

Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών

9^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Επιχειρηματικό Σχέδιο

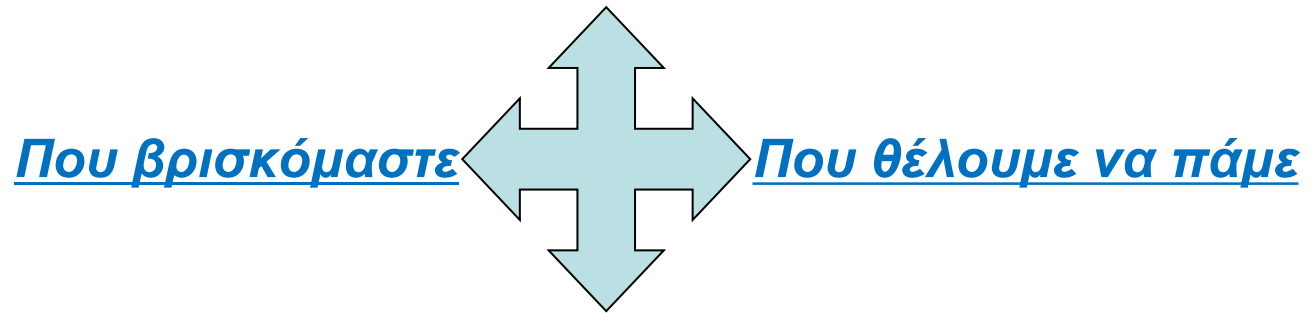
Business Plan

Business Plan

Θεωρία

Επιχειρηματικό Σχέδιο

Χρήσιμο Εργαλείο για κάθε επιχείρηση – οργανισμό

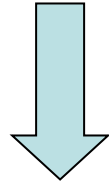


Πως θα καταφέρουμε να φθάσουμε εκεί

Στόχοι Επιχειρηματικού Σχεδίου

- α) Μελέτη βιωσιμότητας μιας νέας επιχείρησης
- β) Μελέτη δημιουργίας μιας καινούργιας επιχειρηματικής λειτουργίας από επιχείρηση ή ιδιώτη σε έναν καινούργιο κλάδο
- γ) Εξεύρεση χρηματοδοτικής στήριξης για τα νέα σχέδια
- δ) Μελέτη επιχειρηματικών λειτουργιών μιας επιχείρησης προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα όπως:
 - Αναπτύσσεται σωστά?
 - Ποιοί είναι οι κίνδυνοι?
 - Ποια είναι τα ανταγωνιστικά σημεία?
 - Χρειάζεται αλλαγή της στρατηγικής?
 - Χρειάζεται διόρθωση πορείας ή επιμέρους λειτουργιών?

Επιχειρηματικό Σχέδιο



Απαραίτητες πληροφορίες από:

- A) Εξωτερικό περιβάλλον
- B) Εσωτερικό Περιβάλλον

Εξωτερικό Περιβάλλον (I)

Στόχος της Έρευνας του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Ο εντοπισμός των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση που υπάρχουν στη συγκεκριμένη αγορά και του τρόπου υλοποίησής της.

Ο εντοπισμός των απειλών για επιχειρηματική δράση που υπάρχουν στη συγκεκριμένη αγορά και του τρόπου αποφυγής τους.

Εξωτερικό Περιβάλλον (II)

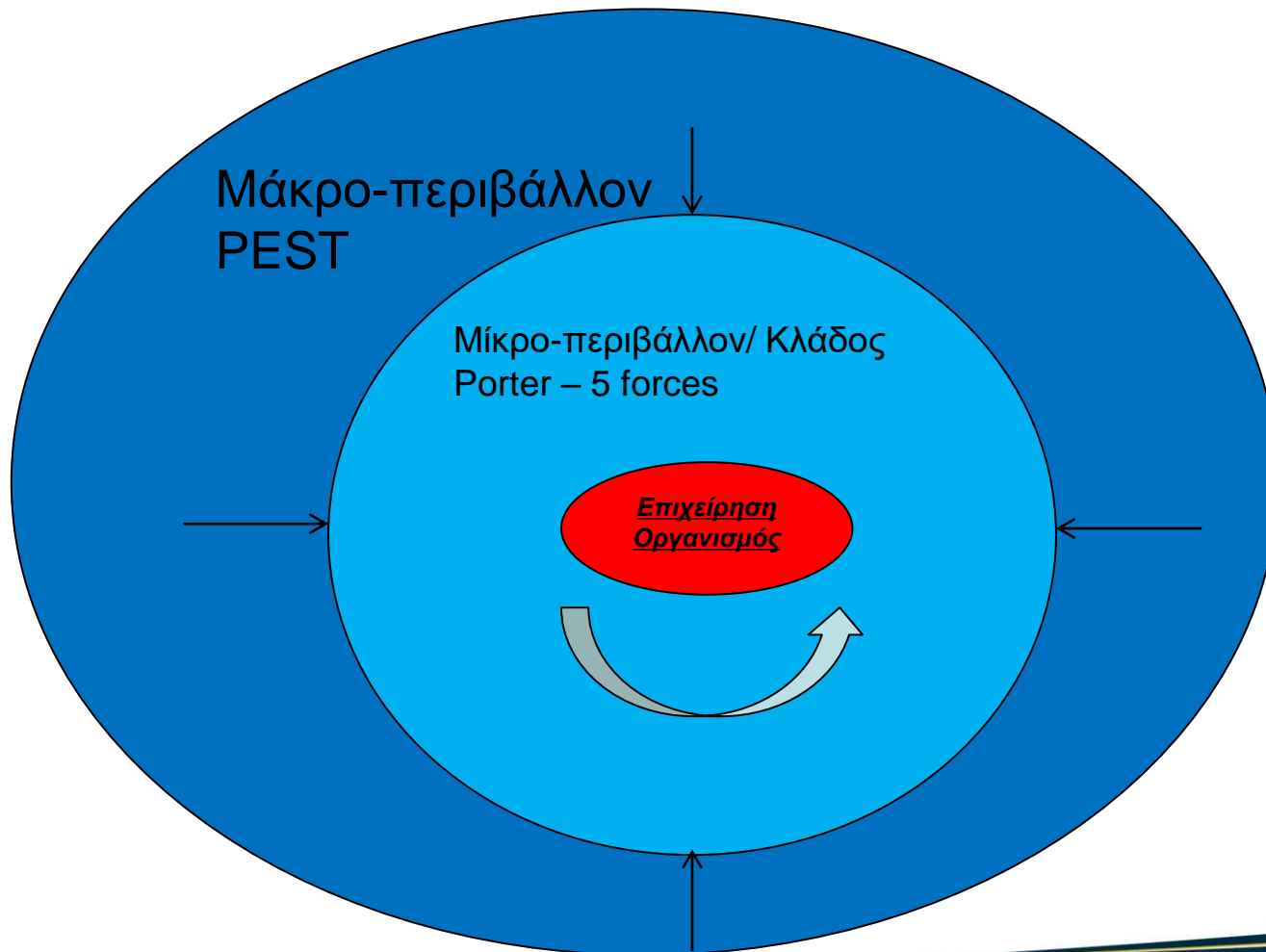
Απαιτείται η αναζήτηση ενδειγμένων πληροφοριών και η συστηματική εξέταση τους στους παρακάτω τομείς:

Η οικονομική κατάσταση και οι πολιτικές συγκυρίες, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (εργασιακό, εκπαιδευτικό, κλπ) **(ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)**

Η «φύση» του κλάδου που θα αναπτυχθεί ή αναπτύσσεται η εταιρεία, λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική των τεχνολογικών, ανταγωνιστικών διαστάσεων και των προοπτικών του **(ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)**

Η αγορά στην οποία θα αναπτυχθεί ή αναπτύσσεται η εταιρεία, με γνώμονα τη γεωγραφική διάσταση.

Εξωτερικό Περιβάλλον (III)



Εσωτερικό Περιβάλλον

Στόχος της Έρευνας του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Ο εντοπισμός των δυνατοτήτων του οργανισμού με γνώμονα τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει

Η εξακρίβωση των αδυναμιών του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα

Συνολική Θεώρηση Περιβάλλοντος

SWOT Analysis Template

SWOT Analysis

Strengths

- Capabilities
- Competitive advantages
- Resources, assets and people
- Experience, knowledge and data
- Financial reserves, returns
- Marketing, reach
- Innovative aspects
- Location, geographical
- Price, value and quality
- Processes, systems, it, communications
- Advantages of proposition

Weaknesses

- Lack of capabilities
- Gap in competitive strengths
- Reputation, presence and reach
- Timescales, deadlines and pressures
- Financials
- Cash flow, cash drain
- Continuity, supply chain
- Effects on core activities
- Reliability of data, plan and project
- Management cover & succession

Opportunities

- Market developments
- Industry or life style trends
- Innovation and technology development
- Global influences
- Market dimensions, horizontal, vertical
- Target markets
- Geographical import, export
- Major contracts, tactics and surprises
- Business/product development

Threats

- Political and economical effects
- legislative effects
- environmental effects
- Competitive intentions
- Market demand
- Innovation in technologies, services and ideas
- New contracts and partners
- Loss of resources
- Obstacles to be faced
- Poor management strategies
- Economic condition home, abroad

Η δομή

ΔΟΜΗ Επιχειρηματικού Σχεδίου (I)

[Από το βιβλίο “Στρατηγική των Επιχειρήσεων” του Β.Μ Παπαδάκη (2007), εκδ. Μπένου, Αθήνα]

1 Executive Summary

2 Ανάλυση της επιχείρησης – Εσωτερική Ανάλυση

Περιγραφή εταιρείας/Ιστορικό (πότε, από ποιους, κυριότερα επιτεύγματα)

Όραμα/Αποστολή, Υφιστάμενη Στρατηγική και Στόχοι

Οργανωτική Δομή

Προϊόντα – Υπηρεσίες

Πόροι και Ικανότητες

Εταιρική Διακυβέρνηση

Ανώτατη Διοίκηση

3 Εξωτερική Ανάλυση - Περιγραφή της Αγοράς

PEST

Πέντε (5) δυνάμεις του Μ.Porter

Κανάλια διανομής

Τάσεις στον κλάδο

Παράγοντες επιτυχίας

ΔΟΜΗ

Επιχειρηματικού Σχεδίου (II)

4 Προσδιορισμός – Αξιολόγηση – Επιλογή Στρατηγικής

SWOT

Στρατηγικοί Στόχοι

Στρατηγικές επιλογές

Ανταγωνιστική Στρατηγική

Λειτουργικές Στρατηγικές

Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων

Στρατηγική Χρηματοοικονομικών

Στρατηγική Παραγωγής - Πωλήσεων

5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Οργανωτική δομή (Structure)

Συστήματα (Systems)

Ανθρώπινο δυναμικό (Staff)

Αξίες (Shared values)

Ικανότητες (Skills/Competences)

6 Οικονομική Ανάλυση

7 Ανάλυση Κινδύνων

8 Επίλογος

Video 3

<https://www.youtube.com/watch?v=PL2te2gx2Xs>

Επιχειρηματικό Σχέδιο
(Business Plan)

με το
Ultimate Business Plan Starter

και Θεωρητικά Εργαλεία

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

1. Executive Summary

Είναι όλη η ουσία του Business Plan, όπου περιγράφουμε στον αναγνώστη που ακριβώς στοχεύουμε.

Είναι η μια και μοναδική ευκαιρία για να τραβήξετε την προσοχή του αναγνώστη σας και να τον κάνετε να συνεχίσει να διαβάζει.

Τραπεζίτες ή επενδυτές βομβαρδίζονται απο χιλιάδες B.P.

Για να κερδίσει την προσοχή κάποιου το δικό σας B.P, θα πρέπει να παρουσιάζει την επιχειρηματική σας ιδέα ξεκάθαρα αλλά και χωρίς περιτές λεπτομέριες που θα κουράσουν τον αναγνώστη.

Παρότι είναι το πρώτο κομμάτι που θα διαβάσει ο αναγνώστης είναι το τελευταίο κομμάτι που θα γράψουμε.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

2. Company Background - Η Επιχείρηση (I)

Introduction

Το τμήμα αυτό δίνει στον αναγνώστη μια γενική εικόνα της επιχείρησης.

Αρχικά πρέπει να παρουσιάσετε το πως δημιουργήθηκε η επιχείρηση σας.

Περιγράψτε τις προσωπικές καταστάσεις και συνθήκες που σας οδήγησαν σαν επιχειρηματία στην κίνηση αυτή.

Αν η επιχειρηματική σας ιστορία έχει κάποια διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, τότε ίσως να μείνει πιο εύκολα στη μνήμη του αναγνώστη.

Business Description

Περιγράψτε στον αναγνώστη την επιχείρηση σας. Τι προϊόντα παράγει ή ποιές υπηρεσίες παρέχει.

Ποιούς καταναλωτές ή ποιές αγορές προσπαθεί να εξυπηρετήσει.

Προσδιορίστε αν η επιχείρηση σας είναι κατασκευαστική, εμπορική ή υπηρεσιών.

Περιγράψτε σύντομα την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιήστε. Επίσης περιγράψτε σε ποιο επίπεδο ανταγωνισμού συμμετέχει η εταιρεία σας (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, διεθνές).

Περιγράψτε τη νομική μορφή της εταιρείας.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

2. Company Background (II)

Company History

Μιλήστε για την πρόοδο της επιχείρησης απο την ίδρυση της. Μιλήστε για το επίπεδο πωλήσεων, τα πραγματοποιηθέντα κέρδη, τις στρατηγικές συμμαχίες, επίπεδο έρευνας, βραβεία ή διακρίσεις.

Current Position and Business Objectives

Εξηγείστε στον αναγνώστη την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια πρέπει να περιγράψετε τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης σας.

Αυτό μπορεί να γίνει με ένα mission statement ή ένα vision statement.

mission statement = αποστολή

vision statement = όραμα

Ownership

Ποιός έχει την επιχείρηση, ποιά είναι η κεφαλαιακή διαρθρωσή της, ποιοί είναι οι μέτοχοι ή οι βασικοί χρηματοδότες της.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

3. Products – Services (I)

Introduction

Παρουσιάστε στον αναγνώστη το προϊόν σας ή τα προϊόντα σας.

Συγκρίνετε τα προϊόντα σας με αυτά της αγοράς και παρουσιάστε τα πιο εντυπωσιακά στοιχεία των προϊόντων σας ή το πιο σημαντικό στοιχείο της γραμμής παραγωγής σας.

Product Overview

Περιγράψτε τα προϊόντα σας, (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, τιμή).

Παρουσιάστε brochures, φωτογραφίες, διαγράμματα για να εξηγήσετε καλύτερα τα προϊόντα σας.

Επιμείνετε στα μοναδικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα.

Competitive advantage

Περιγράψτε πως το προϊόν σας ανταγωνίζεται τα προϊόντα της αγοράς.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

3. Products – Services (II)

Suppliers and Inventory

Είναι καλή ιδέα να συνεργάζεστε με περισσότερους απο έναν προμηθευτές. Δεν πρέπει να συναρτάτε την επιτυχία της επιχείρησης σας απο μόνο μια εταιρεία.

Η διαφοροποίηση στο κόστος των πρώτων υλών μπορεί να διαφοροποιήσει το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια το κόστος των προϊόντων σας.

Research and Development

Περιγράψτε την R&D δραστηριότητα σας.

Όλα τα προϊόντα υπόκεινται στο φαινόμενο του product life cycle.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

4. The industry, Competition and Market (I)

Introduction

Συνήθως το μεγαλύτερο τμήμα του B. P.

Όλα τα δεδομένα που μπορούν να ορίσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Industry Definition

Περιγράψτε την αγορά στην οποία δραστηριοποιείστε.

Περιγράψτε την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς, καθώς επίσης και όποιες τάσεις αναγνωρίζετε.

Περιγράψτε όλες τις εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την αγορά.

Περιγράψτε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής της βρίσκεται αυτή η αγορά.

Επιπλέον το επιδιωκόμενο κέρδος, το επίπεδο του ρίσκου και φυσικά τα εμπόδια για να εισέλθει κανείς στην αγορά.

*Καλή πηγή για την περιγραφή αυτή μπορούν να αποτελέσουν τα αρχεία των συνδέσμων κοινής εκπροσώπησης των εταιρειών ή τα επιμελητήρια τους.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

4. The industry, Competition and Market (II)

Primary Competitors

Προσδιορίστε τις εταιρείες που ανταγωνίζεστε.

Αν είναι πολλοί, θα ονοματίσετε και θα περιγράψετε μόνο τους σημαντικότερους.

Παρόλαυτα σιγουρευτείτε ότι έχετε προσδιορίσει σίγουρα αυτούς με τους οποίους ανταγωνίζεστε ευθέως. Ανάλογα με την αγορά και τη δική σας δραστηριοποίηση μπορεί να έχετε τοπικούς η και διεθνείς ανταγωνιστές.

Market Size

Παρουσιάστε το μέγεθος της αγοράς σας.

Πόσοι καταναλωτές ενδιαφέρονται να αγοράσουν το προϊόν σας ή προμηθεύονται την υπηρεσία σας;

Market Growth

Περιγράψτε την ιστορική εξέλιξη της αγοράς και την αναμενόμενη πορεία της.

Customer Profile

Περιγράψτε τα χαρακτηριστικά των πελατών που στοχεύεται

(δημογραφικά, γεωγραφικά ατομικά χαρακτηριστικά)

Η ίδια περιγραφή πρέπει να γίνει και όταν οι πελάτες σας είναι ολόκληρες εταιρείες.

Όσο πιο ξεκάθαρα ορίσετε τα χαρακτηριστικά του στόχου σας, τόσο πιο εύκολα θα προσδιορίσετε τη στρατηγική σας.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

5. Marketing Plan (I)

Introduction

Δείχνει στον αναγνώστη πως σκοπεύεται να προσεγγίσετε τους καταναλωτές.

Πολύ καλές επιχειρηματικές ιδέες αποτυγχάνουν λόγω πρόχειρου σχεδιασμού marketing.

Δώστε στο τμήμα αυτό την κεντρική ιδέα του Marketing Plan.

Η στρατηγική σας περιλαμβάνει ένα νέο προϊόν; Θα χρησιμοποιήσετε μια πολιτική χαμηλών τιμών;

Competition Advantage

Αναφέρατε πιο είναι το συγκριτικό σας πλεονέκτημα.

Περιγράψτε τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά ή τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα που έχουν τα προϊόντα σας.

Ο στόχος είναι να κατανοήσει ο πελάτης τα οφέλη που θα έχει από το προϊόν ή την υπηρεσία σας έναντι του ανταγωνισμού.

Pricing

Αναλύστε την τιμολογιακή σας πολιτική και συγκρίνετε την με αυτή του ανταγωνισμού.

Χαμηλές τιμές συνήθως σημαίνουν και «φτωχά» χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, σε σχέση με αντίστοιχα με υψηλότερες τιμές.

Γενικά υπάρχουν δύο τρόποι τιμολόγησης.

Ο πρώτος τρόπος υπολογίζει το ακριβές κόστος του προϊόντος και προσθέτει ένα εύλογο κέρδος.

Η δεύτερη μέθοδος εξετάζει τι χρεώνει ο ανταγωνισμός και προσδιορίζει τις τιμές ανάλογα με το που θέλουμε να πλασαριστεί το προϊόν μας στην αγορά. Θέλουμε να είμαστε ο ηγέτης των χαμηλών τιμών; Θέλουμε να γίνουμε γνωστοί σαν οι ηγέτες της ποιότητας των προϊόντων;

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

5. Marketing Plan (II)

Distribution Channels

Εξηγείστε τους τρόπους με τους οποίους θα φτάσουν τα προϊόντα σας στους καταναλωτές.

Θα τα πουλήσετε σ' αυτούς κατευθείαν; Χρειάζεστε πωλητές, προσωπικό υποστήριξης;

Θα χρησιμοποιήσετε αντιπροσώπους, ανεξάρτητους εμπόρους, δίκτυο πωλήσεων;

Promotional Plan

Πώς σκοπεύετε να διαφημίσετε τα προϊόντα σας στους καταναλωτές;

Πόσα σκοπεύετε να ξοδέψετε ώστε να κερδίσετε νέους πελάτες;

Ποιά είναι η διαφημιστική σας στρατηγική και ο προϋπολογισμός σας;

(προσωπική πώληση, δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση σε εφημερίδα, ραδιόφωνο ή τηλεόραση)

Η διαδικασία της προώθησης διαφέρει από αγορά σε αγορά, ακόμα και ανάμεσα σε ανταγωνιστές της ίδιας αγοράς. Σε κάθε περίπτωση η συνεισφορά μιας διαφημιστικής εταιρείας μπορεί να είναι σημαντική.

Feedback

Κανένα Marketing Plan δεν είναι αποτελεσματικό για πάντα.

Για να διατηρήσετε και να αυξήσετε το καταναλωτικό σας κοινό πρέπει να δημιουργήσετε μηχανισμούς μέσα από τους οποίους να αφουγκράζεστε τη γνώμη, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών σας.

Μηχανισμοί ανάδρασης (feedback) μπορεί να είναι ταχυδρομικές επιστολές, τηλεφωνικές έρευνες, συζητήσεις με πωλητές και αντιπροσώπους κλπ.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

6. Operating Plan (I)

Introduction

Το operating plan, εξηγεί πως η επιχείρηση τελικά θα λειτουργήσει.

Περιλαμβάνει την τοποθεσία της επιχείρησης, την περιγραφή της λειτουργίας της, τον απαιτούμενο εξοπλισμό, τους προμηθευτές και το απαιτούμενο προσωπικό.

Είναι επίσης σημαντικό να παρουσιάσετε την διοικητική διάρθρωση της εταιρείας.

Ο σκοπός είναι πως δεν έχετε μόνο μια καλή ιδέα, αλλά και ότι μπορείτε να την κάνετε πράξη.

Location

Περιγράψτε τη φυσική τοποθεσία της επιχείρησής σας.

Εξηγήστε τα οφέλη που παρέχει ώστε να είναι η επιχείρησή σας αποδοτική και επιτυχημένη.

Δώστε στοιχεία κυκλοφοριακής κίνησης ή και πληθυσμιακά στοιχεία για την περιοχή της έδρας.

Facility

Περιγράψτε τις εγκαταστάσεις της επιχείρησής σας και τον απαραίτητο εξοπλισμό.

Μόνιμος εξοπλισμός θεωρείται αυτός που εγκαταστάθηκε μια φορά και αποτελεί βασική υποδομή.

Σαν επιπλέον εγκαταστάσεις θεωρείστε όποια κτήρια η βελτιώσεις σχεδιάζετε να υλοποιήσετε.

(έκταση της παραγωγικής μονάδας, των αποθηκών και των γραφείων, διάγραμμα της παραγωγικής διαδικασίας ή σχέδιο του καταστήματος ή κάποιες φωτογραφίες του ή κάποια μακέτα)

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

6. Operating Plan (II)

Operating Equipment

Παρουσιάζετε όλο τον εξειδικευμένο εξοπλισμό που είναι απαραίτητος.

Αναφέρετε τους προμηθευτές και τα κόστη του εξοπλισμού αυτού.

Επίσης παρουσιάζετε οποιονδήποτε άλλο εξοπλισμό δεν περιλαμβάνεται στις υποδομές, όπως εξοπλισμό γραφείων, υπολογιστές κλπ, που θεωρούνται λειτουργικούς εξοπλισμούς.

Suppliers and Vendors

Δώστε τους βασικούς σας προμηθευτές και τους βασικούς διακινητές των προϊόντων σας.

Ειδικά οι κατασκευαστικές βιομηχανίες χρειάζονται πολύ στενές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και τα δίκτυα πωλήσεων τους.

Παρουσιάστε εναλλακτικές που έχετε σε προμηθευτές πρώτων υλών αλλά και δικτύου απορρόφησης των προϊόντων σας.

Personnel Plan

Ποιές είναι οι ανάγκες προσωπικού που έχετε;

Περιγράψτε συνολικά τις ανάγκες σας και το μίγμα προσωπικού που σας είναι απαραίτητο.

Αναφέρατε επίσης τις διαδικασίες πρόσληψης, τις απαιτήσεις σε προσόντα, τα πακέτα των αποδοχών.

General Operations

Εθνική και Ευρωπαϊκή νομοθεσία. Δάση της εταιρείας αναφορικά με θέματα ασφάλειας, συμπεριφοράς σε άτομα με ειδικές ανάγκες, περιβαλλοντικής πολιτικής, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

7. Management, Organization, Ownership (I)

Introduction

Εδώ παρουσιάζεται η ομάδα της διοίκησης.

Πως οργανώνεται η επιχείρηση και ποιά είναι η ιδιοκτησιακή της δομή.

Η διοικητική δομή θα πρέπει να έχει ξεκάθαρα επίπεδα αρμοδιοτήτων.

Πείστε τους αναγνώστες σας για τις ικανότητες της διοικητικής ομάδας.

Management / Principals

Αναφέρατε τα βασικότερα και πιο υψηλόβαθμα μέλη της διοικητικής σας ομάδας.

Αναλύστε τους τομείς ευθύνης τους και το πεδίο δραστηριοποίησης τους.

Περιγράψτε το background τους και πως η πρότερη εμπειρία τους σχετίζεται με την εταιρεία σας.

Organizational Structure

Παρουσιάστε τη δομή οργάνωσης ή κάποιο οργανόγραμμα της εταιρείας σας.

Περιγράφοντας την οργανωτική δομή της επιχείρησης σας προσπαθείτε να δείξετε ότι διαθέτετε μια εταιρεία που λειτουργεί σωστά.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

7. Management, Organization, Ownership (II)

Professional Consultants

Εδώ παρουσιάζετε οποιαδήποτε εξωτερική βοήθεια δέχεται η εταιρεία από εταιρείες συμβούλων, διαφημιστικές ή άλλες.

Περιγράψτε ποιό είναι αυτοί με τους οποίους συνεργάζεστε, ποιά είναι η γνώση ή η εμπειρία που προσθέτουν στην εταιρεία σας και ποιές ανάγκες σας καλύπτουν.

Ownership and Boards

Εδώ αναφέρετε τους ιδιοκτήτες της επιχείρησής σας και τα ποσοστά συμμετοχής τους σ' αυτήν. Επιπλέον ανάλογα με τη νομική μορφή της εταιρείας πρέπει να παρουσιάσετε και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

Παρότι τα μέλη του Δ.Σ. μπορεί να μην είναι υπάλληλοι της εταιρείας, πληρώνονται από την εταιρεία και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην πορεία της.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

8. Goals and Strategies

Introduction

Εδώ δείχνετε πόσο καλά έχετε αντιληφθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον, τα εφόδια σας για την επιτυχία και τα πιθανά εμπόδια στο εγχείρημα σας.

Περιγράψτε τους γενικούς σας στόχους και τις στρατηγικές με τις οποίες θα τους επιτύχετε.

Το πιο σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις είναι η ικανότητα να δημιουργεί κέρδη. Αν αυτό είναι εμφανές στο Business Plan τότε μπορεί να προσελκύσετε εύκολα επενδυτές.

Business Goals

Περιγράψτε τους γενικούς σας στόχους, ύψος πωλήσεων, εκτίμηση κερδών, είσοδο σε νέες αγορές, αύξηση μεριδίου αγοράς.

Key to Success

Περιγράψτε κάποια κρίσιμα σημεία που είναι απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου σας.

Αν αντιμετωπίζετε εξωτερικές συνθήκες που μπορεί να εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων σας προσδιορίστε τις συνθήκες αυτές και περιγράψτε τη στρατηγική αντιμετώπισης τους.

Future Plans

Θα πρέπει να παρουσιάσετε κάποια μακροπρόθεσμα πλάνα που θα αφορούν την επόμενη τριετία, όπως το να εισάγεται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το *Ultimate Business Plan Starter*

9. Financial Assumptions

Οικονομοτεχνικές Μελέτες και
Χρηματοοικονομικά δεδομένα

Financial Assumption

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



- 1) Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ - NPV)
- 2) Του Εσωτερικού Επιτοκίου Απόδοσης (ΕΕΑ - IRR)

Net Present Value

$$NPV = \text{initial investment} + \frac{\text{Cash flow Year 1}}{(1+r)^1} + \dots + \frac{\text{Cash flow Year n}}{(1+r)^n}$$

Or,

$$NPV = \text{initial investment} + \sum_{t=1}^{t = \text{end of project}} \frac{\text{(Cash Flows at Year t)}}{(1+r)^t}$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t} - NCF_0$$

$$\underline{\text{Cash flow} = E - CB}$$

NCF_0 = initial cash outlay on project
 NCF_t = net cash flow generated by project at time t
n = life of the project
k = required rate of return

Financial Assumption

NPV Calculation Steps

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Future Cash Flow	5,000	6,000	8,000	7,000	4,000
$\frac{\text{Cash Flow}}{(1 + \text{Interest Rate})^{\text{Time period}}}$	$\frac{5,000}{(1 + 0.08)}$	$\frac{6,000}{(1 + 0.08)^2}$	$\frac{8,000}{(1 + 0.08)^3}$	$\frac{7,000}{(1 + 0.08)^4}$	$\frac{4,000}{(1 + 0.08)^5}$
	$\frac{5,000}{1.08}$	$\frac{5,000}{1.17}$	$\frac{5,000}{1.26}$	$\frac{5,000}{1.36}$	$\frac{5,000}{1.47}$
Present Value of future cash Flow	4,630	5,144	6,351	5,145	2,722

Sum of Present Value 23,992

Investment Value 20,000

Net Present Value 23,992 – 20,000 = 3,992



Financial Assumption

		COUNTIF						
		=NPV(B2,B6:B8)+B5						
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Project X							
2	Discount Rate	15%						
3								
4	Period	Cash Flow						
5	0	-100						
6	1	300						
7	2	500						
8	3	1000						
9								
10	Net Present Value	\$1,196.46						
11								
12								

Video 1

Net Present Value

<https://www.youtube.com/watch?v=zGRVVSC4UUQ>

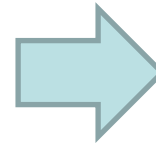
Video 2

Net Present Value in Excel

<https://www.youtube.com/watch?v=hG68UMupJzs>

Επιχειρηματικό Σχέδιο με το Ultimate Business Plan Starter

2. Επιχείρηση
3. Προϊόν – Υπηρεσία
4. Βιομηχανία – Ανταγωνισμός – Αγορά
5. Marketing
6. Λειτουργία
7. Διοίκηση
8. Στρατηγική
9. Χρηματοοικονομικά Δεδομένα



**EXECUTIVE
SUMMARY**

Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων

ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Ατομική Επιχείρηση
- Ομόρρυθμη Εταιρία - Ο.Ε.
- Ετερόρρυθμη Εταιρία - Ε.Ε.
- Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης – Ε.Π.Ε.
- Ανώνυμη Εταιρία – Α.Ε.
- Συνεταιρισμοί
- Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία – Ι.Κ.Ε.

Ατομική Επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση αποτελείται από **ένα φυσικό πρόσωπο** το οποίο ασκεί τη δραστηριότητά της. Ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και έχει προσωπική ευθύνη για τη λειτουργία της. Αποτελεί ευέλικτη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς ο επιχειρηματίας ελέγχει κάθε τομέα της επιχείρησής του, παίρνει ανεμπόδιστα αποφάσεις για το μέλλον της και δρα γρήγορα και αποτελεσματικά.

Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Για τη σύσταση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη, τα οποία κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα την ευθύνη τους. Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.

Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΜΟΡΡΥΘΜΗΣ

Ο νόμος δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου για να συσταθεί μια Ο.Ε., γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των εταίρων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι και με την προσωπική τους περιουσία για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη, τα οποία κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Διαίρεση των εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρείας σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς τους στην εταιρεία.

Η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

Ο ετερόρρυθμος εταίρος ευθύνεται ως ομόρρυθμος στις περιπτώσεις που αναγράφεται το όνομα του στην επωνυμία της εταιρείας ή συμμετέχει στη διαχείριση και εκπροσώπησή της.

ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΕΡΟΡΡΥΘΜΗΣ

Ο νόμος δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου για να συσταθεί μια Ε.Ε., γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των ομορρύθμων εταίρων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι και με την προσωπική τους περιουσία για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) (I)

Οι Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και της ανώνυμης εταιρείας.

Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες.

* Ωστόσο, απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital) και αθλητικές δραστηριότητες.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Μία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης συστήνεται από τουλάχιστον 2 πρόσωπα, είτε φυσικά είτε νομικά. Ωστόσο αρκεί 1 πρόσωπο φυσικό ή νομικό (μονοπρόσωπη ΕΠΕ) υπό κάποιες προϋποθέσεις. Δηλαδή δεν επιτρέπεται εφόσον έχει ήδη ιδρυθεί μονοπρόσωπη ΕΠΕ από φυσικό ή νομικό πρόσωπο αυτό να ιδρύσει νέα μονοπρόσωπη ΕΠΕ.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) (II)

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της.

Άλλα βασικά χαρακτηριστικά:

- Το κεφάλαιο της εταιρίας διαιρείται σε “μερίδες συμμετοχής”, κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 30 ευρώ
- Υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Έχει ορισμένη διάρκεια (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας)
- Οι αποφάσεις παίρνονται με πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου.
- Υπάρχουν δύο όργανα, η Γενική Συνέλευση των εταίρων και ο διαχειριστής ή Διαχειριστές

ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΕ

Το ελάχιστο ύψος εταιρικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας ΕΠΕ είναι 4.500 ευρώ. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι ολόκληρο σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (πχ ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος του αρχικού εταιρικού κεφαλαίου (το πολύ το 50% αυτού) καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) (I)

- Ιδρύεται από ένα ή περισσότερα πρόσωπα με αρχικό κεφάλαιο που δεν μπορεί να είναι κατώτερο των 60.000 ευρώ. Το κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές.
- Οι μετοχές μπορεί να είναι είτε ανώνυμες είτε ονομαστικές. Κάθε μετοχή αντιπροσωπεύει μία ψήφο στη γενική συνέλευση των μελών.
- Το διοικητικό συμβούλιο της Α.Ε. εκλέγεται από τη γενική συνέλευση και μπορεί να αποτελείται από μετόχους ή μη μετόχους. Η ευθύνη των μελών, σε περίπτωση διάλυσης και εκκαθάρισης είναι ίση με το κεφάλαιο που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές τους.
- Τα κέρδη καταβάλλονται στους μετόχους σε αναλογία με τις μετοχές τους. Μπορεί ένα μέρος να μη διανεμηθεί για να χρησιμοποιηθεί για ανάπτυξη της εταιρείας. Μπορεί να γίνει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών.
- Όταν η Α.Ε. έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, μπορεί με αίτησή της να εισαχθεί στο χρηματιστήριο, προς δημόσια διαπραγμάτευση της μετοχής της.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Η ανώνυμη εταιρεία μπορεί να ιδρυθεί από ένα ή περισσότερα πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε ένα μόνο πρόσωπο. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) (II)

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η ανώνυμη εταιρεία είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Κάθε ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 2190/1920.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές
- Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της
- Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών)
- Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων
- Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία
- Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου

ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΑΕ

Το ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας ΑΕ είναι 60.000 ευρώ, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (πχ ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος ή το σύνολο του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.

Συνεταιρισμοί

Οι Συνεταιρισμοί αποτελούν εκούσιες ενώσεις προσώπων, που σκοπεύουν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των μελών τους, μέσα από την κοινή επιχειρηματική και κοινωνική δραστηριότητα, με ισότιμη συνεργασία με αμοιβαία βοήθεια και δημοκρατικά εκλεγμένη διοίκηση.

- Βάση της εταιρικής ιδιότητας στο συνεταιρισμό αποτελεί η συνεταιριστική μερίδα. Συνεταιριστική μερίδα είναι το ελάχιστο ποσό συμμετοχής κάθε προσώπου στο συνεταιρισμό. Το συνολικό κεφάλαιο του συνεταιρισμού αποτελείται από τις συνεταιριστικές μερίδες και από τα δικαιώματα εγγραφής.
- Στην λήψη αποφάσεων ισχύει ο κανόνας ένα πρόσωπο - μία ψήφος, άσχετα από τις εταιρικές μερίδες που κατέχει κάποιο μέλος.
- Θεωρείται προσωπική εταιρεία, γιατί αποτελεί ένωση προσώπων και όχι ένωση κεφαλαίων.
- Μπορεί να υιοθετήσει οποιοδήποτε είδος νομικής μορφής

I.K.E

Η ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία συστήνεται μέσω της Υπηρεσίας Μιας Στάσης και συνιστάται απο ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Η σύσταση της I.K.E. μπορεί να γίνει με ιδιωτικό έγγραφο (συμφωνητικό) είτε με συμβολαιογραφικό έγγραφο μόνο αν επιβάλλεται ειδική διάταξη του νόμου π.χ. εισφορά ακινήτου. Η σύσταση γίνεται μέσω της αρμόδιας υπηρεσίας του ΓΕΜΗ.

Αν δεν ορίζεται στο καταστατικό, ο χρόνος είναι 12 έτη από τη σύσταση της ή αλλιώς θα είναι ορισμένου χρόνου, όσο ορίζεται στο καταστατικό της.

Η εταιρεία αυτή έχει νομική προσωπικότητα και για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρεία με την παρουσία της.

Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων
Bateman – Snell
Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, 2018

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management
Schermerhorn J.
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Σας ευχαριστώ

ikinias@ba.aegean.gr