



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών

Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης

Ακαδημαϊκό Έτος 2019 – 2020
Εξάμηνο 8^ο

9^η Διάλεξη: Επιχειρηματικό Σχέδιο

Καθηγητές: Ι. Ψαρράς, Χ. Δούκας

Επιμέλεια: Μ. Π. Φλουρή - ΕΔΙΠ





*"An admirable plan, Mr Gribbs,
but short on detail"*



Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο; (1/3)

- ✓ Περιγραφή της επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές, τους ανθρώπινους πόρους και τις οικονομικές ανάγκες μιας επιχείρησης.
- ✓ Παρουσίαση του οράματος και των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς και των στρατηγικών και τακτικών που θα χρησιμοποιηθούν για τους πετύχει.

“Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που περιγράφει λεπτομερώς την προτεινόμενη δραστηριότητα. Πρέπει να παρουσιάζει την υπάρχουσα κατάσταση, τις αναμενόμενες ανάγκες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα. Πρέπει να καλύπτει κάθε πτυχή της δραστηριότητας: πρόταση, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή, κινδύνους, χρηματοοικονομικά στοιχεία και χρονοδιάγραμμα.”

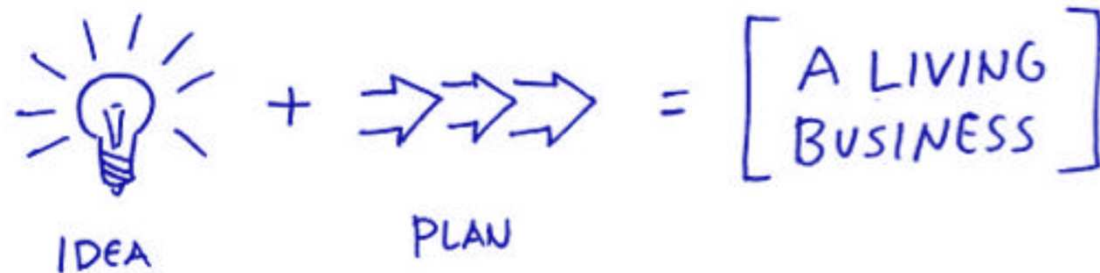
D. Kuratko & R. Hodgetts, 2004



Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο; (2/3)

Επιχειρηματικό Σχέδιο \neq Επιχειρηματικό Μοντέλο

- ✓ Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει στην υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου.
- ✓ Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο προορισμός και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το μέσο μεταφοράς προς τον προορισμό.



Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο; (3/3)

«Business planning helps entrepreneurs work smarter, stay alert for roadblocks, test new ideas, stay motivated, help align expectations with stakeholders and investors, and even reduce stress. Writing a business plan forces you into disciplined thinking if you do an intellectually honest job. An idea may sound great in your mind, but when you put down the details and numbers, it may fall apart.»

Robert Price, Executive Director of the Global Entrepreneurship Institute



Χρειαζόμαστε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο; (1/3)

THE WALL STREET JOURNAL. Tuesday, January 8, 2007 89

SMALL BUSINESS

ENTERPRISE | By Kelly K. Spors

Do Start-Ups Really Need Formal Business Plans?

Studies Find Often Time Wasted Gathering Data With No Link to Success

Business schools and consultants have long preached that writing a formal business plan greatly improves a start-up's odds of success. But a growing number of students are questioning whether that's really the case.

Building entrepreneurs can spend months, sometimes years, poring over elaborate 50- to 100-page business plans that include financial projections, market research, and intricate details on day-to-day financing and organization. But skeptics say there's little concrete evidence that extensive planning is tightly correlated to success.

A more practical approach, they say, for entrepreneurs who aren't seeking external start-up financing from venture capitalists or angel investors, is to write a "back-of-the-envelope" plan with basic financial projections, such as cash flow, and fine-tune the business model after launching the business.

'Just Do It'

"When we really don't want to do it, literally spend a year or more essentially writing a business plan without knowing we have actual customers," says William Bragg, an entrepreneur

and idea and developed outsourcing management software geared toward companies with annual revenue of more than \$1 million. While the planning helped him learn about the industry, it didn't point out the fundamental flaw of his original idea.

"We were handed our [two prospects] in the planning stage, but it was a lot harder going after a broader base of customers after we launched," Mr. Gupta says.

The critics of formal planning contend that it runs counter to what's at the heart of the entrepreneurial spirit: the ability to learn and adapt through experience. And there's a growing body of research supporting the notion that formal planning may not make much difference.

Business planning advocates counter that plans, while not always perfect, can help nascent entrepreneurs and do important aspects of their work—and sometimes prevent costly mistakes.

But Evans, a counselor for Seize, a group of retired business executives (the so-called entrepreneurs), says she (she) wanted to start a business design and custom scrapbooks. But it wasn't until she started formally planning that it became clear she would only make \$1 an hour for her labor.

Unlaid Failures

Scott Sherris, a professor at Case Western Reserve University, says some studies that discount business-plan

a full business plan "the opportunity will be gone."

Knowing Customer Base

Bonnie Honig, a professor at Wilfrid Laurier University in Ontario, Canada, says his research of 300 nascent entrepreneurs in Brandon from the late 1990s also found no correlation between business planning and profit ability. Instead, his study found the biggest predictor of success to be knowing customers in advance. Mr. Honig says he teaches "contingency plan" to his students—in thinking about a business as constantly progressing, changing and making decisions based on the market climate—in stead of traditional business planning.

Business-planning advocates counter that plans, while not always perfect, can help nascent entrepreneurs and do important aspects of their work—and sometimes prevent costly mistakes.

But Evans, a counselor for Seize, a group of retired business executives (the so-called entrepreneurs), says she (she) wanted to start a business design and custom scrapbooks. But it wasn't until she started formally planning that it became clear she would only make \$1 an hour for her labor.

Unlaid Failures

Scott Sherris, a professor at Case Western Reserve University, says some studies that discount business-plan

Planning Debate

The News: Some academics doubt the conventional wisdom that formal written business plans do much to help start-ups succeed.

The Background: Some recent studies suggest there's little correlation between having a business plan and profitability. Advocates of business plans counter that the plans give entrepreneurs focus and prevent costly mistakes.

The Bottom Line: There are questions whether entrepreneurs may be spending months fine-tuning 50 page business plans, when they might be better off just sketching out basic financial projections and launching the business.



Πηγή: Joe Hadzima, 2013 "The Nuts & Bolts of Business Plans/New Ventures"

Χρειαζόμαστε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο; (2/3)

- ✓ Χρειάζεται πάντα ένα επιχειρηματικό σχέδιο; Η επίδραση των επιχειρηματικών σχεδίων είναι διαφορετική σε επιχειρήσεις με διαφορετικό προφίλ και περιβάλλον,
- ✓ Αν δεν υπάρχει άμεση ανάγκη παρουσίασης ενός επίσημου επιχειρηματικού σχεδίου σε έναν τραπεζίτη ή έναν επενδυτή, τότε μπορεί να γίνει ένα απλό επιχειρηματικό σχέδιο (lean business plan) μόνο για εσωτερική χρήση,
- ✓ Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι ανάλογα προσαρμοσμένο για να ταιριάζει στην εκάστοτε επιχείρηση.
- ✓ Το επιχειρησιακό σχέδιο θα πρέπει να είναι τόσο λεπτομερές όσο χρειάζεται για να “τρέξει” η επιχείρησή.



Χρειαζόμαστε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο; (3/3)

- ✓ Εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- ✓ Διευκόλυνση της σχεδίασης και κατάστρωσης στρατηγικής,
- ✓ Πρόβλεψη μελλοντικών ευκαιριών,
- ✓ Συνειδητοποίηση ότι όλα τα ιδρυτικά μέλη βρίσκονται στην «ίδια σελίδα»,
- ✓ Εργαλείο αναφοράς και αναθεώρησης στόχων και εγχειρημάτων,
- ✓ Πρόταση αίτησης χρηματοδότησης.

Επίτευξη
Στόχων



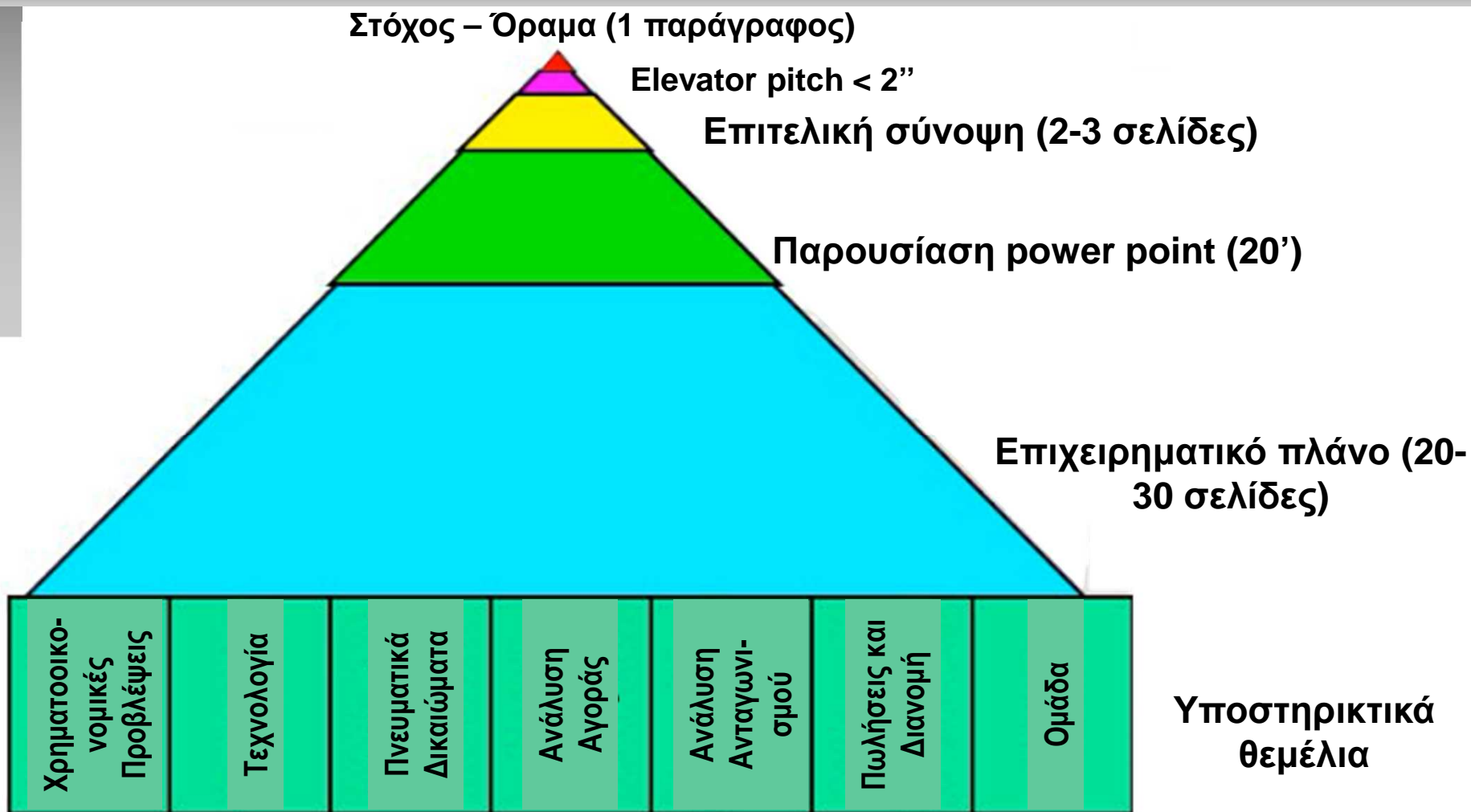
Επιχειρηματικό Σχέδιο: Εισαγωγικά (1/2)

IF YOU FAIL TO PLAN
YOU ARE PLANNING
TO FAIL

- ✓ Ποιος γράφει το επιχειρηματικό πλάνο;
- ✓ Εμφάνιση επιχειρηματικού πλάνου: Επαγγελματική εμφάνιση αλλά όχι υπερβολική,
- ✓ Το επιχειρηματικό πλάνο είναι λόγος χρηματοδότησης ΑΡΑ πρέπει να είναι ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΙΜΟ,
- ✓ Ποτέ δύο αναγνώστες δεν θα αναζητούν τα ίδια θέματα και μηνύματα στο επιχειρηματικό πλάνο → Περισσότερες από μία εκδόσεις για το ίδιο πλάνο.



Επιχειρηματικό Σχέδιο: Εισαγωγικά (2/2)



Πηγή: Joe Hadzima, 2013 “The Nuts & Bolts of Business Plans/New Ventures”



Επιχειρηματικό Σχέδιο: Περιεχόμενα

1. Executive Summary (Επιτελική Σύνοψη)
2. Ευκαιρία (Περιγραφή της επιχείρησης/δραστηριότητας)
3. Προϊόντα / Υπηρεσίες
4. Ανάλυση Αγοράς / Ανταγωνισμού
5. Σχέδιο Marketing και Λειτουργίας
6. Οργανωτικό Σχέδιο – Διοικητική Ομάδα
7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση
8. Ανάλυση Κινδύνων
9. Χρονοδιάγραμμα
10. Παραρτήματα & Αναφορές



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

1. Επιτελική Σύνοψη

- ✓ Το επιχειρηματικό σχέδιο σε μικρογραφία:
 - Παρουσίαση της επιχείρησης
 - Περιγραφή του εταιρικού σχήματος
 - Ωφέλεια
 - Όραμα
 - Παρούσα κατάσταση
 - Ευκαιρία
 - Οικονομικά στοιχεία
- ✓ Συμπληρώνεται στο τέλος
- ✓ 2-3 σελίδες που υπογραμμίζουν τα κυριότερα σημεία του σχεδίου.

#Not

- Έλλειψη εστίασης
- Έλλειψη ενδιαφέροντος
- Μακροσκελής και λεπτομερής
- Έλλειψη στόχου
- Απουσία ανταγωνισμού
- Αδυναμία δημιουργίας ενθουσιασμού



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

2. Ευκαιρία (Opportunity)

- ✓ Περιγραφή του προβλήματος που λύνεται από την εταιρία για τους πελάτες και της λύσης που προωθείται,
- ✓ Περιέχει:

Ποια είναι η αγορά / ευκαιρία;

- Το πρόβλημα που αξίζει να επιλυθεί,
- Τη λύση,

Σημείο τομής ευκαιρίας & προτεινόμενης λύσης

- Γιατί είναι τώρα η κατάλληλη στιγμή για το προϊόν / υπηρεσία;
- Ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια / Roadmap



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

3. Προϊόντα / Υπηρεσίες (1/2)

- ✓ Η μοναδική / ακαταμάχητη επιχειρηματική ιδέα:
 - Περιγραφή της ιδέας σε σχέση με το όφελος προς τον πελάτη.
 - Περιγραφή του προϊόντος / υπηρεσίας με απλό τρόπο: Ο πελάτης θα πρέπει να κατανοήσει τα **πλεονεκτήματα** και τη **μοναδικότητα** του προϊόντος.
- ✓ Πρωτοτυπία – Καινοτομία
- ✓ Τρόποι προστασίας της ιδέας:
 - Πατέντες;
 - Συμφωνίες εμπιστευτικότητας;
 - Θα υπάρξουν εγγυήσεις / υπηρεσίες μετά την πώληση;
 - Ταχεία υλοποίηση → βέλτιστη τακτική προστασίας.
- ✓ Εικόνες και σχεδιαγράμματα του προϊόντος/υπηρεσίας, διαγράμματα ροής εργασιών,
- ✓ Αποφυγή εκτεταμένης χρήσης τεχνικών όρων



Επιχειρηματικό Σχέδιο:


3. Προϊόντα / Υπηρεσίες (2/2)

- ✓ Απάντηση στα εξής ερωτήματα:
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες του προϊόντος/υπηρεσίας;
 - Σε ποιους πελάτες απευθύνεται;
 - Ποια είναι τα οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες και ποιες επιθυμίες τους ικανοποιεί;
 - Ποιο είναι το μοντέλο κερδοφορίας; (πηγές κέρδους, κέρδη από δημοσιότητα, μεταβιβάσεις, συνδρομές κλπ)
 - Ποιο είναι το στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος/υπηρεσίας; Τι απομένει για να μετατραπεί το επιχειρηματικό σχέδιο σε πραγματικό προϊόν / υπηρεσία;
 - Είναι το επιχειρηματικό μοντέλο δοκιμασμένο και σε άλλες περιπτώσεις; Υπάρχουν επιτυχημένα παραδείγματα;
 - Ποιος είναι ο σχεδιασμός διατήρησης της πίστης των πελατών;



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

4. Ανάλυση Αγοράς / Ανταγωνισμού (1/5)


- ✓ Πριν την ανάλυση αγοράς  Έρευνας Αγοράς
- Ορισμός στόχων
 - Συλλογή δεδομένων από 2γενείς και 1γενείς πηγές
- ✓ Ανάλυση Αγοράς:
- Πόσο μεγάλη είναι η αγορά;
 - Ποιες είναι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά; Μερίδια αγοράς (τρέχοντες παίκτες, ποιος χάνει αν πετύχει το πλάνο και πώς θα αντιδράσει;)
 - Ποια είναι η κατάσταση της αγοράς; (μεγαλώνει; ομαλοποιείται; συρρικνώνεται;)
 - Τμήματα αγοράς
 - Αγορά στόχος (ποιοι είναι οι πελάτες;)
 - Υπάρχοντα και αναμενόμενα προϊόντα στην αγορά



Επιχειρηματικό Σχέδιο:


4. Ανάλυση Αγοράς / Ανταγωνισμού (2/5)

Τμηματοποίηση Αγοράς: Κριτήρια



Αγορές
Καταναλωτικών
Αγαθών

- Τοποθεσία: Χώρα, περιοχή/περιφέρεια (πληθυσμός)
- Δημογραφικά Στοιχεία: Ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα
- Τρόπος Ζωής (life-style): Techies, αντικομφορμιστές, active seniors
- Συμπεριφορά: Συχνότητα αγοράς προϊόντος, εφαρμογή προϊόντος
- Αγοραστικές Συνήθειες: Προτιμήσεις μάρκας, συνείδηση τιμής



Αγορές
Βιομηχανικών
Προϊόντων

- Δημογραφικά στοιχεία: Μέγεθος επιχείρησης, βιομηχανία, τοποθεσία
- Λειτουργίες: Χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες (π.χ. ψηφιακές κλπ)
- Αγοραστικές Συνήθειες: Κεντρική αγορά, κριτήρια αγοράς, συμφωνίες προμηθευτών
- Εξωτερικές Συνθήκες: Πόσο επείγουσα είναι η ανάγκη, μέγεθος παραγγελίας κλπ



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

4. Ανάλυση Αγοράς / Ανταγωνισμού (3/5)

- ✓ Ανάλυση Ανταγωνισμού: Παρουσίαση του ανταγωνισμού στη βιομηχανία και ανάλυση των ανταγωνιστών της επιχείρησης
 - Αναγνώριση των άμεσων ανταγωνιστών της επιχείρησης
 - Ανάλυση των χαρακτηριστικών των προϊόντων / υπηρεσιών των άμεσων ανταγωνιστών
 - Απομόνωση των χαρακτηριστικών που τους διαφοροποιούν
 - Αναγνώριση και ανάλυση των εταιριών που είναι πιθανό να αποτελέσουν άμεσους ανταγωνιστές για το μέλλον
 - Αναγνώριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

4. Ανάλυση Αγοράς / Ανταγωνισμού (4/5)

- ✓ Ανάλυση PEST(LE): χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Αναλύει
 - Το πολιτικό περιβάλλον (Political)
 - Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
 - Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
 - Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

 - Το θεσμικό περιβάλλον (Legislative)
 - Το φυσικό περιβάλλον (Environmental)



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

4. Ανάλυση Αγοράς / Ανταγωνισμού (5/5)

- ✓ Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):
 - Ισχυρά σημεία (strengths): Πράγματα που είναι καλά στο παρόν (π.χ. παραγωγική ικανότητα, δυνατό marketing, καλή εικόνα)
 - Αδύναμα σημεία (weaknesses): Πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν (π.χ. άσχημη οικονομική κατάσταση)
 - Ευκαιρίες (opportunities): Πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον (π.χ. νέες αγορές, νέες επενδυτικές ευκαιρίες)
 - Απειλές (threats): Πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον (π.χ. κάμψη της οικονομίας, ανταγωνισμός)



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

5. Σχέδιο Marketing & Λειτουργίας (1/2)

Σχέδιο Marketing

✓ Μείγμα Marketing:

4 P's: Ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ

Product	Προϊόν	Χαρακτηριστικά, κύκλος ζωής, διαφοροποίηση, υπηρεσίες, brand...
Price	Τιμή	Τιμολογιακές πολιτικές
Place	Τόπος	Σημεία πώλησης, Σύστημα Διανομής, Εφοδιαστική αλυσίδα
Promotion	Προώθηση	Διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προσωπικές πωλήσεις, προωθητικές ενέργειες και επικοινωνία
+ People?	Προσωπικό	Τα άτομα που προσφέρουν τις υπηρεσίες και αποτελούν το «πρόσωπο» του οργανισμού



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

5. Σχέδιο Marketing & Λειτουργίας (2/2)

Σχέδιο Λειτουργίας

- ✓ Παρουσίαση και ανάλυση των κύριων στοιχείων που αφορούν στην λειτουργία της επιχείρησης:
 - Προμήθεια α' υλών
 - Αποθήκη/ αποθέματα
 - Παραγωγή
 - Μεταφορά Προϊόντων
 - Δίκτυα διανομής
 - Σημεία Πωλήσεων

- ✓ Είδος λειτουργίας: Λειτουργία με παραγωγή; Λειτουργία χωρίς παραγωγή; Δραστηριοποίηση στο internet;



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

6. Οργανωτικό Σχέδιο – Διοικητική Ομάδα (1/3)

✓ Η ομάδα

Εσωτερική Ομάδα

- Υπόβαθρο συνεργατών
- Ρόλοι και αρμοδιότητες

Εξωτερική Ομάδα

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Σύμβουλοι

✓ Χαρακτηριστικά Ομάδας:

- Συμπληρωματικοί ρόλοι και δεξιότητες
- Κοινό όραμα και πίστη στην προσπάθεια
- 3 – 6 άτομα ιδανικά
- Ευέλικτη προσέγγιση στα προβλήματα
- Αλληλεγγύη και συνοχή



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

6. Οργανωτικό Σχέδιο – Διοικητική Ομάδα (2/3)

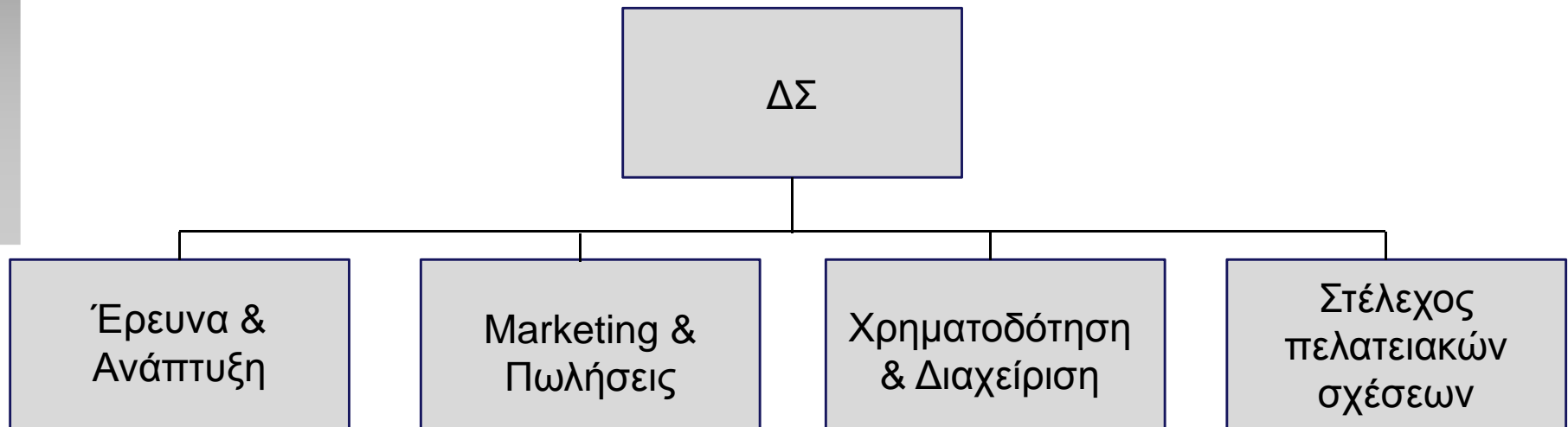
- ✓ Βασικά ερωτήματα των επενδυτών:
 - Έχει η ομάδα εργαστεί ξανά μαζί στο παρελθόν;
 - Έχουν τα μέλη σχετική εμπειρία;
 - Ξέρουν τα ιδρυτικά μέλη τις αδυναμίες τους και έχουν τη διάθεση να τις αντιμετωπίσουν;
 - Έχουν τα ιδρυτικά μέλη ξεκαθαρίσει τους μελλοντικούς τους ρόλους; Έχει ξεκαθαριστεί το ιδιοκτησιακό καθεστώς;
 - Έχει η ομάδα συμφωνήσει σε ένα κοινό όραμα ή υπάρχουν διαφορετικές απόψεις;
 - Δεσμεύονται όλα τα μέλη να υποστηρίξουν πλήρως το εγχείρημα;



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

6. Οργανωτικό Σχέδιο – Διοικητική Ομάδα (3/3)

✓ Πρότυπη δομή ομάδας



✓ Νομικές μορφές επιχείρησης:

- Ιδιόκτητη
- Ομόρρυθμη
- Ετερόρρυθμη
- Ανώνυμη - ΙΚΕ
- Θυγατρική
- Περιορισμένης Ευθύνης



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (1/25)

- ✓ Παρουσίαση και επεξήγηση της οικονομικής διαχείρισης που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση της στρατηγικής:
 - Ποια είναι αναμενόμενα περιθώρια κέρδους;
 - Τι δυναμική έχει το κέρδος; (σταθερό, μεταβλητό, ημιμεταβλητό)
 - Σε πόσους μήνες θα υπάρχει νεκρό σημείο;
 - Σε πόσους μήνες θα είναι οι ταμειακές ροές θετικές;
- ✓ Προβλέψεις για 3-5 χρόνια
- ✓ Καλύτερη κατανόηση των οικονομικών της υπό εξέτασης επιχείρησης/επένδυσης
- ✓ Εργαλεία:
 - Πρόβλεψη εσόδων – πωλήσεων
 - Ταμειακές ροές
 - Ισολογισμοί – Αποτελέσματα Χρήσης
 - Νεκρό Σημείο
 - Αριθμοδείκτες



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (2/25)

- ✓ Εκτίμηση Πωλήσεων
- Basic Scenario
 - Worst Case Scenario



- Μέγεθος αγοράς
- Ανάγκες πελατών
- Τμηματοποίηση αγοράς
- Φάση ανάπτυξης αγοράς
- Ισχυρά σημεία και αδυναμίες ανταγωνιστών
- Όγκος παραγγελιών
- Επίπεδα συναλλαγών με κρίσιμους πελάτες
- Ιστορικά στοιχεία

Στοιχεία που έχουν ήδη αναζητηθεί στις προηγούμενες ενότητες του πλάνου



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

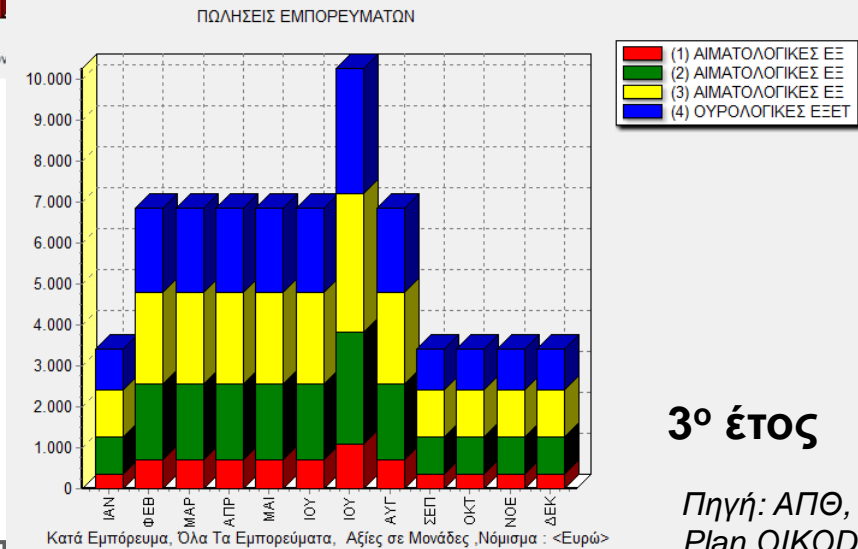
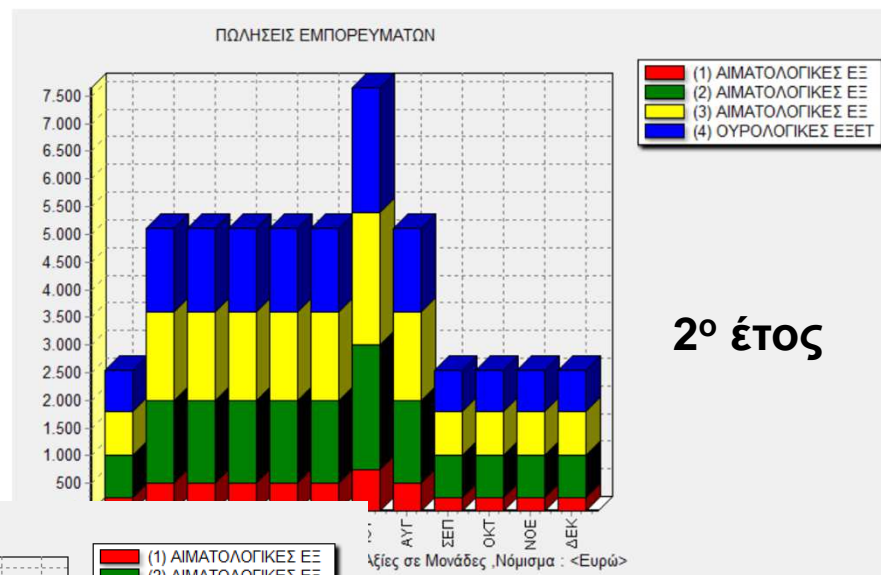
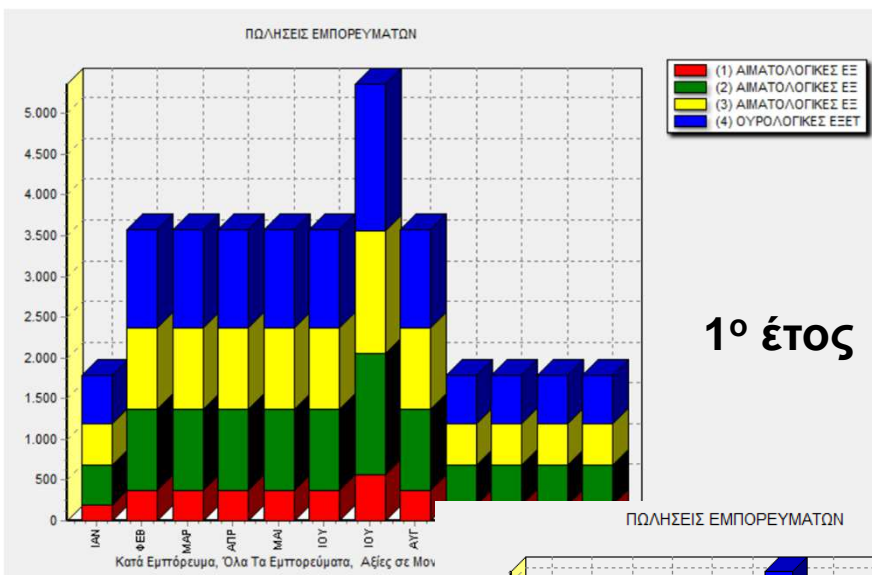
7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (3/25)

- ✓ Τεχνικές εκτίμησης πωλήσεων:
 - Μέση τιμή ή προβολή τάσης (Προσδιορισμός μέσης τιμής ενός ορισμένου αριθμού ετών)
 - Εφαρμογή τεχνικών συντελεστών (Εφαρμόζεται κυρίως στην πρόβλεψη ζήτησης των ενδιάμεσων αγαθών)
 - Διεθνείς Συγκρίσεις (Προσοχή στην επιλογή των χωρών σύγκρισης)
 - Η γνώμη των ειδικών (Experts)
 - Οικονομικά μοντέλα
 - Άλλες τεχνικές προβλέψεων



Επιχειρηματικό Σχέδιο: 7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (4/25)

✓ Παραδείγματα πρόβλεψης πωλήσεων:



Πηγή: ΑΠΘ, Μεταπτυχιακή εργασία «Business Plan ΟΙΚΟΔΙΑΓΝΩΣΙΣ»



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (5/25)

- ✓ Παραδείγματα πρόβλεψης πωλήσεων: (Ξενοδοχειακή μονάδα)

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



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (6/25)

- ✓ Παραδείγματα πρόβλεψης πωλήσεων: (Εμπορική Επιχείρηση)

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



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (7/25)

✓ Εκτίμηση Αποτελεσμάτων Χρήσης:

- Εκτίμηση Πωλήσεων
- Εκτίμηση κόστους πωληθέντων
- Εκτίμηση Λειτουργικών εξόδων:
 - Μισθοδοσία
 - Συντηρήσεις – Επισκευές
 - Υπηρεσίες τρίτων
 - Ενοίκια
 - Διάφορα λειτουργικά έξοδα
 - Διαφήμιση
 - Ασφάλιστρα
 - Έξοδα μετακινήσεων
 - Μεταφορικά
 - Αποσβέσεις
- Εκτίμηση μη λειτουργικών εσόδων/εξόδων
- Εκτίμηση πιθανής φορολογίας

+ Κύκλος εργασιών

- Κόστος Πωληθέντων

ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

+ Άλλα λειτουργικά Έσοδα

- Άλλα λειτουργικά Έξοδα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

+ Μη λειτουργικά Έσοδα

- Μη λειτουργικά Έξοδα

+ Έκτακτα Έσοδα

- Έκτακτα Έξοδα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (8/25)

✓ Εκτίμηση Αποτελεσμάτων Χρήσης: Παραδείγματα

ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ	% ΠΩΛΗΣΕΩΝ	% ΣΤΑΘ.ΕΞΟΔΩΝ	% ΣΥΝ.ΕΞΟΔΩΝ
1	ΕΝΟΙΚΙΟ	3 000,00	8,39	30,00	16,82
2	ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	6 000,00	16,78	60,00	33,63
3	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	1 000,00	2,80	10,00	5,61
	ΣΥΝΟΛΑ	10 000,00	27,97	100,00	56,05

1^ο έτος

ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ	% ΠΩΛΗΣΕΩΝ	% ΜΕΤ.ΕΞΟΔΩΝ	% ΣΥΝ.ΕΞΟΔΩΝ
1	ΔΕΚΟ	2 000,00	5,59	25,51	11,21
2	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	540,00	1,51	6,89	3,03
3	ΕΞΟΔΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ	3 000,00	8,39	38,27	16,82
4	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	2 300,00	6,43	29,34	12,89
	ΣΥΝΟΛΑ	7 840,00	21,93	100,00	43,95

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

Πωλήσεις Εμπορευμάτων	35 750,00
Πωλήσεις προϊόντων	
Κόστος εμπορευμάτων	
Κόστος προϊόντων	
Μικτό κέρδος	35 750,00
Σταθερά έξοδα	10 000,00
Μεταβλητά έξοδα	7 840,00
Σύνολο εξόδων	17 840,00
Κέρδος	17 910,00

Πηγή: ΑΠΘ, Μεταπτυχιακή εργασία «Business Plan ΟΙΚΟΔΙΑΓΝΟΣΙΣ»



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (9/25)

✓ Εκτίμηση Αποτελεσμάτων Χρήσης: Παραδείγματα

2^ο έτος

ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ	% ΠΩΛΗΣΕΩΝ	% ΣΤΑΘ.ΕΞΟΔΩΝ	% ΣΥΝ.ΕΞΟΔΩΝ
1	ΕΝΟΙΚΙΟ	3 000,00	5,88	30,00	16,82
2	ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	6 000,00	11,76	60,00	33,63
3	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	1 000,00	1,96	10,00	5,61
	ΣΥΝΟΛΑ	10 000,00	19,61	100,00	56,05

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ	% ΠΩΛΗΣΕΩΝ	% ΜΕΤ.ΕΞΟΔΩΝ	% ΣΥΝ.ΕΞΟΔΩΝ
1	ΔΕΚΟ	2 000,00	3,92	25,51	11,21
2	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	540,00	1,06	6,89	3,03
3	ΕΞΟΔΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ	3 000,00	5,88	38,27	16,82
4	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	2 300,00	4,51	29,34	12,89
	ΣΥΝΟΛΑ	7 840,00	15,37	100,00	43,95

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	51 000,00
Πωλήσεις προϊόντων	
Κόστος εμπορευμάτων	893,75
Κόστος προϊόντων	
Μικτό κέρδος	50 106,25
Σταθερά έξοδα	10 000,00
Μεταβλητά έξοδα	7 840,00
Σύνολο εξόδων	17 840,00
Κέρδος	32 266,25

Πηγή: ΑΠΘ, Μεταπτυχιακή εργασία «Business Plan ΟΙΚΟΔΙΑΓΝΩΣΙΣ»

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (10/25)

✓ Εκτίμηση Αποτελεσμάτων Χρήσης: Παραδείγματα

3^ο έτος

ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ	% ΠΩΛΗΣΕΩΝ	% ΣΤΑΘ.ΕΞΟΔΩΝ	% ΣΥΝ.ΕΞΟΔΩΝ
1	ΕΝΟΙΚΙΟ	3 000,00	4,38	30,00	15,67
2	ΜΙΣΘΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	6 000,00	8,76	60,00	31,35
3	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	1 000,00	1,46	10,00	5,22
	ΣΥΝΟΛΑ	10 000,00	14,60	100,00	52,25

ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ	% ΠΩΛΗΣΕΩΝ	% ΜΕΤ.ΕΞΟΔΩΝ	% ΣΥΝ.ΕΞΟΔΩΝ
1	ΔΕΚΟ	2 000,00	2,92	21,88	10,45
2	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	540,00	0,79	5,91	2,82
3	ΕΞΟΔΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ	4 000,00	5,84	43,76	20,90
4	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	2 600,00	3,80	28,45	13,58
	ΣΥΝΟΛΑ	9 140,00	13,34	100,00	47,75

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

Πωλήσεις Εμπορευμάτων	68 500,00
Πωλήσεις προϊόντων	
Κόστος εμπορευμάτων	1 275,00
Κόστος προϊόντων	
Μικτό κέρδος	67 225,00
Σταθερά έξοδα	10 000,00
Μεταβλητά έξοδα	9 140,00
Σύνολο εξόδων	19 140,00
Κέρδος	48 085,00

Πηγή: ΑΠΘ, Μεταπτυχιακή εργασία «Business Plan ΟΙΚΟΔΙΑΓΝΩΣΙΣ»

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (11/25)

✓ Εκτίμηση Αποτελεσμάτων Χρήσης: Παραδείγματα

Έσοδα (Πωλήσεις)	2014	2015	2016	2017	2018
Προϊόν 1	500.000	577.500	667.013	770.399	889.811
Προϊόν 2	1.200.000	1.386.000	1.600.830	1.848.959	2.135.547
Προϊόν 3	600.000	693.000	800.415	924.479	1.067.774
Συνολικά Έσοδα (Πωλήσεις)	2.300.000	2.656.500	3.068.258	3.543.837	4.093.132
Κόστος Πωληθέντων					
Προϊόν 1	225.000	288.750	366.857	385.200	427.109
Προϊόν 2	720.000	762.300	880.457	1.016.927	1.174.551
Προϊόν 3	300.000	346.500	360.187	462.240	533.887
Συνολικό Κόστος Πωλ	1.245.000	1.397.550	1.607.500	1.864.367	2.135.547
Μικτό Κέρδος	1.055.000	1.258.950	1.460.757	1.679.471	1.957.585
<i>Μικτό ΠΚ%</i>	45,9%	47,4%	47,6%	47,4%	47,8%
Λειτουργικά Έξοδα					
Μισθοδοσία	300.000	315.000	330.750	347.288	364.652
Ασφαλιστικές Εισφορές	49.500	51.975	54.574	57.302	60.168
Αμοιβές Τρίτων	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Έξοδα Κατ/των (ΔΕΗ, Ύδρευση, Τηλ)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Επισκευές- Συντήρηση	46.000	53.130	61.365	70.877	81.863
Διαφήμιση	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Ενοίκια	10.000	10.200	10.404	10.612	10.824
Κινητή Τηλεφωνία	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Ασφάλειες	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Χρηματοοικονομικά	40.000	36.000	32.000	28.000	24.000
Αποσβέσεις	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Λοιπά	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Σύνολο Δαπανών	669.000	689.805	712.593	737.579	765.006
Κέρδη Προ φόρων	386.000	569.145	748.164	941.892	1.192.579
<i>ΠΚ%</i>	16,8%	21,4%	24,4%	26,6%	29,1%

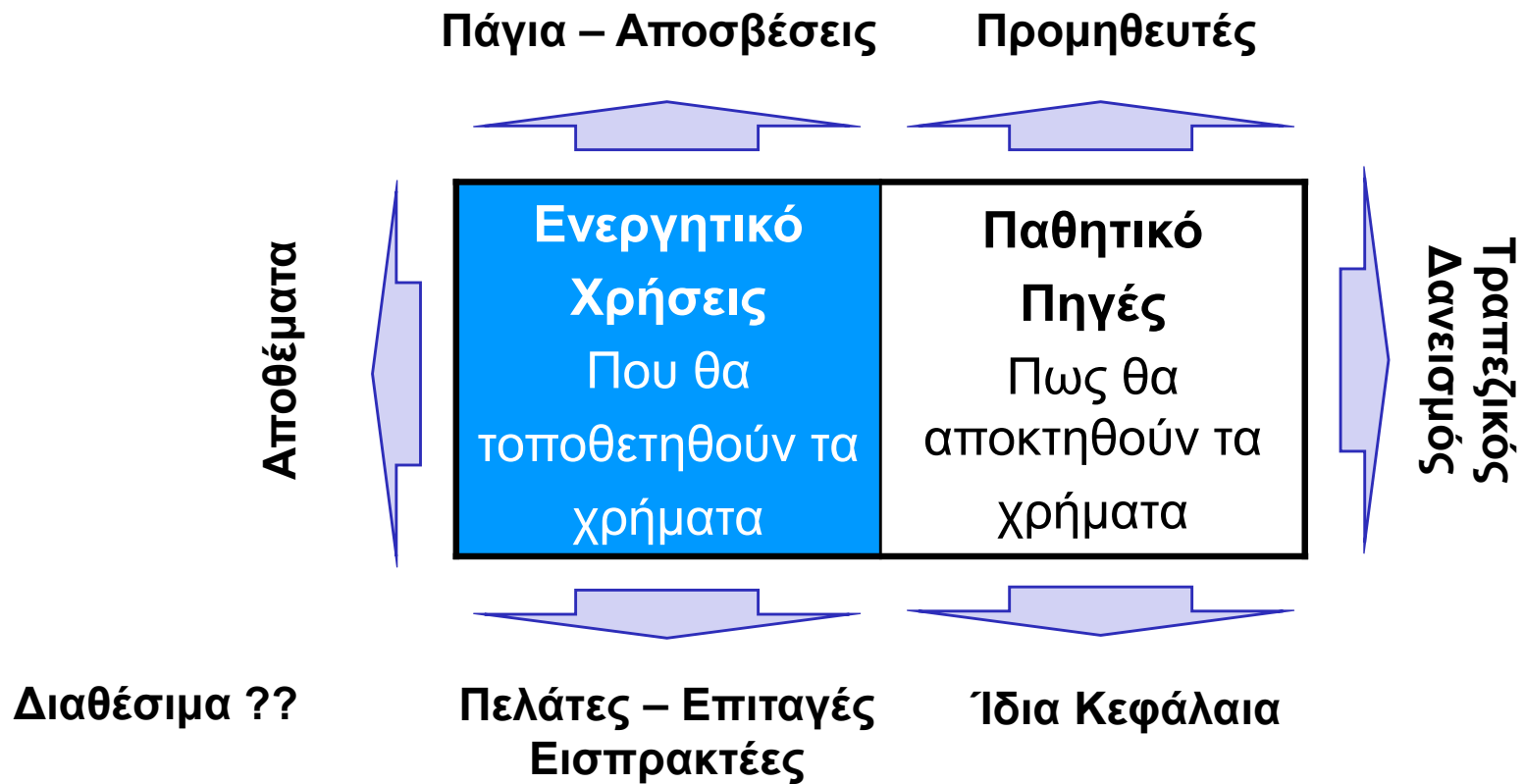
Πηγή: ΟΕΕΤΑΚ, Κων/νος Σεγρεδάκης, 2014



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (12/25)

✓ Εκτίμηση Ισολογισμού:



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (13/25)

✓ Εκτίμηση Ισολογισμού: Παραδείγματα

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

1^ο έτος

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια	31 000,00	Κεφάλαιο	10 000,00
Αποθέματα	893,75	Μακροπρόθεσμα Δάνεια	23 566,32
Χρεώστες		Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	
Διαθέσιμα-Ταμείο	19 582,57	Προμηθευτές	
		Πιστωτές	
		Κέρδη Χρήσης	17 910,00
ΣΥΝΟΛΟ	51 476,32	ΣΥΝΟΛΟ	51 476,32

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

2^ο έτος

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια	31 000,00	Κεφάλαιο	10 000,00
Αποθέματα	1 275,00	Μακροπρόθεσμα Δάνεια	16 552,98
Χρεώστες		Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	
Διαθέσιμα-Ταμείο	44 454,23	Προμηθευτές	
		Πιστωτές	
		Κέρδη Προηγούμενης Χρήσης	17 910,00
		Κέρδη Χρήσης	32 266,25
ΣΥΝΟΛΟ	76 729,23	ΣΥΝΟΛΟ	76 729,23

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

3^ο έτος

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια	31 000,00	Κεφάλαιο	10 000,00
Αποθέματα	1 712,50	Μακροπρόθεσμα Δάνεια	11 626,81
Χρεώστες		Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	
Διαθέσιμα-Ταμείο	87 175,56	Προμηθευτές	
		Πιστωτές	
		Κέρδη Προηγούμενης Χρήσης	50 176,25
		Κέρδη Χρήσης	48 085,00
ΣΥΝΟΛΟ	119 888,06	ΣΥΝΟΛΟ	119 888,06



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (14/25)

- ✓ Εκτίμηση Αριθμοδεικτών:
 - Κυκλοφοριακής ρευστότητας
 - Άμεσης ρευστότητας
 - Μέση διάρκεια αποπληρωμής ΒΥ
 - Αποδοτικότητα ΙΚ
 - Περιθωρίου κέρδους
 - Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων
 - Μέσης διάρκειας είσπραξης απαιτήσεων
 - Δανειακής επιβάρυνσης

Δείκτες ρευστότητας

Δείκτες
αποδοτικότητας

Δείκτες
δραστηριότητας

Δείκτης κεφαλαιακής
διάρθρωσης



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (15/25)

- ✓ Εκτίμηση Ταμειακών Ροών:
 - Εντοπισμός αναγκών χρηματοδότησης
 - Ζωτικός παράγοντας της επιχείρησης
 - Ένδειξη κατά πόσο το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές
 - Πληροφόρηση για μεταβολές σε κάθε στοιχείο του ενεργητικού και της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης
 - Αξιολόγηση της ικανότητας της επιχείρησης να παράγει μετρητά και ισοδύναμα



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (16/25)

- ✓ Πίνακας Ταμειακών Ροών:
 - Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες
 - Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες
 - Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες
- ✓ Έμμεσος και άμεσος τρόπος κατάρτισης ταμειακών ροών (ΕΛΠ & ΔΛΠ)

Έμμεση Μέθοδος		Άμεση Μέθοδος	
Καθαρά κέρδη.....	900€	Εισπράξεις από πελάτες.....	3.000€
Προσαρμογές:		Προσαρμογές:	
Αποσβέσεις κ.λπ.....	<u>300€</u>	Πληρωμές προς προμηθευτές.....	<u>1.800€</u>
Καθαρά ταμειακά διαθέσιμα από λειτουργικές δραστηριότητες.....	1.200€	Καθαρά ταμειακά διαθέσιμα από λειτουργικές δραστηριότητες.....	1.200€
		↑————— ίδια —————↑	



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (17/25)

✓ Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Καθαρά Κέρδη			
<i>Προσαρμογές</i>			
+ Αποσβέσεις			
+ Ζημιά από πώληση παγίων			
- Κέρδη από πώληση παγίων			
- Αυξήσεις στοιχείων κυκλοφορούντος ενεργητικού εκτός από διαθέσιμα			
+ Μειώσεις στοιχείων κυκλοφορούντος ενεργητικού εκτός από διαθέσιμα			
+ Αυξήσεις βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων			
- Μειώσεις βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων			
= Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές διαδικασίες			



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (18/25)

✓ Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
- Αγοράς Πάγιων Περιουσιακών στοιχείων			
+ Εισπράξεις από πωλήσεις παγίων			
+ Τόκοι εισπραχθέντες			
+ Έσοδα επενδύσεων			
= Σύνολο Εισροών – Εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες			



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (19/25)

✓ Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
+ Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου			
+ Εισπράξεις επιχορηγήσεων επενδύσεων			
- Εξοφλήσεις χρεολυσίων + Αυξήσεις δανείων			
- Μερίσματα πληρωθέντα			
= Σύνολο Εισροών – Εκροών από Χρηματοδοτικές δραστηριότητες			



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (20/25)

✓ Ταμειακές ροές: Παράδειγμα

A. ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥ	ΙΟΥ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Πωλήσεις Εμπ ορευμάτων	894	2 681	3 575	3 575	3 575	3 575	4 469	4 469	2 681	1 788	1 788	1 788
Πωλήσεις Προϊόντων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Πελάτες	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Γραμμάτια Εισπ ρακτέα	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Λοιπ ά Έσοδα	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δάνεια	30 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Λοιπ ές Εισπ ροές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Εισπ ράξεις Φόρων	411	822	822	822	822	822	1 233	822	411	411	411	411
ΣΥΝΟΛΟ	31 305	3 504	4 397	4 397	4 397	4 397	5 702	5 291	3 092	2 199	2 199	2 199

A. ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΓΙΑ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΙ	ΙΟΥ	ΙΟΥ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Αγορές Εμπ ορευμάτων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αγορές Υλών Παραγωγής	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Γραμμάτια Πληρωτέα	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Προμηθευτές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Λοιπ ές Υπ οχρεώσεις	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σταθερά Έξοδα	835	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	835
Μεταβλητά Έξοδα	686	686	586	586	686	686	686	686	686	586	586	689
Φόροι Εισφορές	411	822	822	822	822	822	1 233	822	411	411	411	411
Αγορές Παγίων	20 500	0	0	0	500	10 000	0	0	0	0	0	0
Λοιπ ές Εκροές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δάνεια	0	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585
ΣΥΝΟΛΟ	22 433	2 927	2 827	2 827	3 427	12 927	3 338	2 927	2 515	2 415	2 415	2 519



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (21/25)

✓ Εκτίμηση Νεκρού Σημείου

Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ως εργαλείο για τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων, καθώς βοηθάει στην απάντηση ερωτήσεων όπως:

- Αν η τιμή αυξηθεί τι θα συμβεί στο νεκρό σημείο;
- Αν η εταιρεία εισάγει μια νέα γραμμή παραγωγής πόσα τεμάχια από το νέο προϊόν πρέπει να πουληθούν για να επιτευχθεί το νεκρό σημείο;
- Αν πρόκειται για επιχείρηση που μόλις ξεκινάει, ποιο είναι το επίπεδο παραγωγής προκειμένου να αποφευχθεί ζημία;
- Τι θα συμβεί στο νεκρό σημείο αν τα κόστη προβλέπεται να αυξηθούν;
- Θα ήταν χαμηλότερο το νεκρό σημείο αν μέρη του προϊόντος αγοράζονταν από εξωτερικούς προμηθευτές και δεν παράγονταν στην επιχείρηση;



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

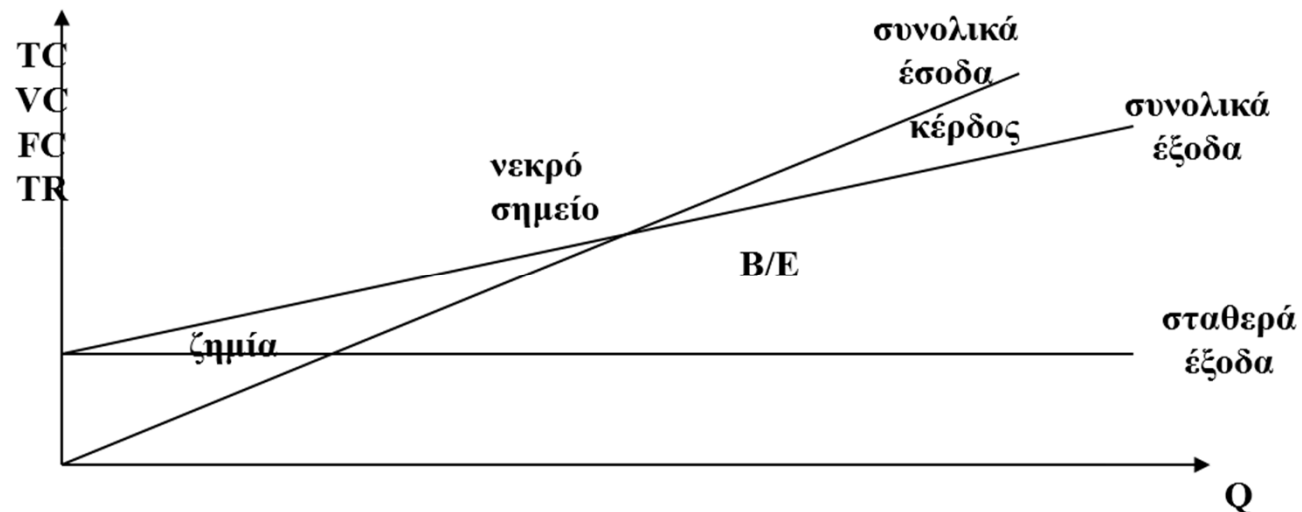
7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (22/25)

✓ Εκτίμηση Νεκρού Σημείου (Break Even Point)

- TR = Total Revenue (Συνολικά Έσοδα)
- TC = Total Cost (Συνολικά Έξοδα)
- P = Price (τιμή ανά μονάδα)
- Q = Quantity (ποσότητα προϊόντος)
- FC = Fixed Cost (Σταθερό κόστος)
- V = Variable cost per unit (Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα)

$$TR = TC$$

$$P * Q = FC + Q * V$$



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (23/25)

✓ Εκτίμηση Νεκρού Σημείου (Break Even Point)

Ενδεικτικά Σταθερά έξοδα

- Ενοίκια
- Μισθοί Διοικητικού Προσωπικού
- Ασφάλιστρα (Κτιρίων & εγκαταστάσεων)
- Χρηματοοικονομικά έξοδα
- Αποσβέσεις
- κλπ

Ενδεικτικά Μεταβλητά έξοδα

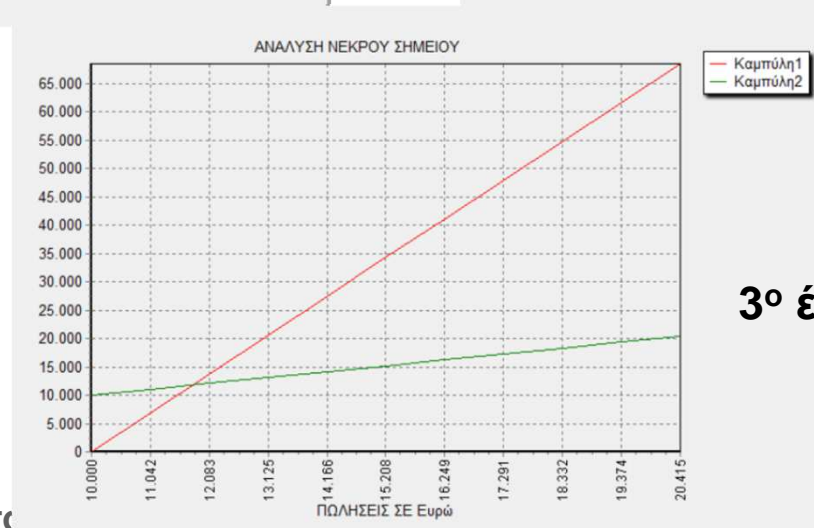
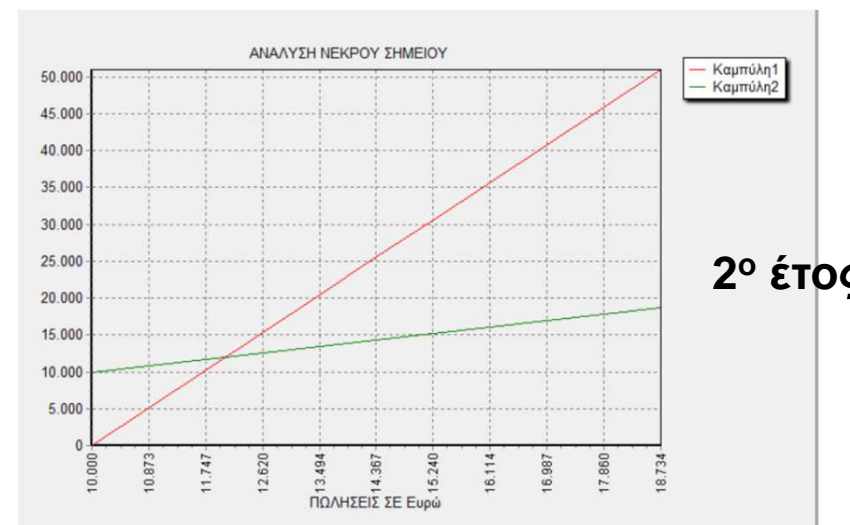
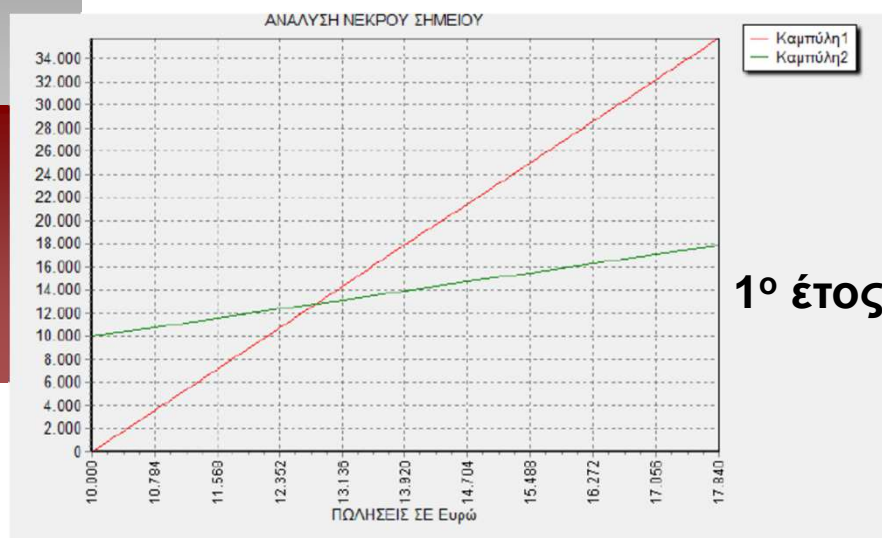
- Κόστος πωληθέντων
- Μισθοί παραγωγής / ποσοστά πωλητών
- Αναλώσιμα
- Κόστος ενέργειας
- κλπ



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (24/25)

✓ Παράδειγμα Νεκρού Σημείου



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

7. Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοδότηση (25/25)

✓ Παράδειγμα Νεκρού Σημείου

	ΣΕΝΑΡΙΟ Α	ΣΕΝΑΡΙΟ Β Αύξηση Τιμών 25%	ΣΕΝΑΡΙΟ Γ: Αύξηση Ογκου Πωλήσεων κατά 25%
Εκτιμώμενα Έσοδα	200.000	250.000	250.000
Περιγραφή Εξόδων			
Μεταβλητά Έξοδα (ετήσια)			
Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων	45.000	45.000	56.250
Κόστος Ενέργειας	10.000	10.000	12.500
Πρωτογενή Υλικά	35.000	35.000	43.750
Μισθοί (με ΙΚΑ και φόρους)	30.000	30.000	37.500
Σύνολο Μεταβλητών	120.000	120.000	150.000
Πάγια Έξοδα (ετήσια)			
Μισθοί (με ΙΚΑ και φόρους)	25.000	25.000	25.000
Αναλώσιμα	1.000	1.000	1.000
Επισκευές & Συντήρηση	5.000	5.000	5.000
Διαφήμιση	5.000	5.000	5.000
Αυτοκίνητα/Ταξίδια/Ταχυδρομικά	5.000	5.000	5.000
Λογιστής & Δικηγόροι	15.000	15.000	15.000
Ενοίκιο	3.000	3.000	3.000
Τηλέφωνο/internet	1.000	1.000	1.000
Ρεύμα/νερό/κοινόχρηστα	1.000	1.000	1.000
Ασφάλεια	2.000	2.000	2.000
Σύνολο φόρων	10.000	10.000	10.000
Τόκοι	3.000	3.000	3.000
Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	1.000	1.000	1.000
Λοιπά	1.000	1.000	1.000
Διάφορες Δαπάνες	1.000	1.000	1.000
Απολαβές ιδιοκτίτη	1.000	1.000	1.000
Σύνολο Σταθερών Εξόδων	80.000	80.000	80.000
Σύνολο Εξόδων	200.000	200.000	230.000
Breakeven Sales level =	200.000	153.846	200.000

Πηγή: ΟΕΕΤΑΚ, Κωνίνος Σεργεδάκης, 2014



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

8. Ανάλυση Κινδύνων

- ✓ Μεγάλη σημασία εμφάνισης τυχόν κινδύνων
- ✓ Σχεδιασμός ελαχιστοποίησης κινδύνων
- ✓ Σενάρια καλύτερης και χειρότερης προσέγγισης με προσέγγιση 3-5 ετών. Βασικές παράμετροι – κλειδιά (μερίδια αγοράς, περιθώριο κέρδους)
- ✓ Ανάλυση ευαισθησίας και τι δείχνει; (διαφοροποίηση βασικών υποθέσεων κατά περίπτωση)
- ✓ Τεχνικές μετριασμού του κινδύνου
- ✓ Μείωση, όσο αυτό είναι δυνατό, εξάρτησης από αβέβαιους παράγοντες



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

9. Χρονοδιαγράμματα

- ✓ Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος που να δείχνει πότε θα ολοκληρωθεί κάθε φάση της δραστηριότητας:
 - Επιχειρηματική ιδέα
 - Ολοκλήρωση σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντος
 - Πρόσληψη δυναμικού
 - Συμφωνία με διανομείς
 - Παραγγελία α υλών
 - Πωλήσεις και διανομή
 - Εισπράξεις
- ✓ Αλληλεπίδραση φάσεων και καταληκτικές προθεσμίες ολοκλήρωσης



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

9. Χρονοδιαγράμματα



Gantt Chart

Πηγή: creately.com



Επιχειρηματικό Σχέδιο:

10. Παραρτήματα

- ✓ Βιογραφικά συνεργατών
- ✓ Βιβλιογραφία για το προϊόν / υπηρεσία
- ✓ Τυχόν πατέντες
- ✓ Τεχνικές πληροφορίες



Κοινά Σφάλματα ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ✓ Αναβολή
- ✓ Μη φροντισμένες ταμειακές ροές
- ✓ Υπερεκτίμηση της αξία της ιδέας
- ✓ Φόβος / Άγχος (Πεποίθηση ότι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολύ δύσκολη)
- ✓ Ασαφείς στόχοι
- ✓ Χρήση πλήρους business plan σε κάθε περίπτωση
- ✓ Μπερδεμένες προτεραιότητες
- ✓ Υπερεκτίμηση πιθανών πωλήσεων (Σημασία ύπαρξης συντηρητικών προβλέψεων και υπεράσπισης τους)



DON'Ts



Ένα καλό Επιχειρηματικό Σχέδιο

- ✓ Ορίζει ξεκάθαρα την αγορά, τις προοπτικές, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές
- ✓ Περιλαμβάνει αξιόπιστες επιχειρηματικές παραδοχές και προβλέψεις
- ✓ Περιγράφει πως θα αποκτηθεί διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Αναγνωρίζει τις παραδοχές στις οποίες η εταιρία είναι πιο ευαίσθητη, τους πιθανούς κινδύνους και δράσεις αντιμετώπισης αυτών
- ✓ Υποστηρίζεται από αυτούς που πρέπει να το υλοποιήσουν
- ✓ Αναγνωρίζει τις ανάγκες χρηματοδότησης της εταιρίας

