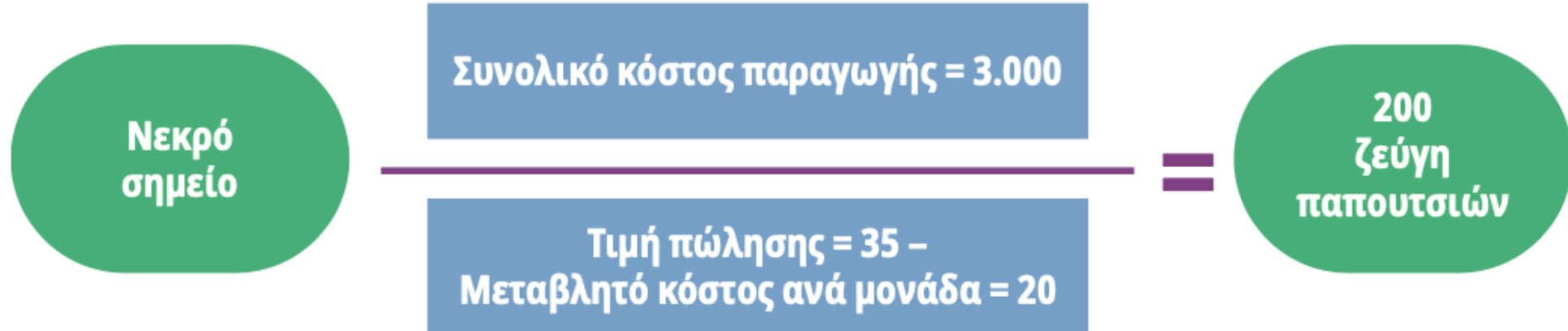
The diagram illustrates the formula for the Break-Even Point in units. On the left, a green rounded rectangle contains the text "Νεκρό σημείο σε μονάδες προϊόντος". This is followed by an equals sign. To the right of the equals sign is a fraction. The numerator is a blue rectangle containing "Συνολικό κόστος παραγωγής". The denominator is a blue rectangle containing "Τιμή πώλησης - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα". A horizontal purple line separates the numerator and denominator.

$$\text{Νεκρό σημείο σε μονάδες προϊόντος} = \frac{\text{Συνολικό κόστος παραγωγής}}{\text{Τιμή πώλησης - Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα}}$$

Σχήμα 11.60: Τρόπος υπολογισμού του νεκρού σημείου πωλήσεων σε μονάδες προϊόντος

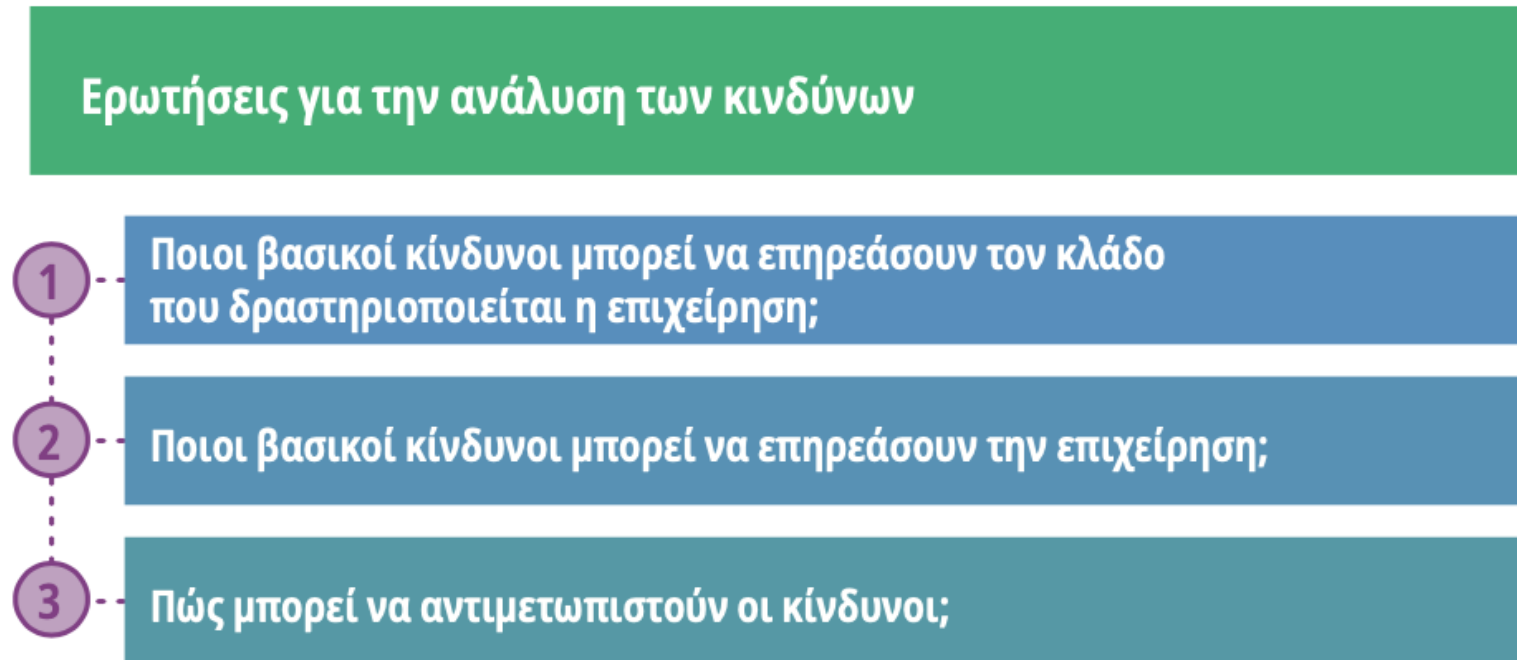
Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.61: Παράδειγμα υπολογισμού νεκρού σημείου πωλήσεων

Ανάλυση Κινδύνων και Ανάλυση Ευαισθησίας



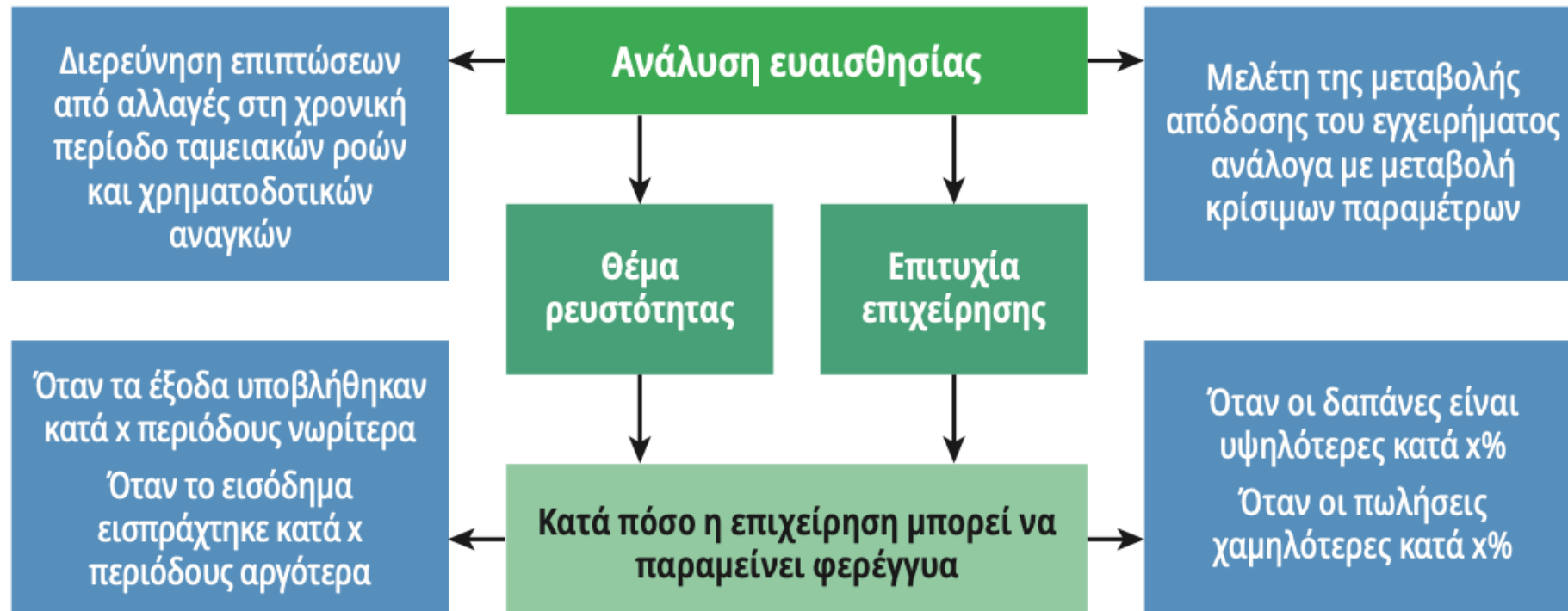
Σχήμα 11.62: Ανάλυση κινδύνων

Ανάλυση Κινδύνων και Ανάλυση Ευαισθησίας

Πίνακας 11.20: Πηγές Κινδύνου για νέες επιχειρήσεις

Επιχειρηματικός κίνδυνος	Κίνδυνος αδυναμίας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της (λόγω μη σωστής πρόβλεψης της αγοραστικής δυνατότητας των καταναλωτών ή άλλων απρόβλεπτων γεγονότων)
Κίνδυνος ρευστότητας	Κίνδυνος αδυναμίας αποπληρωμής υποχρεώσεων λόγω έλλειψης ρευστότητας
Κίνδυνος επιτοκίων	Κίνδυνος μεταβολής στην τιμή επενδυτικών στοιχείων λόγω της μεταβολής των επιτοκίων
Πιστωτικός κίνδυνος	Κίνδυνος η επιχείρηση ή να μην εισπράξει εγκαίρως τις απαιτήσεις της (ή ακόμη και να μην τις εισπράξει ποτέ)
Κίνδυνος αγοραστικής αξίας	Κίνδυνος που αφορά σε μεταβολές των τιμών των εμπορευμάτων αλλά και περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης
Λειτουργικός κίνδυνος	Κίνδυνος απώλειας λόγω ανεπαρκών ή αποτυχημένων εσωτερικών διαδικασιών, ανθρώπων, συστημάτων ή εξωτερικών γεγονότων
Κλαδικός κίνδυνος	Μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, εισαγωγή νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
Πολιτικός κίνδυνος	Κίνδυνος λόγω ενός δυσμενούς ή ευμετάβλητου περιβάλλοντος που ορίζεται από την κυβερνητική πολιτική μέσα στη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή σε χώρες με τις οποίες συναλλάσσεται.
Τεχνολογικός κίνδυνος	Εισαγωγή νέων και πιο εξελιγμένων τεχνολογιών από ανταγωνιστές, ασφάλεια δεδομένων κ.λπ.

Ανάλυση Κινδύνων και Ανάλυση Ευαισθησίας



Σχήμα 11.63: Ανάλυση ευαισθησίας

Ορόσημα

Πίνακας 11.21: Χρονοδιάγραμμα

