



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Στοιχεία Επιχείρησης

Συμπληρώνονται βασικά στοιχεία επικοινωνίας και δραστηριότητας της υπό σύσταση επιχείρησης στην πρώτη σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου, ώστε να παρουσιαστεί άμεσα η ταυτότητα της νέας ή υπό σύσταση επιχείρησης.

Για τη συμπλήρωση του κωδικού ΣΤΑΚΟΔ\* ο επιχειρηματίας πρέπει να απευθυνθεί στην αρμόδια ΔΟΥ ή σε εξειδικευμένο σύμβουλο, ή να ανατρέξει στην "Στατιστική Ταξινόμηση των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας 2003" της ΕΣΥΕ.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	
ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΝΟΜΟΣ	
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	
ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	
ΑΛΛΕΣ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
ΣΤΑΚΟΔ	

\* Ο κωδικός ΣΤΑΚΟΔ αντιπροσωπεύει την κωδικοποίηση της δραστηριότητας της επιχείρησης σε συγκεκριμένο κλάδο και υποκλάδο, όπως ορίζεται από τη Στατιστική Υπηρεσία. Ο κωδικός αφορά την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, ενώ στην περίπτωση που υπάρχουν και δευτερεύουσες δραστηριότητες, η επιχείρηση λαμβάνει κωδικούς και για αυτές.

### 1.2 Στοιχεία Φορέων της Επιχείρησης

Συμπληρώνονται βασικά στοιχεία των φορέων της επιχείρησης, ώστε να δοθεί άμεσα το εταιρικό σχήμα της επιχείρησης και ένα σύντομο προφίλ των ατόμων που το αποτελούν. Συνίσταται να ακολουθηθεί και το βιογραφικό των εταιρών, το οποίο εμφανίζει τα πλήρη στοιχεία τους, όσον αφορά το επίπεδο σπουδών και την επιχειρηματική / εργασιακή εμπειρία τους.

Όνοματεπώνυμο Εταίρου	% συμμετοχής	Θέση στην επιχείρηση	Σπουδές και Εμπειρία



## 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΑΔΟΥ

### 2.1 Κύρια Χαρακτηριστικά Κλάδου

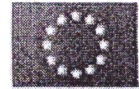
Αρχικά παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση σκοπεύει να εισέλθει. Τα χαρακτηριστικά αυτά ενδεικτικά μπορεί να αφορούν:

1. Το μέγεθος του κλάδου (αριθμός επιχειρήσεων, μέγεθος επιχειρήσεων, απασχολούμενοι)
2. Βασικά οικονομικά μεγέθη του κλάδου (αξία παραγωγής, πωλήσεις, αγορές α' υλών)
3. Εξέλιξη δεικτών πωλήσεων και τιμών την τελευταία τριετία
4. Εισαγωγές - Εξαγωγές
5. Τεχνολογικό επίπεδο
6. Ευρωπαϊκή εμπειρία

### 2.2 Προσφορά

Αναφέρεται η δομή και η διάρθρωση του κλάδου, ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούν και οι εμπορικοί όροι συναλλαγής, καθώς και οι πωλήσεις του κλάδου.

Σημειώνεται ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελέσματα από έρευνες αγοράς που προσδιορίζουν επακριβώς τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ώστε το επιχειρηματικό σχέδιο να στηρίζεται σε έγκυρα και ποιοτικά στοιχεία.



### 2.3 Ζήτηση

Αναφέρεται η εκτιμώμενη ζήτηση για το παραγόμενο προϊόν / παρεχόμενη υπηρεσία, καθώς και αναλύονται οι παράγοντες που εκτιμάται ότι επηρεάζουν τη ζήτηση στην εγχώρια αγορά στο συγκεκριμένο κλάδο. Ενδεικτικά τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

1. Η τιμή του προϊόντος
2. Το εισόδημα των καταναλωτών
3. Η τιμή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων
4. Οι δαπάνες διαφήμισης της επιχείρησης
5. Οι επιταγές της μόδας που συνδυάζονται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών
6. Ο πληθυσμός
7. Η καινοτομικότητα του προϊόντος / υπηρεσίας / εμπορεύματος

Σημειώνεται ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελέσματα από έρευνες αγοράς, ώστε να προσδιοριστεί κατάλληλα η προβλεπόμενη ζήτηση τα επόμενα έτη (πχ. τριετία) αλλά και ο κύκλος ζωής του προϊόντος / υπηρεσίας.



## 2.4 Προοπτικές Κλάδου

Είναι πολύ σημαντικό να παρουσιαστούν οι προοπτικές του κλάδου στον οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η νέα επιχείρηση, με στόχο τις μελλοντικές εκτιμήσεις εξέλιξης του κλάδου, σε επίπεδο προβλεπόμενης ζήτησης, προβλεπόμενου ρυθμού ανάπτυξης και εκτιμώμενης έντασης του ανταγωνισμού.

Γίνεται κατανοητό ότι οι προοπτικές μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης είναι περισσότερο ευνοϊκές σε κλάδο που παρουσιάζει θετικές προοπτικές εξέλιξης σε βάθος χρόνου.

Στις προοπτικές αυτές βασίζεται και η μελλοντική εκτίμηση των προβλεπόμενων πωλήσεων της επιχείρησης (πχ την πρώτη τριετία λειτουργίας), η οποία κρίνει σε σημαντικό βαθμό και τη βιωσιμότητά της.





### 3. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

#### 3.1 Περιγραφή Επένδυσης - Στόχοι

Περιγράφεται η επένδυση στην οποία προτίθεται να προβεί η επιχείρηση και τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα των διαφόρων δαπανών:

- Εξοπλισμού και ειδικών εγκαταστάσεων
- Κτιριακών δαπανών (πχ. ανέγερση / επέκταση κτιρίου)
- Διαμόρφωσης υφιστάμενων χώρων (πχ ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις)
- Προβολής – προώθησης (πχ συμμετοχή σε εκθέσεις, διαφημιστικά έντυπα)
- Λοιπών δαπανών (πχ μεταφορά τεχνογνωσίας, έρευνα αγοράς, σύστημα πιστοποίησης)

Παρουσιάζονται οι στόχοι από την υλοποίηση της επένδυσης.



### 3.2 Τόπος Εγκατάστασης

Περιγράφεται η περιοχή που στοχεύει να εγκατασταθεί η επιχείρηση.

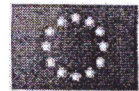
Περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η περιοχή (πχ. ευκολία πρόσβασης, πυκνοκατοικημένη, επάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού, συνέργιες, χαμηλό κόστος στέγασης κλπ).

Αναλύονται οι ανάγκες της επιχείρησης σε χώρους (πχ. παραγωγή 50τ.μ., αποθήκη 20τ.μ., εκθετήριο 20τ.μ., Γραφείο 10τ.μ., Σύνολο 100τ.μ.) και περιγράφεται (εφ' όσον έχει βρεθεί) το κτίριο στο οποίο επρόκειτο να εγκατασταθεί η επιχείρηση (ιδιοκτήτης, τετραγωνικά, θέση, όροφος, κύριοι και βοηθητικοί χώροι κλπ).

Αναφέρονται τυχόν ειδικές προδιαγραφές που απαιτούνται στο χώρο, με στόχο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

### 3.3 Παραγόμενα Προϊόντα / Παρεχόμενες Υπηρεσίες και Εμπορεύματα

Περιγράφονται αναλυτικά όλα τα προϊόντα που θα παραχθούν ή οι υπηρεσίες και τα εμπορεύματα που θα παρασχεθούν από την επιχείρηση. Αναφέρονται οι ιδιότητές τους, τυχόν στοιχεία καινοτομίας ή πρωτοπορίας που διαθέτουν, καθώς και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.



### 3.4 Ανάλυση Παραγωγικής Διαδικασίας / Παροχής Υπηρεσιών / Εμπορίας

Περιγράφονται οι φάσεις παραγωγής των προϊόντων / παροχής των υπηρεσιών και εμπορευμάτων αποτυπώνοντας και τον απαιτούμενο εξοπλισμό ανά φάση.

Στόχος είναι να παρουσιαστεί τόσο η γνώση του νέου επιχειρηματία για την παραγωγική διαδικασία / διαδικασία παροχής υπηρεσιών και εμπορευμάτων της νέας επιχείρησης, όσο και να τεκμηριωθεί η αναγκαιότητα του εξοπλισμού στον οποίο προτίθεται να επενδύσει η επιχείρηση.

--

### 3.5 Απαιτούμενες Α΄ Ύλες / Εμπορεύματα

Αναφέρονται οι 5 σημαντικότερες α΄ ύλες / εμπορεύματα / αναλώσιμα που θα χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία / διαδικασία παροχής υπηρεσιών και εμπορευμάτων.

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΥΡΙΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
1			
2			
3			



### 3.6 Προσωπικό - Οργανωτική Δομή

Ορίζονται και αναλύονται τα τμήματα που θα έχει η νεοϊδρυόμενη ή υπό σύσταση επιχείρηση. Τα τμήματα αυτά ενδεικτικά μπορεί να είναι:

- Γενική Διεύθυνση
- Τμήμα Παραγωγής / Παροχής Υπηρεσιών
- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών / Service
- Τμήμα Διανομής
- Λογιστήριο

Υπολογίζονται και περιγράφονται οι θέσεις των απαιτούμενων εργαζομένων ανά τμήμα, με βάση τον πίνακα που ακολουθεί και αναλύεται το αντικείμενο εργασιών κάθε θέσης.

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ
1	Προσωπικό Παραγωγής / Παροχής Υπηρεσιών	
2	Διοικητικό Προσωπικό	
3	Πωλητές	
4	Βοηθητικό Προσωπικό	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	



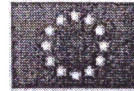


### 3.7 Οργανόγραμμα

Απεικονίζεται σχηματικά η οργανωτική δομή της επιχείρησης, με το κατάλληλο οργανόγραμμα, στο οποίο παρουσιάζονται οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της επιχείρησης, όπως αυτά έχουν αναλυθεί παραπάνω.

Το οργανόγραμμα χρησιμεύει στο να παρουσιάζεται απλά και αποδοτικά η οργανωτική δομή της επιχείρησης, ώστε να είναι ξεκάθαρα τα Τμήματα της επιχείρησης και οι Διευθύνσεις στις οποίες αυτά υπάγονται.





#### 4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Στους επόμενους πίνακες παρουσιάζεται αναλυτικά ανά κατηγορία και ενέργεια το κόστος της απαιτούμενης επένδυσης για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το κόστος προκύπτει από αντίστοιχες προσφορές για τον εξοπλισμό και τις κτιριακές δαπάνες και άυλες ενέργειες στις οποίες προτίθεται να προβεί η επιχείρηση.

<b>4.1 Κτιριακές Εγκαταστάσεις - Διαμόρφωση Χώρων</b>				
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ (€)
1				
2				
3				
	ΣΥΝΟΛΟ			
<b>4.2 Μηχανολογικός Εξοπλισμός</b>				
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ (€)
1				
2				
3				
	ΣΥΝΟΛΟ			
<b>4.3 Μεταφορά - Εγκατάσταση Εξοπλισμού</b>				
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ (€)
1				
2				
3				
	ΣΥΝΟΛΟ			
<b>4.4 Εξοπλισμός Γραφείου - Λογισμικό</b>				
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ (€)
1				
2				
3				
	ΣΥΝΟΛΟ			





<b>4.5 Μεταφορικά Μέσα</b>				
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ (€)
1				
2				
	ΣΥΝΟΛΟ			
<b>4.6 Άυλες Δαπάνες</b>				
Προβολή και προώθηση, εκπόνηση μελετών, συστήματα πιστοποίησης, συμμετοχή σε εκθέσεις κλπ.				
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ (€)
1				
2				
3				
	ΣΥΝΟΛΟ			
<b>4.7 Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b>				
Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει το συνολικό κόστος της επένδυσης.				
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ			ΚΟΣΤΟΣ (€)	
<b>A. ΠΑΓΙΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (Α1+Α2+Α3+Α4+Α5)</b>				
Α1. ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ (Σύνολο Πίνακα 4.1)				
Α2. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (Σύνολο Πίνακα 4.2)				
Α3. ΜΕΤΑΦΟΡΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Σύνολο Πίνακα 4.3)				
Α4. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ - ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ (Σύνολο Πίνακα 4.4)				
Α5. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ (Σύνολο Πίνακα 4.5)				
<b>B. ΑΥΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b> (Σύνολο Πίνακα 4.6)				
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (Α+Β)				

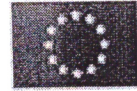


#### 4.8 Τρόπος Χρηματοδότησης

Ο τρόπος χρηματοδότησης αφορά στον τρόπο κάλυψης του συνολικού κόστους της επένδυσης.

ΤΡΟΠΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΠΟΣΟ (€)	%
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
B. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ		
Γ. ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ (εάν υπάρχει εν ενεργεία πρόγραμμα στο οποίο προτίθεται να συμμετάσχει η επιχείρηση)		
<b>ΣΥΝΟΛΟ (A+B+Γ)</b>		<b>100</b>





## 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 5.1 Τμηματοποίηση Αγοράς - Πελάτες

Ο εντοπισμός αρχικά και η τμηματοποίηση μετέπειτα της αγοράς στόχου, αφορά στην κατάταξη των πιθανών πελατών της επιχείρησης σε ομάδες. Ο διαχωρισμός αυτός συμβάλει στον καλύτερο εντοπισμό των εν δυνάμει πελατών της επιχείρησης αλλά και στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των ομάδων στις οποίες στοχεύει. Στο τμήμα αυτό:

Αναφέρεται η αγορά στην οποία θα απευθύνεται η επιχείρηση για την πώληση των προϊόντων / υπηρεσιών και εμπορευμάτων της. Ενδεικτικά η αγορά μπορεί να είναι:

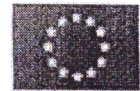
1. Η τοπική αγορά (όρια δήμου ή δημοτικού διαμερίσματος)
2. Ο Νομός
3. Η χώρα
4. Το εξωτερικό
5. Αλλού (συγκεκριμενοποίηση)

Αναφέρονται οι πελάτες στους οποίους θα απευθύνεται η επιχείρηση και τα κύρια χαρακτηριστικά τους ενδεικτικά:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Μορφωτικό επίπεδο
4. Επαγγελματική ενασχόληση
5. Οικονομική επιφάνεια

Αναφέρονται ενδεικτικά τα χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμούν οι μελλοντικοί πελάτες της επιχείρησης:

1. Καλή ποιότητα
2. Χαμηλή τιμή
3. Γρήγορη εξυπηρέτηση
4. Επώνυμο προϊόν / εμπόρευμα



## 5.2 Ανταγωνισμός

Αναφέρονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές της επιχείρησης και στοιχεία για την οικονομική τους κατάσταση (εφ' όσον είναι διαθέσιμα).

Στόχος του επιχειρηματία είναι να αναδείξει τη γνώση του για την αγορά στην οποία επρόκειτο να εισέλθει, για τους κινδύνους που υφίστανται από τον ανταγωνισμό και για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που τυχόν διαθέτει η νέα ή υπό σύσταση επιχείρηση.

## 5.3 Στρατηγική Πωλήσεων

Αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο θα προωθούνται στην αγορά τα προϊόντα / υπηρεσίες και εμπορεύματα της επιχείρησης (προσωπικές πωλήσεις, αντιπρόσωποι, εκθέσεις κλπ).

Αναφέρονται επίσης τα δίκτυα διανομής τα οποία τυχόν θα χρησιμοποιηθούν.



#### 5.4 Προβολή - Προώθηση

Περιγράφεται η επιθυμητή εικόνα για το προϊόν / υπηρεσία / εμπόρευμα (πχ. φθινό αλλά καλό, προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη, υψηλής ποιότητας, αποκλειστικότητα, εύκολη εξυπηρέτηση, ταχύτητα κλπ) στην οποία θα βασιστεί η διαδικασία προβολής.

Αναφέρονται τα μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, κλαδικά περιοδικά, διαδίκτυο, εκθέσεις, κλπ) που θα χρησιμοποιηθούν για να διαφημιστούν τα προϊόντα / οι υπηρεσίες και εμπορεύματα που παρέχονται και οι λόγοι για τους οποίους επελέγησαν οι τρόποι αυτοί.

#### 5.5 Τιμολογιακή Πολιτική

Αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο θα τιμολογούνται τα προϊόντα / οι υπηρεσίες / τα εμπορεύματα της επιχείρησης, ως εξής:

1. Με περιθώριο πάνω στο κόστος σε ποσοστό ..... %
2. Στις τιμές του ανταγωνισμού
3. Κάτω από τις τιμές του ανταγωνισμού
4. Σε σχετικά υψηλές τιμές ως ανταμοιβή της υψηλής ποιότητας

Επιπλέον αναφέρονται οι όροι με τους οποίους θα πωλούνται τα προϊόντα / οι υπηρεσίες / τα προϊόντα της επιχείρησης (ευκολίες πληρωμής, αριθμός ημερών για είσπραξη χρημάτων από πελάτες).



## 6. ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σημείο κλειδί για την αποτελεσματικότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι προβλέψεις για τη μελλοντική πορεία της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις αυτές συνήθως βασίζονται σε συγκεκριμένες παραδοχές, με βάση τις οποίες υπολογίζονται οι οικονομικοί παράμετροι της προβλεπόμενης περιόδου.

### 6.1 Γενικές Παραδοχές

Αρχικά παρουσιάζονται οι γενικές παραδοχές με βάση τις οποίες θα προβλεφθούν τα αποτελέσματα της πρώτης τριετίας από τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι παραδοχές αυτές ενδεικτικά μπορεί να αφορούν:

- Την τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών / εμπορευμάτων
- Την πωλούμενη ποσότητα
- Τη δυνατότητα χρηματοδότησης της επένδυσης μέσω δανεισμού και τους όρους του δανείου
- Τη δυνατότητα επιδότησης τμήματος του κόστους της επένδυσης

Στους επόμενους πίνακες υπολογίζονται οι τιμές των παραπάνω παραδοχών.







## 6.2 Ανάλυση Προβλεπόμενου Κύκλου Εργασιών

Υπολογίζονται οι πωλήσεις της πρώτης τριετίας από τη λειτουργία της νέας επιχείρησης, με βάση την εκτιμώμενη τιμή πώλησης και τις πωλούμενες ποσότητες των προϊόντων / υπηρεσιών / εμπορευμάτων.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					

## 6.3 Ανάλυση Κόστους Πωληθέντων / Παροχής Υπηρεσιών / Εμπορίας

Υπολογίζεται το εκτιμώμενο κόστος των πωλήσεων (ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης παραγωγική, εμπορίας, παροχής υπηρεσιών) ανά έτος για την πρώτη τριετία λειτουργίας της επιχείρησης, με βάση τις εκτιμήσεις για την εξέλιξη του κόστους των παρακάτω κατηγοριών που συνθέτουν το Κόστος αυτό.

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Α' και Β' ύλες / Εμπορεύματα / Αναλώσιμα			
Υλικά συσκευασίας			
Ημερομίσθια εργατοτεχνικού προσωπικού / προσωπικού παροχής υπηρεσιών / προσωπικού πωλήσεων, με το σύνολο των επιβαρύνσεών τους			
Έξοδα συντήρησης			
Λοιπά έξοδα			
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ)</b>			



#### 6.4 Ανάλυση Αποσβέσεων Επένδυσης

Υπολογίζεται η απόσβεση της επένδυσης, με βάση το συντελεστή απόσβεσης, ανά δαπάνη σε κάθε κατηγορία επένδυσης. Για τους ακριβείς συντελεστές απόσβεσης ανά κατηγορία επένδυσης συνίσταται ο επιχειρηματίας να απευθυνθεί σε λογιστή.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	ΑΞΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΚΤΙΡΙΑΚΑ	%				
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ					
ΜΕΤΑΦΟΡΑ & ΕΓΚ/ΣΗ ΜΗΧ/ΤΩΝ					
ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ					
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ					
ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ					
ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ					
ΑΥΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ)					
ΣΥΝΟΛΟ					



## 6.5 Προβλεπόμενα Αποτελέσματα

Με βάση τους παραπάνω πίνακες προκύπτουν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ανά έτος για την πρώτη τριετία λειτουργίας της επιχείρησης.

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			
Μείον: Κόστος πωληθέντων			
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (ΚΕΡΔΟΣ) ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ			
Μείον: Έξοδα Διοίκησης			
Μείον: Έξοδα διάθεσης			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (ΚΕΡΔΟΣ)			
Πλέον: Διάφορα έσοδα			
Μείον: Λοιπές δαπάνες			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ			
Μείον : Αποσβέσεις (συνολικές)			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (ΚΕΡΔΟΣ) ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ			

## 6.6 Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης

Για να είναι αποτελεσματική τόσο η επένδυση όσο και η λειτουργία γενικότερα μιας νεοσύστατης επιχείρησης, απαιτείται να μπορεί η επιχείρηση κατ' αρχήν να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Η κάλυψη των υποχρεώσεων της πραγματοποιείται με το κεφάλαιο κίνησης, όπως υπολογίζεται από τον επόμενο πίνακα.

Σημειώνεται ότι τα στοιχεία του πίνακα συμπληρώνονται ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης (πχ. για επιχείρηση εμπορίας ή παροχής υπηρεσιών δεν συμπληρώνονται τα "Αποθέματα ημιετοιμωμ και ετοιμωμ").

	ΗΜΕΡΕΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
Αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών / εμπορευμάτων/ αναλώσιμων				
Αποθέματα ημιετοιμωμ				
Αποθέματα ετοιμωμ				
Πιστώσεις προς πελατεία (ανοικτός λογαριασμός & επιταγές κλπ)				
Αναγκαία διαθέσιμα				
- Μείον Πιστώσεις Προμήθειας πρώτων υλών / εμπορευμάτων/ αναλώσιμων				
<b>Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης</b>				



## 6.7 Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές

Όπως προκύπτουν από τους προηγούμενους πίνακες.

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
		0	1ο	2ο
<b>ΕΙΣΡΟΕΣ</b>				
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ & ΦΟΡΩΝ (από Πίνακα 6.5)				
<b>ΕΚΡΟΕΣ</b>				
Δαπάνες Επένδυσης (Σύνολο Πίνακα 5.7)				
Δαπάνες Κεφαλαίου Κίνησης (Σύνολο Πίνακα 6.6)				
<b>ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ</b> (Εισροές - Εκροές)				

## 6.8 Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

Στόχος του πίνακα προβλέψεων των ισολογισμών της νέας επιχείρησης την πρώτη τριετία λειτουργία της είναι να γνωρίσει ο/η επιχειρηματίας την εξέλιξη της περιουσίας της νέας επιχείρησης, με βάση τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σημειώνεται ότι ο συγκεκριμένος πίνακας έχει απλή μορφή στη δομή του, με στόχο τον ευκολότερο προσδιορισμό των αξιών.

	ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
	1ο	2ο	3ο
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Πάγια</b>			
Κτίρια			
Μηχανήματα			
<b>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>			
Αποθέματα			
Απαιτήσεις			
Διαθέσιμα			
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>			
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>			
Κεφάλαιο			
Αποθεματικά			
<b>Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>			
<b>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>			
Προμηθευτές			
Τράπεζες			
Δημόσιο			
Λοιπά			
<b>Σύνολο Παθητικού</b>			





## 6.9 Προβλεπόμενοι Αριθμοδείκτες

Με στόχο την αξιολόγηση της πορείας της νέας επιχείρησης, μετά την υλοποίηση της επένδυσης, για την πρώτη τριετία λειτουργίας της, κρίνεται σκόπιμο ο/η νέος/α επιχειρηματίας να υπολογίσει συγκεκριμένους προτεινόμενους απλούς αριθμοδείκτες, όπως αναφέρονται παρακάτω:

Α/Α	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
		1ο	2ο	3ο
1	Ρυθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων (%)			
2	Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων			
3	Μικτό Κέρδος Πωλήσεων (%)			
4	Κεφάλαιο Κίνησης			
5	Γενική (Κυκλοφοριακή) Ρευστότητα			
6	Άμεση Ρευστότητα			
7	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια			
8	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων			

*Για τον υπολογισμό και την εξήγηση των παραπάνω δεικτών βλέπε Παράρτημα.*





## 7. Αξιολόγηση της Επένδυσης

Φτάνοντας στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου ο νέος επιχειρηματίας πρέπει να αξιολογήσει και να παρουσιάσει την απόδοση της επενδυτικής του προσπάθειας.

Προκειμένου για την αξιολόγηση της επένδυσης, είναι ευρέως διαδεδομένη η χρήση συγκεκριμένων δεικτών που παρουσιάζονται παρακάτω.

### 7.1 Μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ)

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value) μετατρέπει όλα τα κόστη (εκροές) και τα οφέλη (εισροές) της επένδυσης σε σημερινές αξίες. Εκφράζει με άλλα λόγια το καθαρό όφελος ή κόστος σε δεδομένη χρονική στιγμή κατά την οποία λαμβάνεται η επενδυτική απόφαση.

Για την υλοποίηση της επένδυσης ισχύει ότι:

- Αν  $KPA > 0$ , η επένδυση εγκρίνεται.
- Αν  $KPA < 0$ , η επένδυση απορρίπτεται.
- Αν  $KPA = 0$ , η απόδοση της επένδυσης είναι οριακή, οπότε ο επενδυτής προβαίνει σε επιπλέον ανάλυση.
- Σε περίπτωση επιλογής μεταξύ ποικίλων επενδυτικών σχεδίων, επιλέγεται ως σκοπιμότερη η επένδυση με το μεγαλύτερο δείκτη ΚΠΑ.

Κύρια πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας της ΚΠΑ είναι τα παρακάτω:

1. Αντικατοπτρίζει τη χρονική αξία του χρήματος καθώς οι άμεσες εισροές και εκροές των πρώτων ετών είναι σημαντικότερες από τις μακρινές μελλοντικές εισροές και εκροές.
2. Παρουσιάζει τη σπουδαιότητα του καθαρού αποτελέσματος της επένδυσης σε όρους προεξοφλημένου νομίσματος.
3. Πολλές ΚΠΑ μπορούν να αναπτυχθούν σε ένα πίνακα χρηματορρών χρησιμοποιώντας η κάθε μία διαφορετικό προεξοφλητικό επιτόκιο. Το υψηλότερο προεξοφλητικό επιτόκιο χρησιμοποιείται ως εργαλείο περιορισμού του κινδύνου καθώς όσο πιο μακρινές είναι οι χρηματοροές τόσο μεγαλύτερο κίνδυνο ενέχουν. Έτσι λοιπόν ένα υψηλότερο επιτόκιο αυξάνει τη σημασία των άμεσων χρηματορρών σε σχέση με τις μακρινές μελλοντικές χρηματοροές.

Βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αποτελούντα εξής:

1. Είναι άμεσα εξαρτημένη από το προεξοφλητικό επιτόκιο που θα χρησιμοποιηθεί για την αναγωγή των ετήσιων καθαρών μελλοντικών οφελών του επενδυτικού σχεδίου στο παρόν.
2. Για τη σύγκριση εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή ώστε να χρησιμοποιείται πάντα το ίδιο προεξοφλητικό επιτόκιο.

### 7.2 Δείκτης Απόδοσης της Επένδυσης

Ο δείκτης Απόδοσης της Επένδυσης (Return on Investment) παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ του αναμενόμενου οφέλους και του κόστους της επένδυσης.

Στην περίπτωση, όπου τα αποτελέσματα και το κόστος της επένδυσης παρουσιάζονται σε πίνακα χρηματορρών, ο υπολογισμός του δείκτη ROI βασίζεται στον υπολογισμό του συνολικού κόστους και κέρδους της επένδυσης.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου ROI αποτελούν:

1. Εύκολο στη χρήση εργαλείο.



2. Απαντά στη βασική ερώτηση: "Τα αποτελέσματα δικαιολογούν την επένδυση;"

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι τα εξής:

1. Πρέπει πάντα να αναφέρεται ο αριθμός των περιόδων (ετών) της ανάλυσης καθώς ο δείκτης διαφέρει για κάθε έτος.
2. Υποθέτει ότι τα "Κέρδη" είναι άμεσα συνδεδεμένα με το "Κόστος" της Επένδυσης και άρα την υλοποίηση της επένδυσης. Ωστόσο σε πιο πολύπλοκο περιβάλλον, αυτό δεν είναι πάντα εύκολο να αποδειχτεί. "Κέρδη" όπως αυξημένες πωλήσεις, μείωση κόστους ή αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να είναι αποτέλεσμα ποικίλων παραγόντων του μικρο και μακροοικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
3. Δεν αναφέρεται στον κίνδυνο ή στην πιθανότητα να επιτευχθούν οι αναμενόμενες αποδόσεις. Δείχνει μόνο πώς η απόδοση μιας επένδυσης συγκρίνεται με το κόστος της αν όλα "βαίνουν καλώς" στην επένδυση.

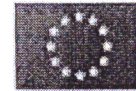
### 7.3 Δείκτης Εσωτερικής Απόδοσης της Επένδυσης

Ο δείκτης Εσωτερικής Απόδοσης της Επένδυσης (Internal Rate of Return) βασίζεται στην ίδια λογική υπολογισμού της απόδοσης της επένδυσης με αυτή της μεθόδου της ΚΠΑ, δηλαδή με προεξόφληση των καθαρών χρηματοροών της επένδυσης στο παρόν.

Ο δείκτης IRR εκφράζει το επιτόκιο προεξόφλησης στο οποίο η ΚΠΑ της επένδυσης μηδενίζεται.

Η απόφαση υλοποίησης της επένδυσης λαμβάνεται από τη σύγκριση του IRR με το αποδεκτό επιτόκιο προεξόφλησης ( $i_m$ ), το οποίο ορίζεται ως "το επιτόκιο αγοράς, προσαυξημένο κατά ένα ποσοστό αποδεκτού ρίσκου". Συνεπώς:

- Αν  $IRR > i_m$ , η επένδυση εγκρίνεται.
- Αν  $IRR < i_m$ , η επένδυση απορρίπτεται.
- Αν  $IRR = i_m$ , η απόδοση της επένδυσης είναι οριακή και ο επενδυτής προβαίνει σε επιπλέον ανάλυση.



## 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου, τον υπολογισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων της επένδυσης και την αξιολόγησή αυτής, ο νέος επιχειρηματίας πρέπει να εκθέσει τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση που έχει παρατεθεί έως το σημείο αυτό.

Αρχικά, περιγράφεται συνοπτικά το επιχειρηματικό σχέδιο, με ιδιαίτερη αναφορά στην ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που προτίθεται να αναπτύξει ο επιχειρηματίας, στις απαιτούμενες επενδύσεις και στα παραγόμενα προϊόντα / παρεχόμενες υπηρεσίες.

Έπειτα παρουσιάζονται αναλυτικά τα ισχυρά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, που αποτελούν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τέλος, παραθέτονται τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα από την υλοποίηση της επένδυσης και οι δείκτες αξιολόγησης της επένδυσης, με στόχο να τονιστούν τα θετικά αυτά αποτελέσματα (εννοείται ότι εάν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα της επένδυσης είναι αρνητικά, τότε δεν υλοποιείται η επένδυση).

Πρέπει να τονισθεί ότι τα συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως και η εισαγωγή (executive summary), αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία για την επιτυχή αντιμετώπισή του, καθώς η πλειοψηφία των υποψήφιων επενδυτών δίνουν αρχικά ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγνωση των δύο αυτών τμημάτων, ώστε να προχωρήσουν σε περαιτέρω μελέτη του εφόσον τα δύο αυτά τμήματα κρίνονται ως αποτελεσματικά και “κεντρίσουν” το ενδιαφέρον των δυνητικών επενδυτών.





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Ανάλυση αριθμοδεικτών

A/A	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
1	Ρυθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων (%)	$(\text{Πωλήσεις Έτους 2} / \text{Πωλήσεις Έτους 1}) \times 100 - 100$
Δείχνει το ποσοστό εξέλιξης των πωλήσεων για κάθε έτος λειτουργίας της νέας επιχείρησης. Επιθυμητό είναι η διαχρονική του αύξηση.		
2	Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	$\text{Κόστος Πωληθέντων} / \text{Αποθέματα}$
Δείχνει πόσες φορές ανανεώνονται τα αποθέματα μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις για κάθε έτος. Στη συνέχεια αν διαιρεθούν οι ημέρες του έτους (365) με τον αριθμό αυτό, ο επιχειρηματίας γνωρίζει το χρονικό διάστημα σε ημέρες που μεσολαβεί από τη στιγμή που το εμπόρευμα θα εισέλθει στην επιχείρηση μέχρι τη στιγμή που θα πουληθεί.		
3	Μικτό Κέρδος Πωλήσεων (%)	$(\text{Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως} / \text{Πωλήσεις}) \times 100$
Δείχνει ποσοστιαία το Μικτό Κέρδος της επιχείρησης που προκύπτει αποκλειστικά από τις πωλήσεις. Επιθυμητό είναι η διαχρονική του αύξηση.		
4	Κεφάλαιο Κίνησης	$\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}$
Δείχνει το ελάχιστο ύψος κυκλοφορούντων στοιχείων (άμεσα ρευστοποιήσιμων) που απαιτούνται για τη λειτουργία της νέας επιχείρησης. Το κεφάλαιο κίνησης με άλλα λόγια εξασφαλίζει την βασική λειτουργία της επιχείρησης. Η ανεπάρκειά του αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους δημιουργίας προβλημάτων ρευστότητας ή ακόμη και πτώχευσης της επιχείρησης. Βασικός στόχος βιωσιμότητας κάθε επιχείρησης αποτελεί η κάλυψη του κεφαλαίου κίνησης.		
5	Γενική (Κυκλοφοριακή) Ρευστότητα	$\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} / \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}$
Δείχνει το βαθμό κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού της επιχείρησης. Επιθυμητό είναι ο δείκτης να είναι υψηλότερος της μονάδας ή να κινείται διαχρονικά με αυξητική τάση.		
6	Άμεση Ρευστότητα	$\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα} / \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}$
Δείχνει το βαθμό κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Επιθυμητό είναι ο δείκτης να είναι υψηλότερος της μονάδας ή να κινείται διαχρονικά με αυξητική τάση.		
7	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια	$\text{Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις} + \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις} / \text{Ίδια Κεφάλαια}$
Δείχνει την κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης, δηλαδή τη σχέση των ιδίων και των ξένων κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε κάθε χρήση. Αναδεικνύεται εμμέσως η συμμετοχή των ξένων κεφαλαίων στη χρηματοδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης, τόσο δυσχερέστερος είναι ο περαιτέρω δανεισμός της επιχείρησης.		
8	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	$(\text{Καθαρά Κέρδη} / \text{Ίδια Κεφάλαια}) \times 100$
Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρέχει την ένδειξη για την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση. Πρέπει να συγκρίνεται με την απόδοση που ενδεχόμενα θα είχαν τα κεφάλαια αυτά από μία εναλλακτική επένδυση (πχ. από την κατάθεσή τους σε λογαριασμό ταμειυτηρίου τραπεζής - ασφαλή επένδυση ή από την επένδυση σε ομόλογα και μετοχές κλπ).		