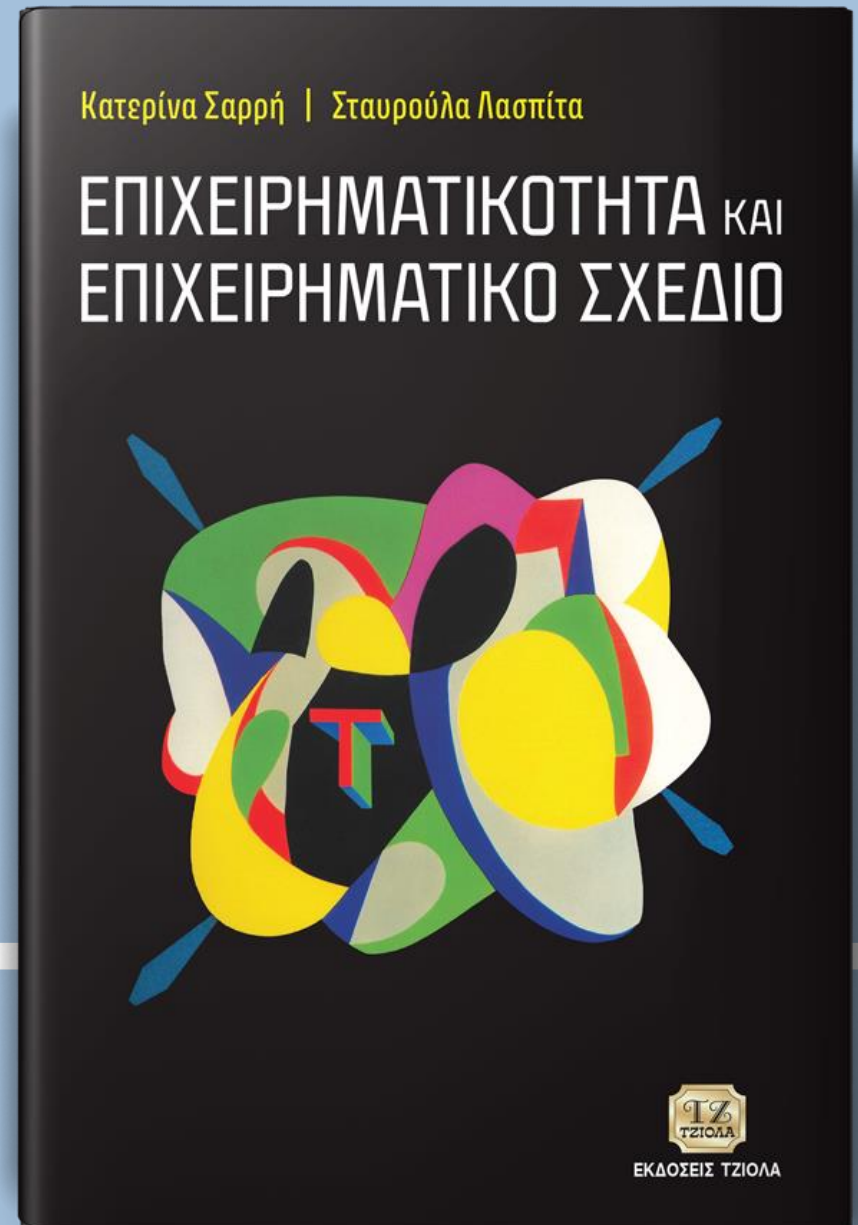


ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Κατερίνα Σαρρή, Σταυρούλα Λασπίτα



Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του Κεφαλαίου 11, θα είστε σε θέση να:

- εξηγήσετε την έννοια και τη σημασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου
- εξηγήσετε τη σκοπιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου
- προσδιορίζετε τα χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου
- αναφέρετε τα σημεία κλειδιά για τη σύνταξη ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου
- κατανοήσετε τα συστατικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου
- αναπτύσσετε κάθε ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου
- εξηγήσετε την έννοια, τη σημασία και τη σκοπιμότητα ενός λιτού επιχειρηματικού σχεδίου
- κατανοήσετε τα συστατικά μέρη του λιτού επιχειρηματικού σχεδίου
- προσδιορίσετε τη χρησιμότητα του παραδοσιακού και του λιτού επιχειρηματικού σχεδίου

Κεφάλαιο 11: Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Χαρτογραφώντας αχαρτογράφητα νερά

Τα σχέδια έχουν μικρή σημασία, αλλά ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος

Winston Churchill,

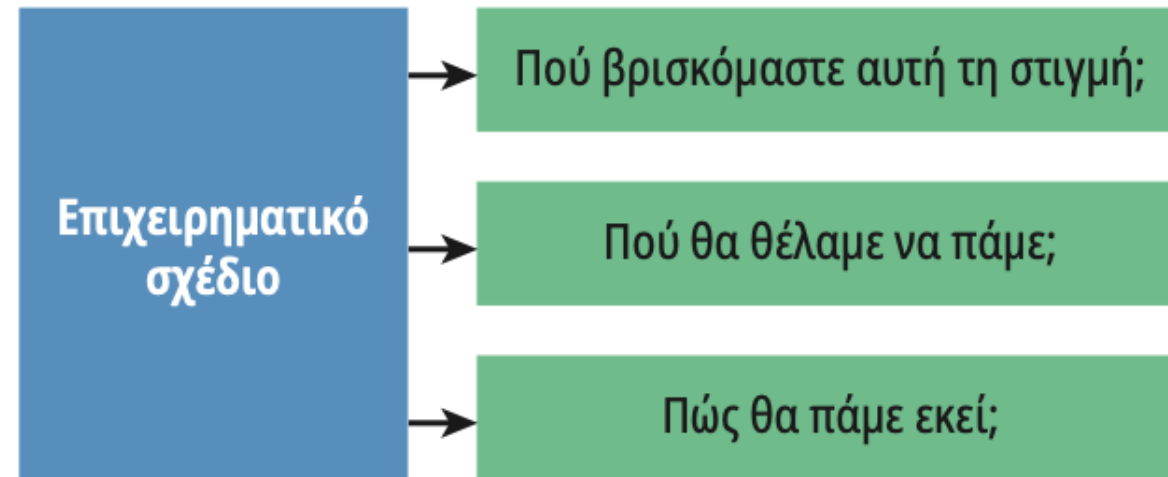
πρώην πρωθυπουργός της Βρετανίας

11.1 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό μιας επιχείρησης και αφορά ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον.
- Μπορεί να αφορά τον σχεδιασμό μιας νεοσύστατης επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον ή την ανάπτυξη μιας υπάρχουσας επιχείρησης μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων αγορών κ.λπ. ή την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης.
- Το χρονικό διάστημα συνήθως καλύπτει αναλυτικά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης και επεκτείνεται πιο γενικά στα επόμενα τρία με πέντε χρόνια ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

11.1 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου

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



Σχήμα 11.1: Ερωτήματα στα οποία απαντάει το επιχειρηματικό σχέδιο

11.1 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου



Σχήμα 11.2: Εσωτερική και εξωτερική σκοπιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

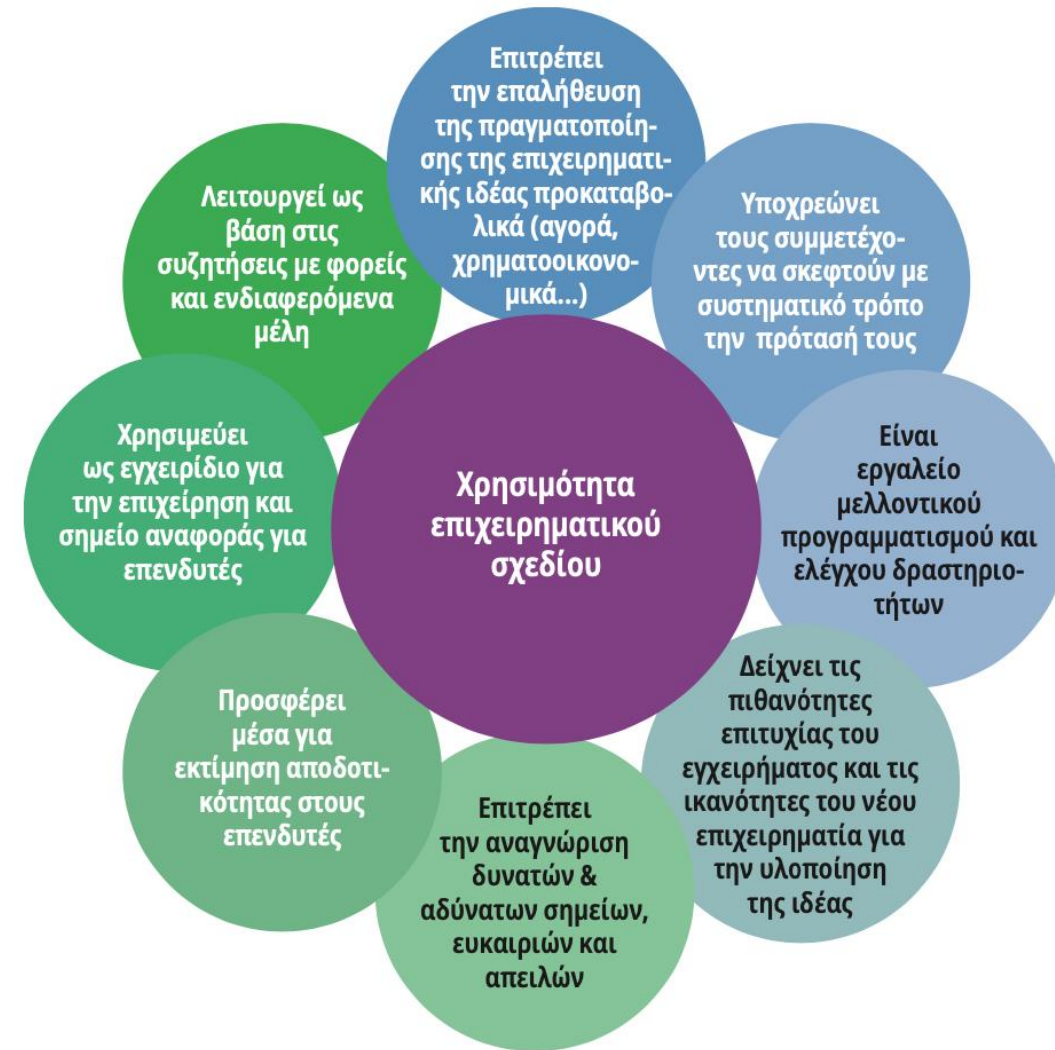
11.1 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου



Σχήμα 11.3: Ενδιαφερόμενα μέρη για το επιχειρηματικό σχέδιο

11.2 Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

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



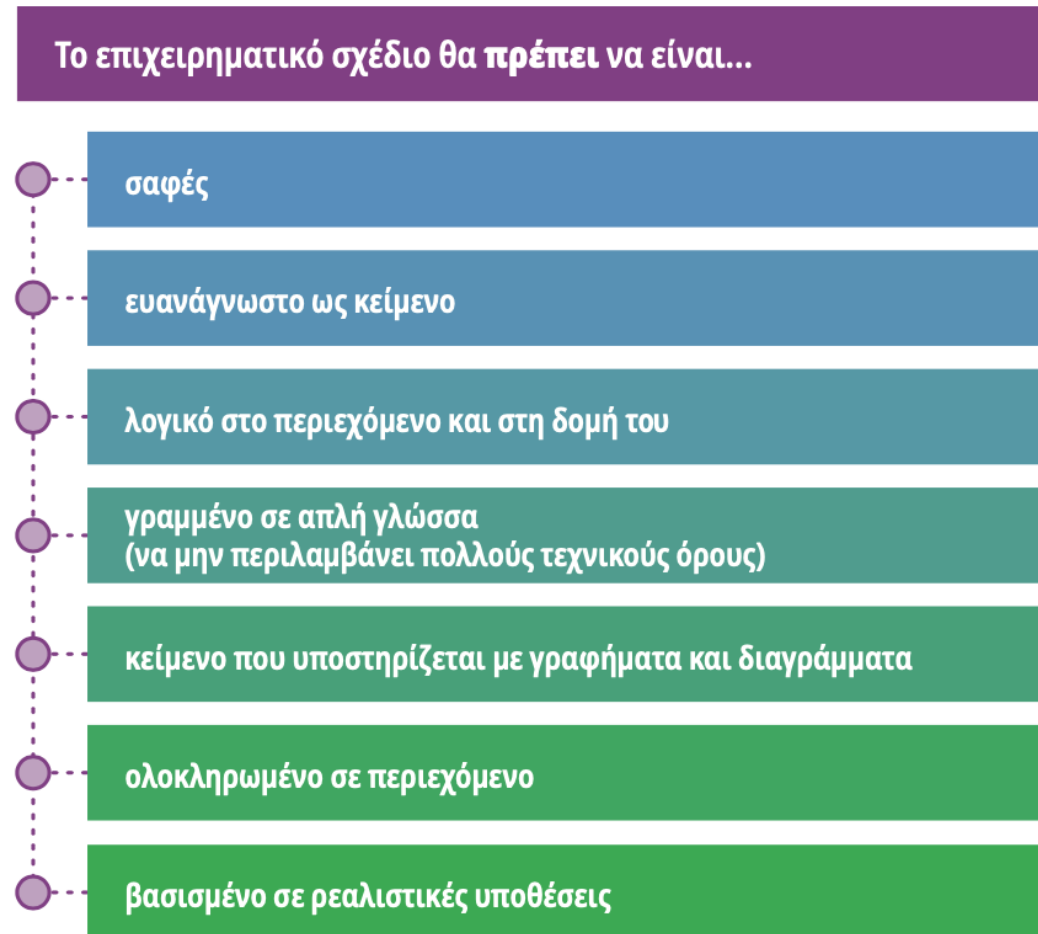
Σχήμα 11.4: Χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

11.3 Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματικού Σχεδίου



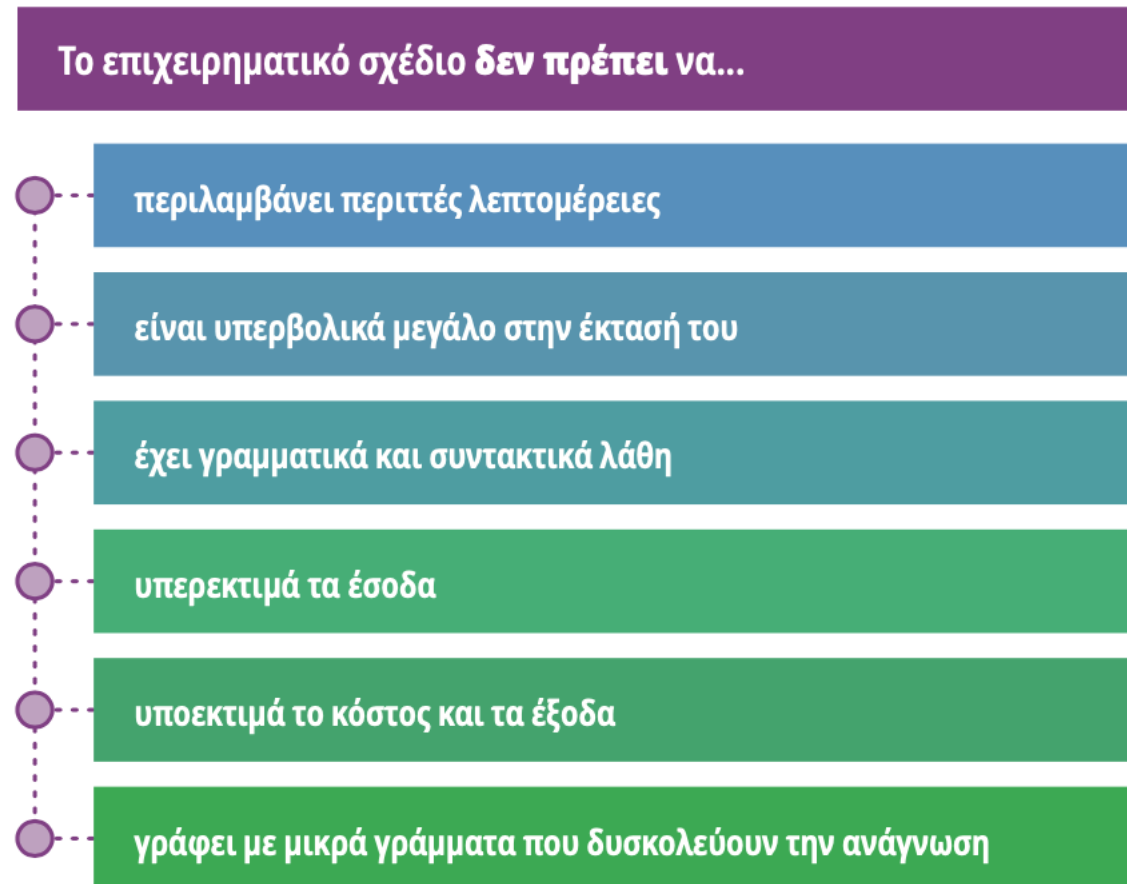
Σχήμα 11.5: Χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού σχεδίου

11.4 Σημεία Κλειδιά για τη Σύνταξη ενός Αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου



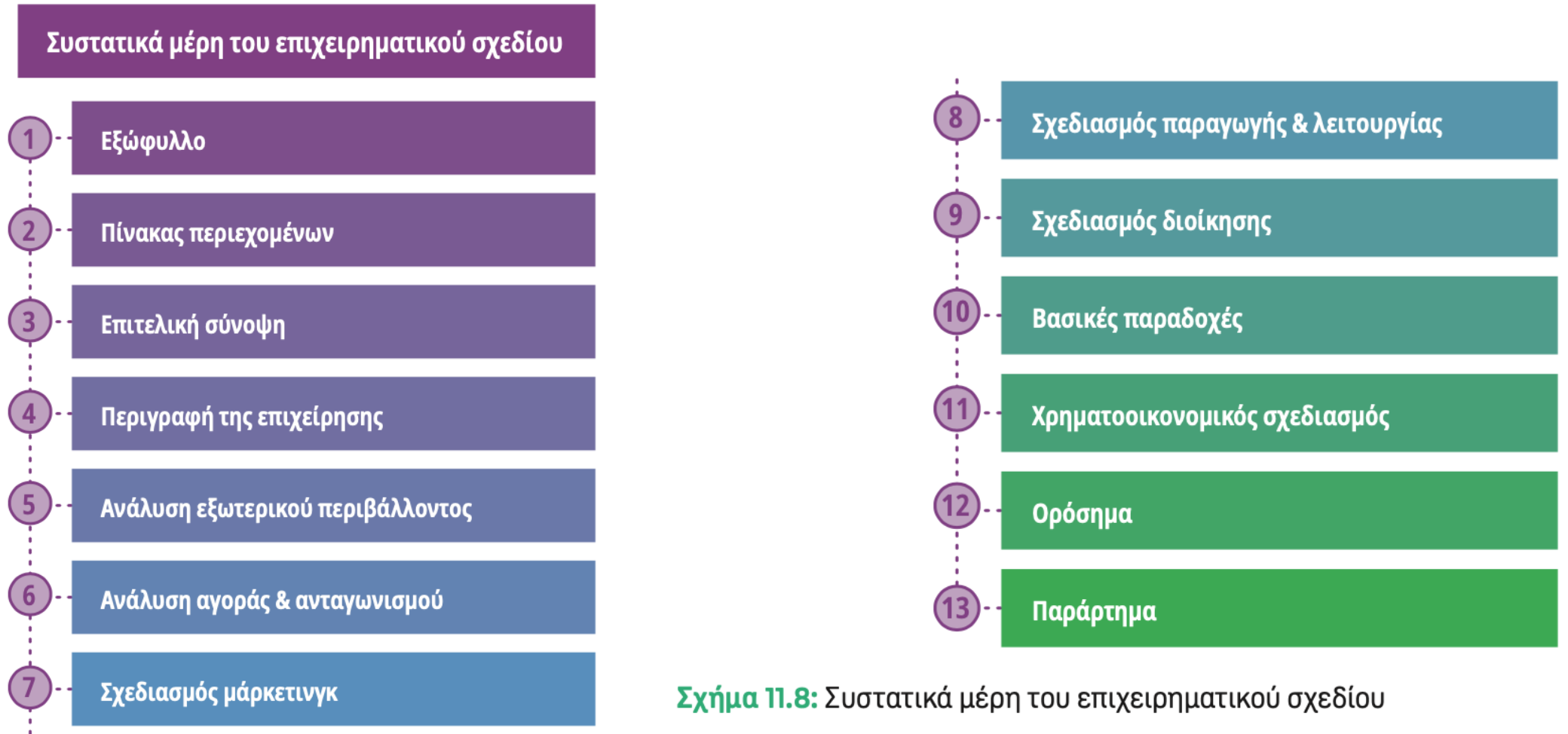
Σχήμα 11.6: Τα «πρέπει» στο επιχειρηματικό σχέδιο

11.4 Σημεία Κλειδιά για τη Σύνταξη ενός Αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου



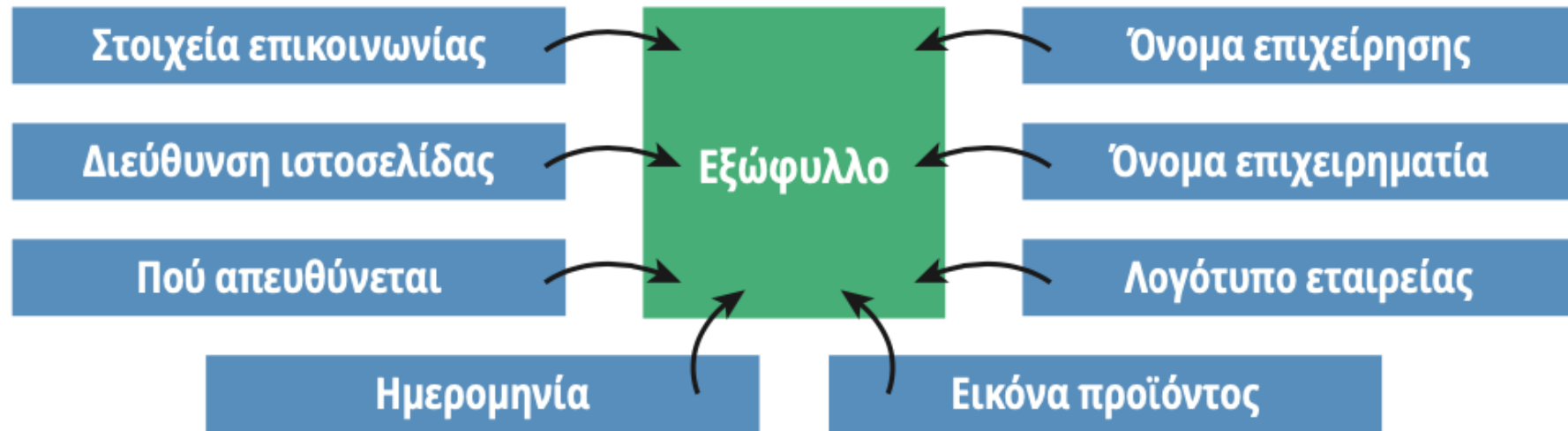
Σχήμα 11.7: Τα «δεν πρέπει» στο επιχειρηματικό σχέδιο

11.5 Συστατικά Μέρη του Επιχειρηματικού Σχεδίου



Σχήμα 11.8: Συστατικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου

11.5.1 Εξώφυλλο



Σχήμα 11.9: Πληροφορίες που ενδείκνυται να αναφέρονται στο εξώφυλλο

11.5.1 Εξώφυλλο

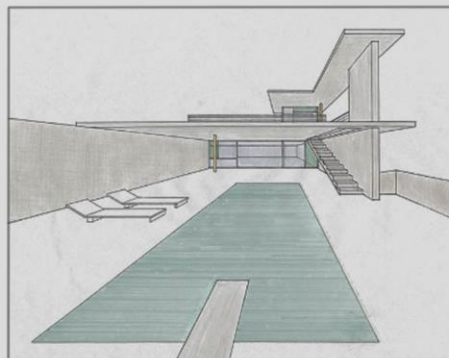
[LOGO]

[Τίτλος Επιχειρηματικού Σχεδίου]

[Όνομα/ονόματα επιχειρηματία/επιχειρηματιών]

[Αποδέκτης]

[Ημερομηνία]



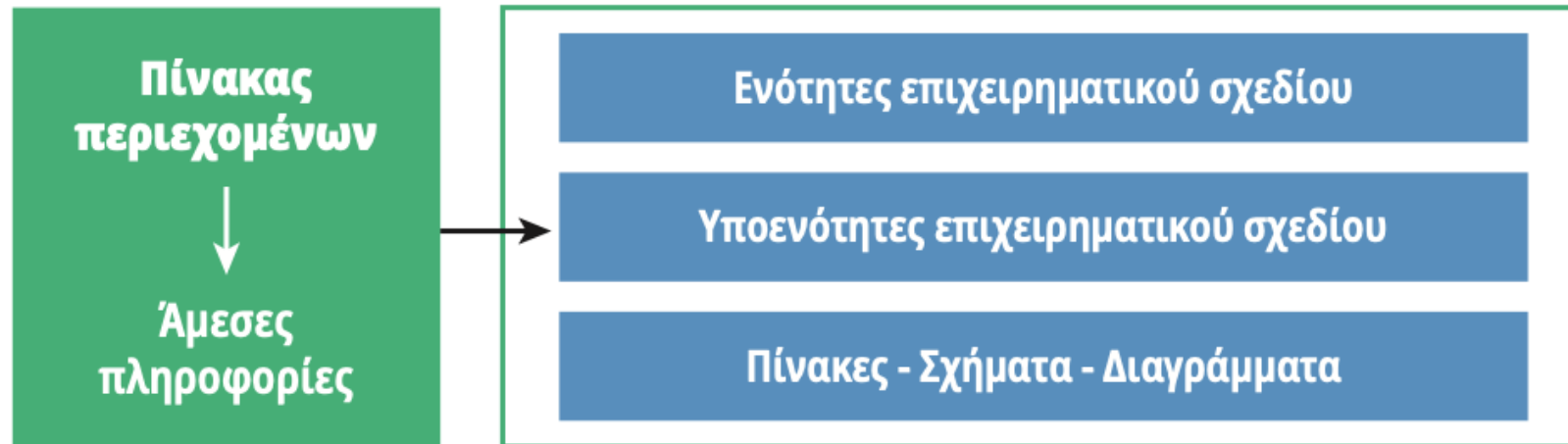
[Πλήρης διεύθυνση]

[Τηλέφωνο]

[Email, ιστοσελίδα]

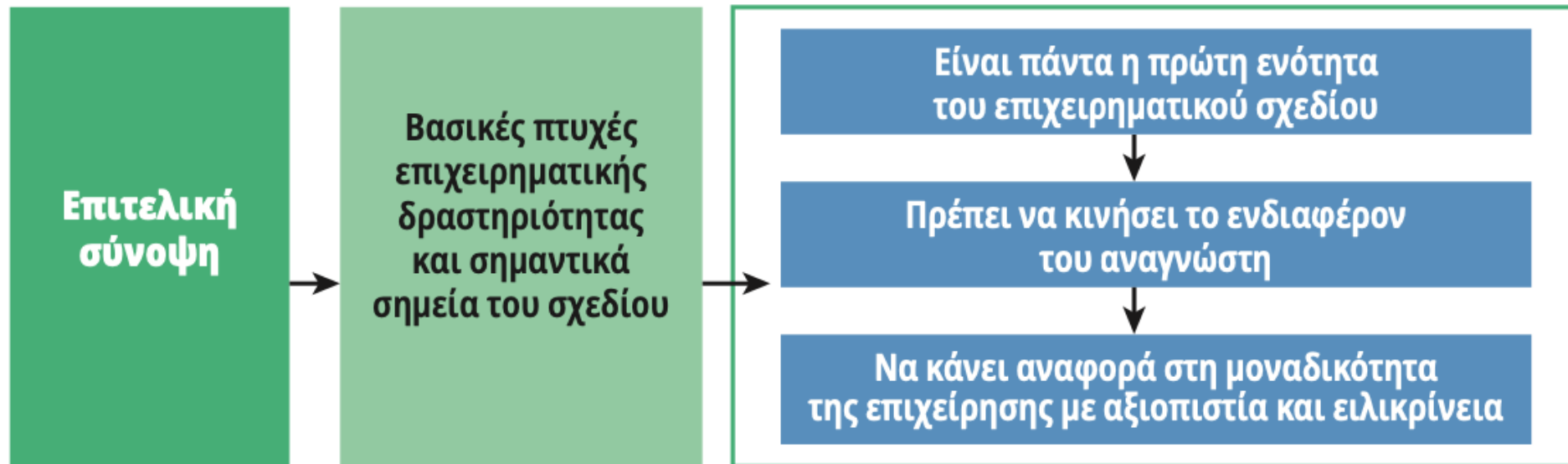
Σχήμα 11.10:
Παράδειγμα
εξώφυλλου
επιχειρηματικού
σχεδίου

11.5.2 Πίνακας Περιεχομένων



Σχήμα 11.11: Στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στον πίνακα περιεχομένων

11.5.3 Επιτελική Σύνοψη



Σχήμα 11.12: Χαρακτηριστικά της επιτελικής σύνοψης

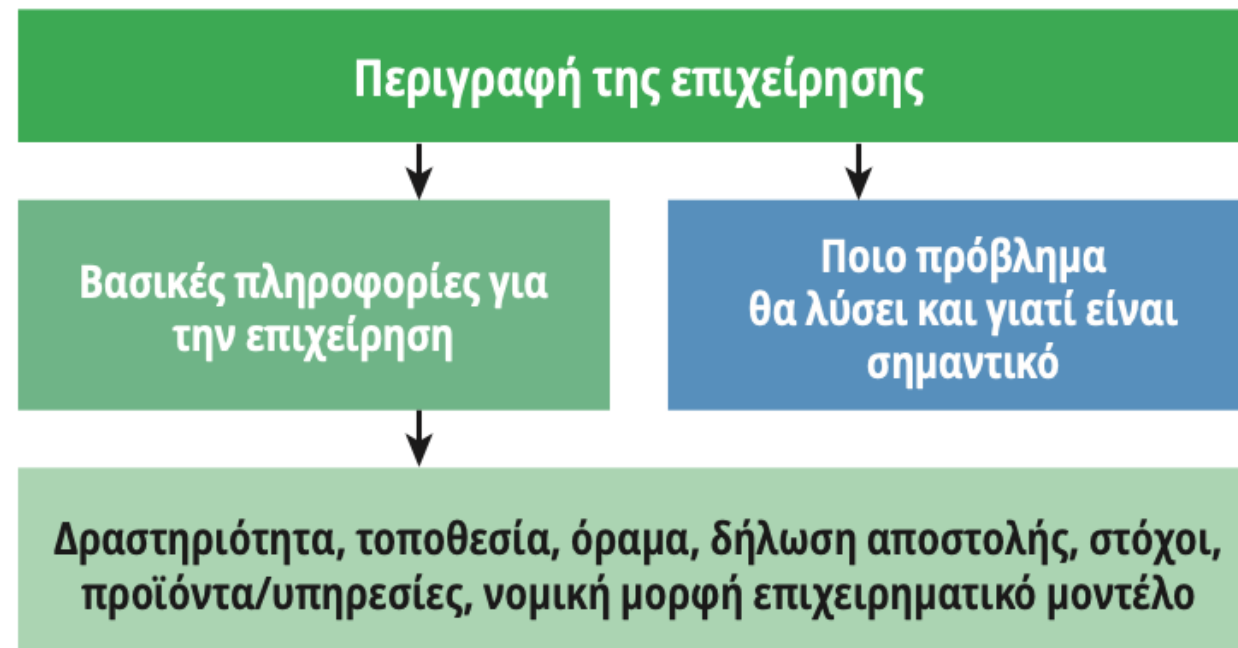
11.5.3 Επιτελική Σύνοψη

Η επιτελική σύνοψη πρέπει να απαντά στα ερωτήματα:

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

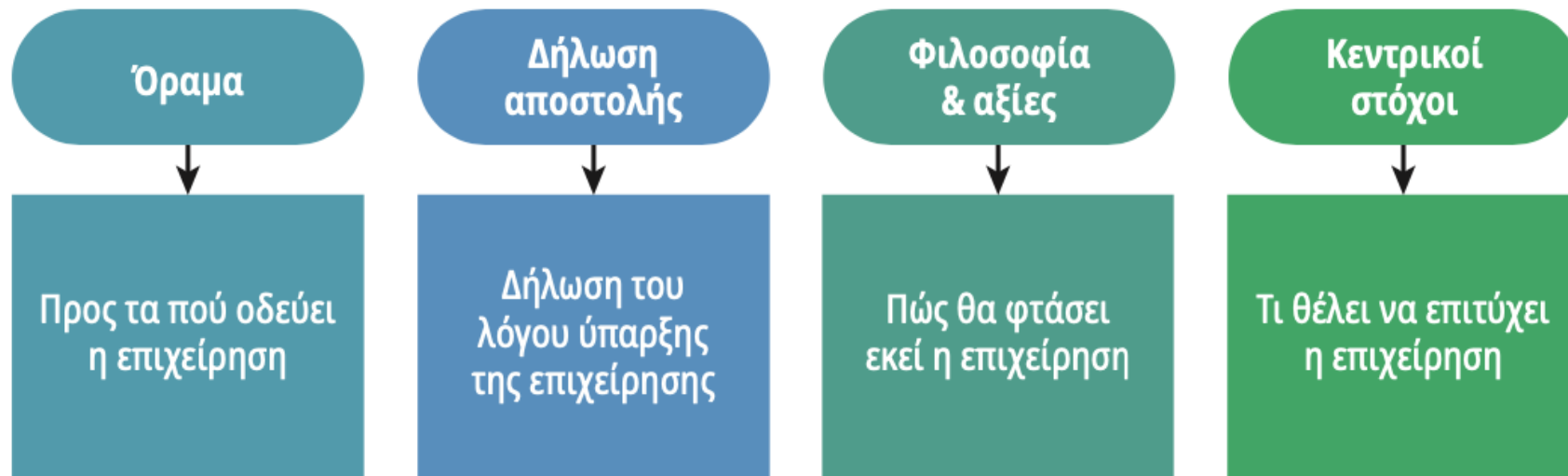
Σχήμα 11.13: Ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντά η επιτελική σύνοψη

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης



Σχήμα 11.14: Περιγραφή της επιχείρησης

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης



Σχήμα 11.15: Στοιχεία που περιλαμβάνονται στην περιγραφή της επιχείρησης (όραμα, δήλωση αποστολής, φιλοσοφία και αξίες και κεντρικοί στόχοι)

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Δήλωση αποστολής της επιχείρησης



Σχήμα 11.16: Δήλωση αποστολής

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Δήλωση αποστολής της επιχείρησης

Ερωτήσεις που προετοιμάζουν τη συγγραφή δήλωσης αποστολής μιας επιχείρησης

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

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Δήλωση αποστολής της επιχείρησης

Παράδειγμα δήλωσης αποστολής

Skroutz.gr: Η σύγκριση και η τεχνολογία αιχμής βρίσκονται στο DNA μας και αντιλαμβανόμαστε πλήρως ότι οι προκλήσεις σε αυτήν την αγορά είναι συνεχείς. Καθοδηγούμενοι από τη φιλοδοξία μας για διάκριση και την επίτευξη αριστείας σε οτιδήποτε κάνουμε, η αποστολή μας είναι:

- Να συνδυάζουμε τη βαθιά γνώση και την εξειδίκευση του αντικειμένου
- Να παρέχουμε ποιοτικές υπηρεσίες και άριστα αποτελέσματα
- Να διαδραματίζουμε ηγετικό ρόλο στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Να αναζητούμε διαρκώς νέες ευκαιρίες στον κλάδο μας
- Να αξιοποιούμε το πάθος και το ταλέντο της ομάδας μας
- Να εφαρμόζουμε διαδικασίες λήψης γρήγορων αποφάσεων
- Να υλοποιούμε με ακρίβεια τα projects

Πηγή: <https://www.skroutz.gr/blog/mission>

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Φιλοσοφία και αξίες της επιχείρησης

Παράδειγμα αξιών Blueground

ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΜΑΣ



Ο χρόνος είναι ο πιο πολύτιμος πόρος μας
Δεν σπαταλάμε το χρόνο–σπεύδουμε, βάζουμε προτεραιότητες σε ό,τι έχει σημασία και εμπνεόμαστε από την αποστολή μας κάθε μέρα.



Η φροντίδα είναι το επίκεντρο της λειτουργίας μας
Δεν σπαταλάμε το χρόνο–σπεύδουμε, βάζουμε προτεραιότητες σε ό,τι έχει σημασία και εμπνεόμαστε από την αποστολή μας κάθε μέρα.



Η αριστεία είναι το επικό μας ταξίδι
Δεν σπαταλάμε το χρόνο–σπεύδουμε, βάζουμε προτεραιότητες σε ό,τι έχει σημασία και εμπνεόμαστε από την αποστολή μας κάθε μέρα.

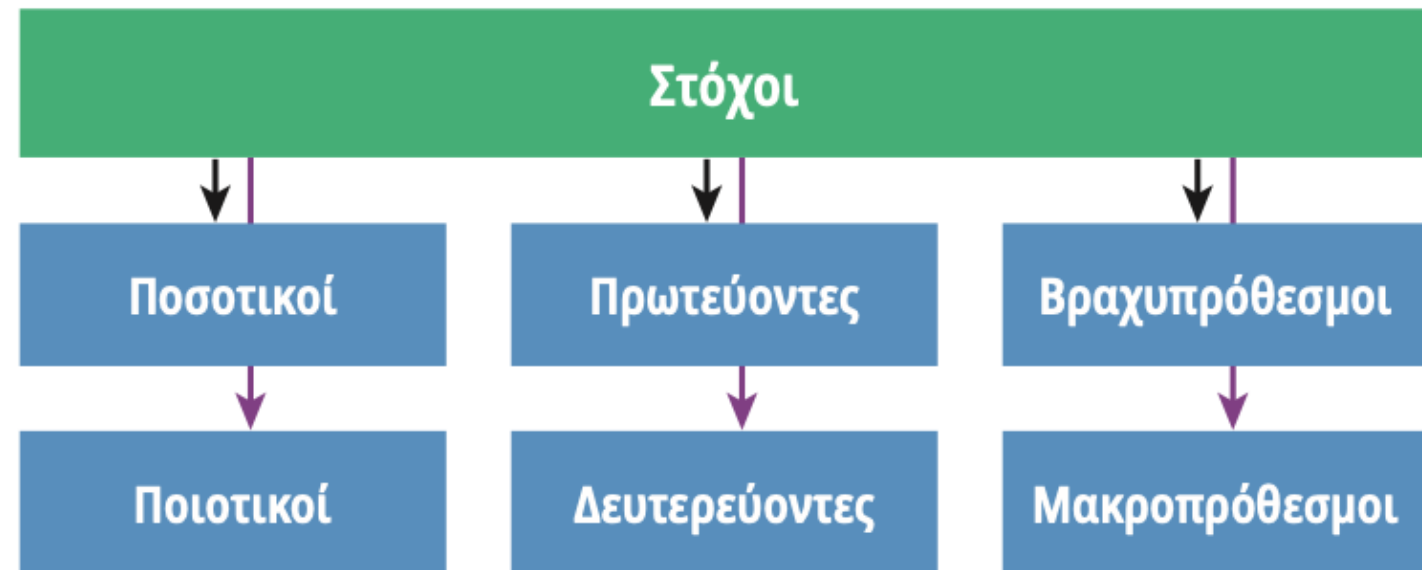


Το πνεύμα της διαφάνειας μας οδηγεί σε μία κουλτούρα εμπιστοσύνης
Δεν σπαταλάμε το χρόνο–σπεύδουμε, βάζουμε προτεραιότητες σε ό,τι έχει σημασία και εμπνεόμαστε από την αποστολή μας κάθε μέρα.

Πηγή: <https://www.theblueground.com/about>

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Στόχοι της επιχείρησης



Σχήμα 11.18: Είδη στόχων επιχείρησης

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

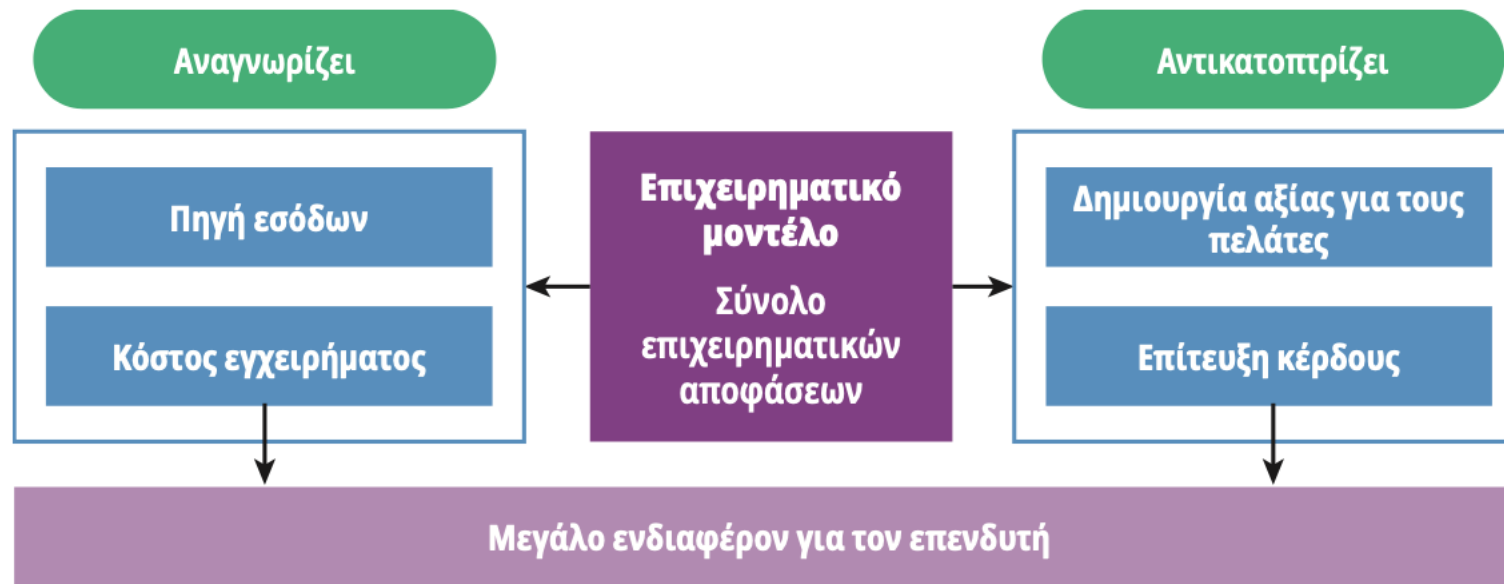
Προϊόντα και υπηρεσίες



Σχήμα 11.19: Προϊόντα και υπηρεσίες

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Επιχειρηματικό μοντέλο



Σχήμα 11.20: Το επιχειρηματικό μοντέλο

11.5.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

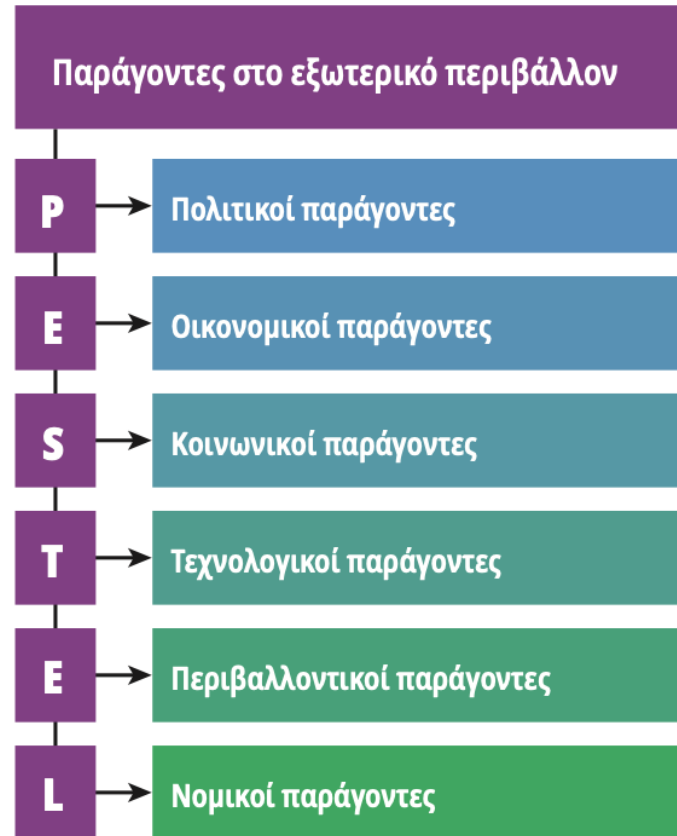
Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας



Σχήμα 11.21: Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας

11.5.5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ανάλυση PESTEL



Σχήμα 11.22: Παράγοντες στο Εξωτερικό Περιβάλλον που επηρεάζουν την επιχείρηση (Ανάλυση PESTEL)

Πίνακας 11.1: Γραφική απεικόνιση της ανάλυσης PESTEL

11.5.5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ανάλυση PESTEL

Πολιτικοί παράγοντες (P - Political)	Οικονομικοί παράγοντες (E – Economic)
<ul style="list-style-type: none">• Πολιτική σταθερότητα• Κυβερνητική πολιτική• Κοινωνική πολιτική• Επιδοτήσεις• Ευρωπαϊκή πολιτική	<ul style="list-style-type: none">• Πληθωρισμός• Επιτόκια• Ανεργία• Τάση του ΑΕΠ• Εξέλιξη της κεφαλαιαγοράς και της χρηματαγοράς• Οικονομικός κύκλος (ύφεση, ανάπτυξη, κλπ)
Κοινωνικοί παράγοντες (S – Social)	Τεχνολογικοί παράγοντες (T – Technological)
<ul style="list-style-type: none">• Δημογραφικά χαρακτηριστικά• Κουλτούρα και πολιτισμός• Καταναλωτικά πρότυπα• Επίπεδο μόρφωσης• Μετανάστευση• Αστικοποίηση• Κατανομή του εισοδήματος• Θρησκεία και γλώσσα• Προσδόκιμος μέσος ορός ζωής• Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης• Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών• Ρυθμός γεννήσεων	<ul style="list-style-type: none">• Τεχνολογικές καινοτομίες• Εφευρέσεις• Ιδιωτικές και δημόσιες δαπάνες για έρευνα• Τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας• Σχέση εκπαίδευσης και τεχνολογίας• Πληροφοριακά συστήματα
Περιβαλλοντικοί παράγοντες (E – Environmental)	Νομικοί παράγοντες (L – Legal)
<ul style="list-style-type: none">• Κλιματική αλλαγή• Πηγές ενέργειας• Ανακύκλωση• Διαχείριση απορριμμάτων• Μόλυνση	<ul style="list-style-type: none">• Φορολογική νομοθεσία• Νόμοι για προστασία περιβάλλοντος• Νομοθεσία περί ανταγωνισμού• Εργασιακή νομοθεσία

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση αγοράς

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

1. Συνολική αγορά

2. Τμήματα της αγοράς

3. Αγορά-στόχος

4. Πελάτης-στόχος

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση αγοράς

1. Συνολική αγορά

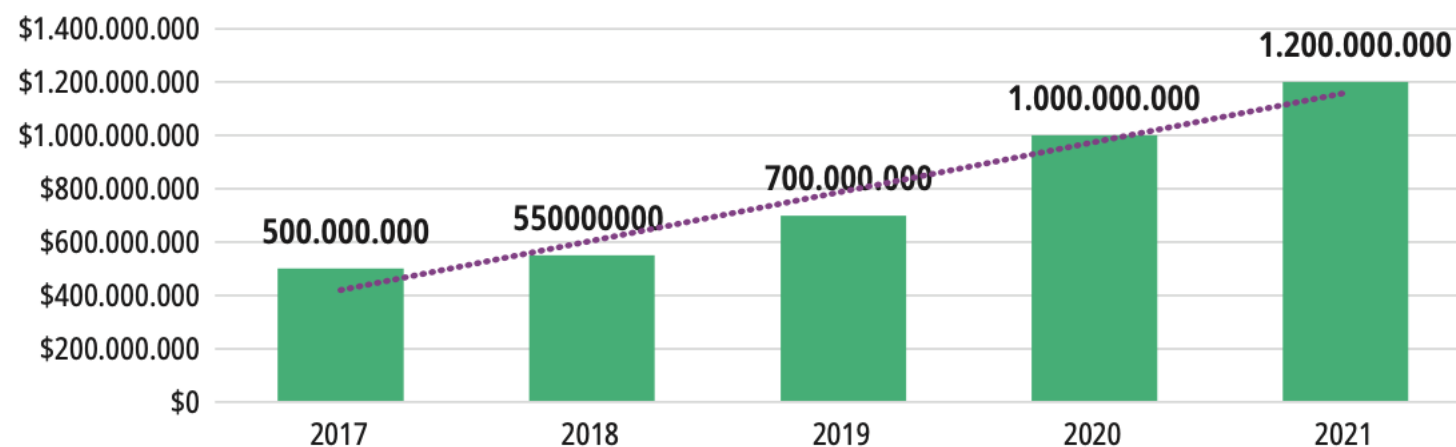
- Η εκτίμηση του μεγέθους και της αξίας της συνολικής δυνητικής αγοράς είναι συχνά δύσκολη υπόθεση και απαιτεί πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα.
- Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται οι τάσεις της αγοράς, η δυνητική ετήσια ανάπτυξη της και οι εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν την ανάπτυξή της.

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση αγοράς

1. Συνολική αγορά

Συνολικές πωλήσεις



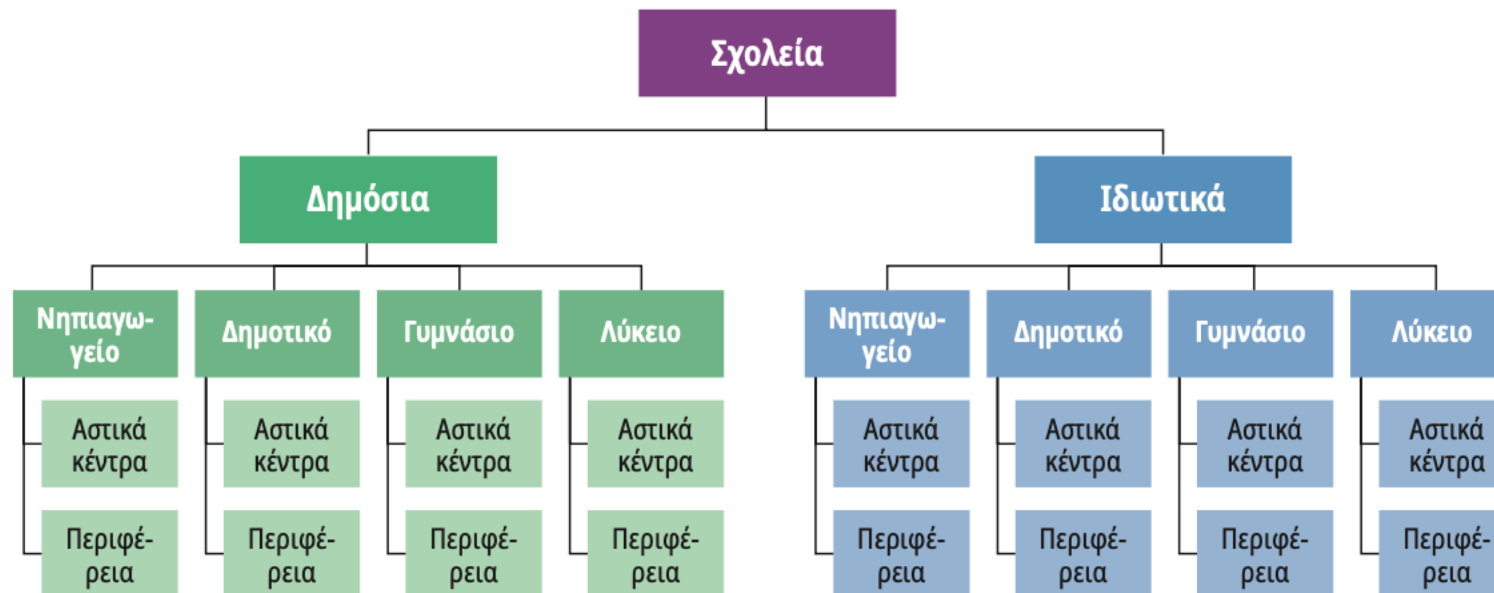
Καλό είναι, σε αυτή την ενότητα, να χρησιμοποιούνται διαγράμματα.

Διάγραμμα 11.1: Συνολικές πωλήσεις στην αγορά

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση αγοράς

2. Τμήματα της αγοράς



Σχήμα 11.23: Τμήματα της αγοράς

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση αγοράς

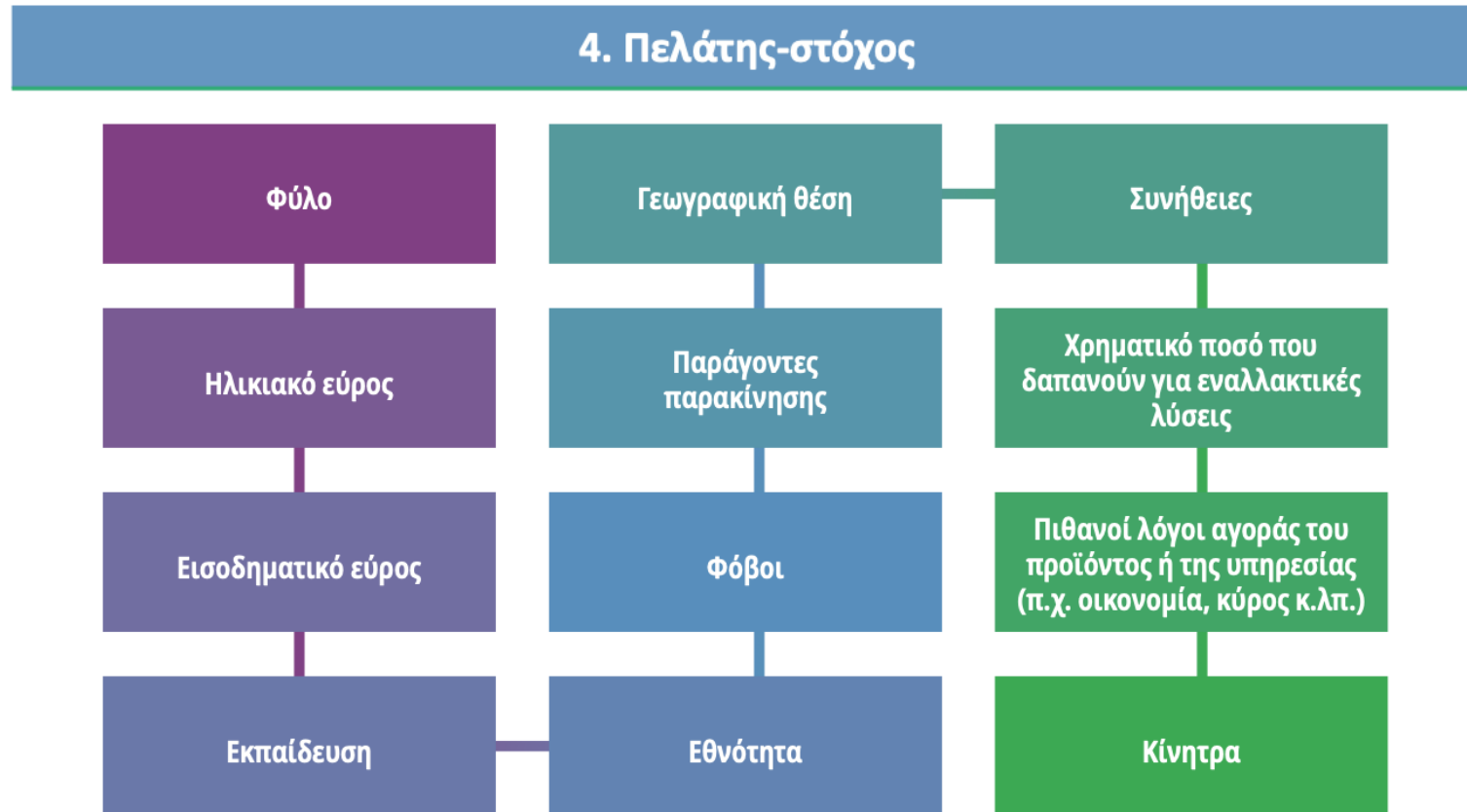
3. Αγορά-στόχος

Για να ληφθεί η απόφαση της επιλογής της αγοράς-στόχου, πρέπει να απαντηθούν διάφορες ερωτήσεις, όπως:

1. Ποια είναι η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης;
2. Ποιος είναι ο αριθμός των πελατών σε κάθε τμήμα της αγοράς και ποιες προοπτικές υπάρχουν ο αριθμός να αυξηθεί στο μέλλον;
3. Ποια τμήματα της αγοράς μπορούν να καλυφθούν γεωγραφικά με τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης;
4. Ποια τμήματα καλύπτουν οι ανταγωνιστές; Αγνοούν μικρότερα τμήματα που μπορεί ενδεχομένως να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση; Υπάρχουν ενδεχόμενα εμπόδια εισόδου;

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

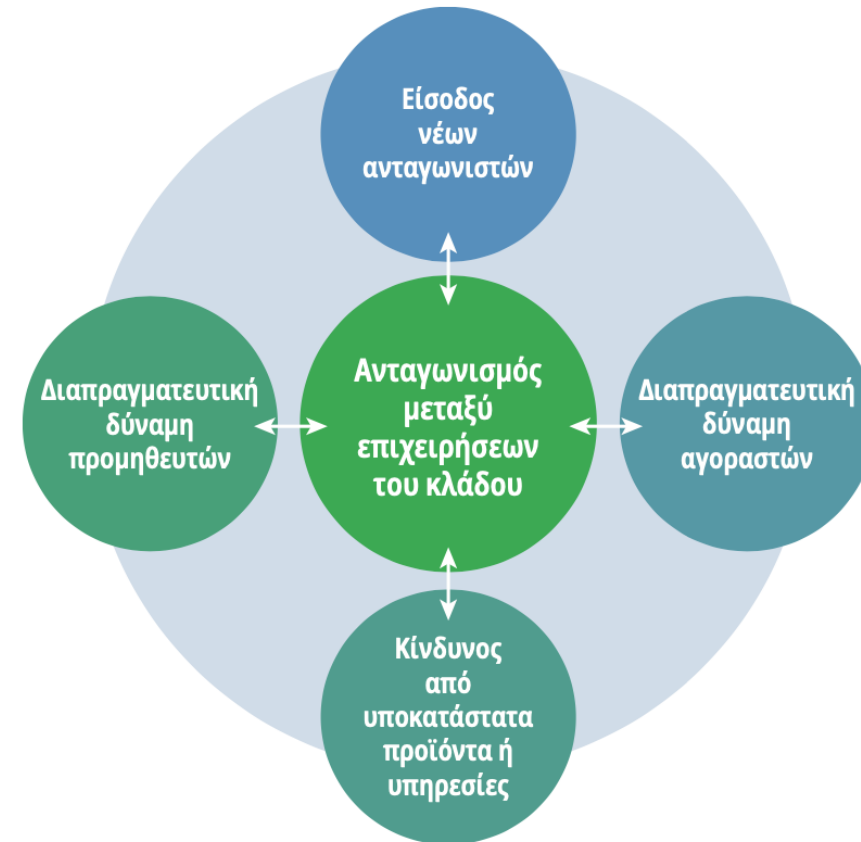
Ανάλυση αγοράς



Σχήμα 11.24: Χαρακτηριστικά για το προφίλ του τελικού χρήστη

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού



Σχήμα 11.25: Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter,(2008), σελ.80, [4]

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

1) Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Φραγμοί εισόδου σε έναν κλάδο αποτελούν:

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

Σχήμα 11.26: Φραγμοί εισόδου σε έναν κλάδο

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

2) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν...

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

Σχήμα 11.27: Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

3) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν...

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

Σχήμα 11.28: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

4) Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν...

- υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια
- τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή
- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας/καλύτερης ποιότητας
- υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος

Σχήμα 11.29: Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού

5) Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

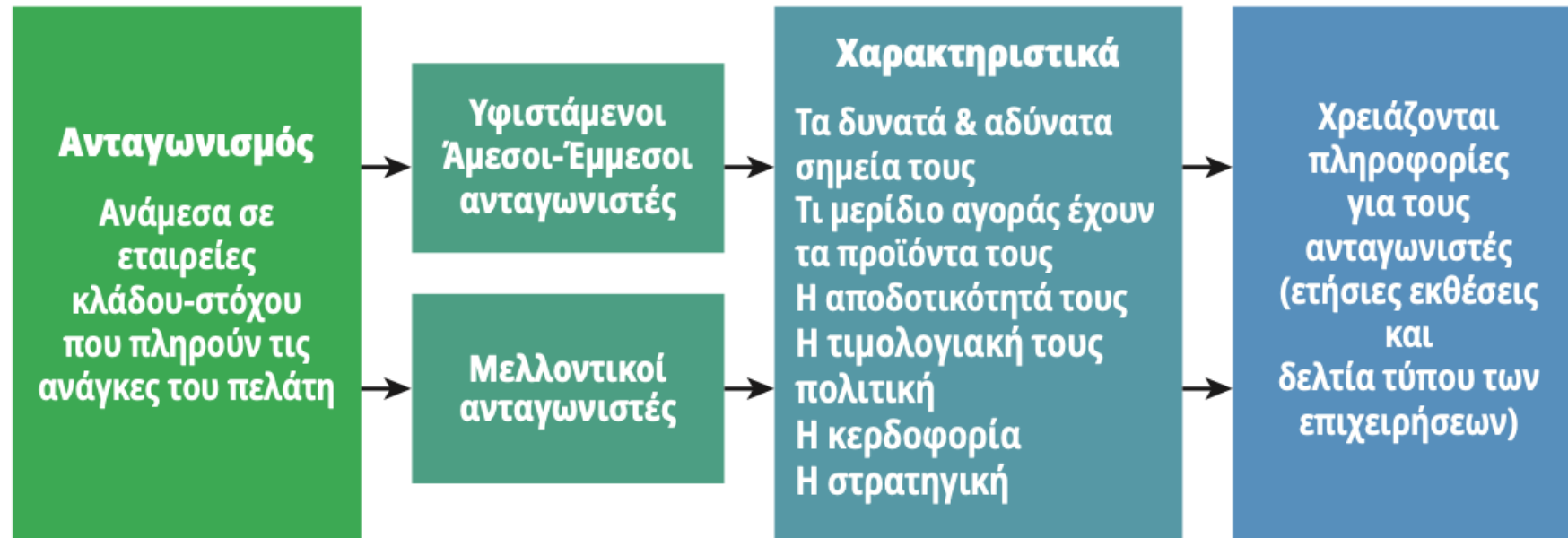
Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός όταν...

- υπάρχει αργή ανάπτυξη ή στασιμότητα ή συρρίκνωση στην αγορά
- η αγορά φτάσει σε στάδιο ωρίμανσης
- υπάρχουν υψηλά πάγια κόστη
- υπάρχει μεγάλος αριθμός από μικρούς ανταγωνιστές που έχουν ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο ή πολύ παρόμοιες κατηγορίες προϊόντων
- δεν υπάρχει διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών

Σχήμα 11.30: Υψηλή αντιπαλότητα στον κλάδο

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού



Σχήμα 11.31: Ανταγωνισμός, κατηγορίες ανταγωνιστών και χαρακτηριστικά προς διερεύνηση

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμοί

Ανάλυση ανταγωνισμού

Ερωτήσεις για την ανάλυση του ανταγωνισμού

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

Σχήμα 11.32: Ερωτήσεις για την ανάλυση του ανταγωνισμού

11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού



11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

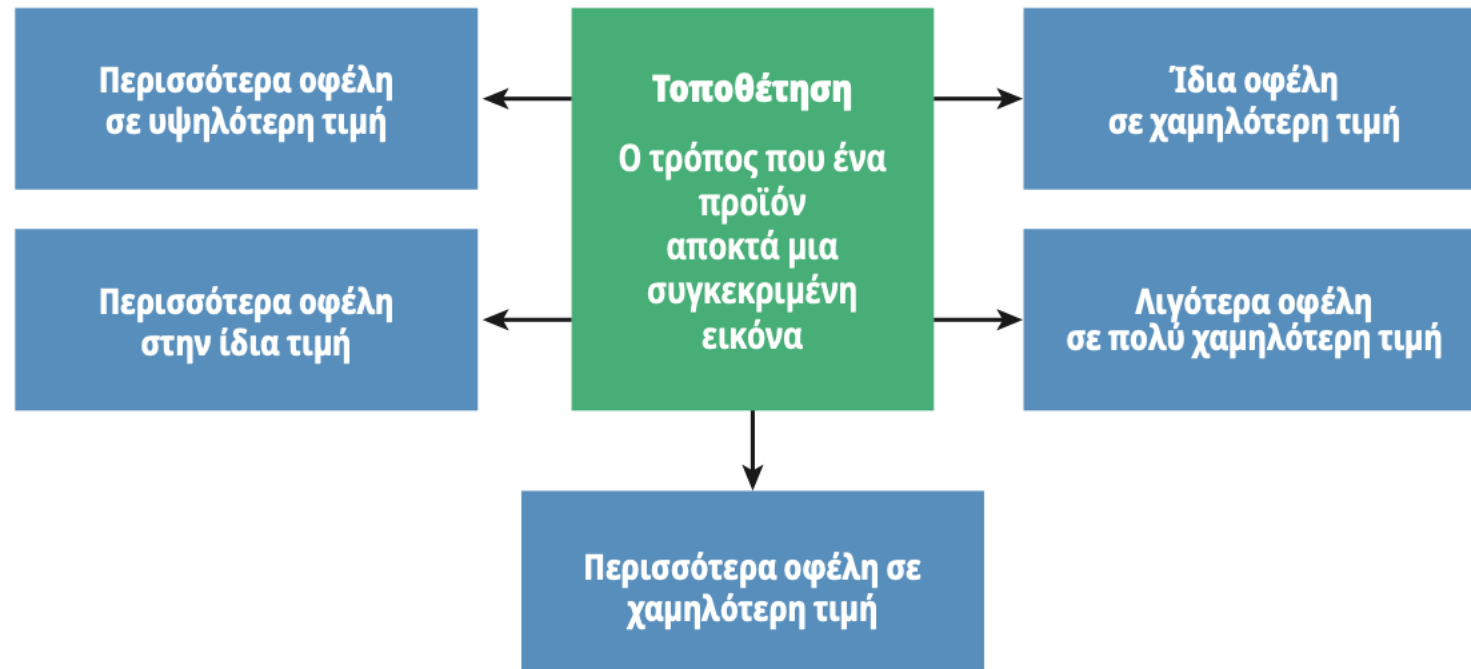
Ανάλυση ανταγωνισμού

Πίνακας 11.2: Σύγκριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Κριτήριο	Η επιχείρησή μου		Ανταγωνιστής A		Ανταγωνιστής B		Ανταγωνιστής ...		Σημασία για τον καταναλωτή
	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία	
Τιμή									
Ποιότητα									
Τοποθεσία									
Φήμη									
...									
Εξυπηρέτηση πελατών									
Διαφήμιση									
...									

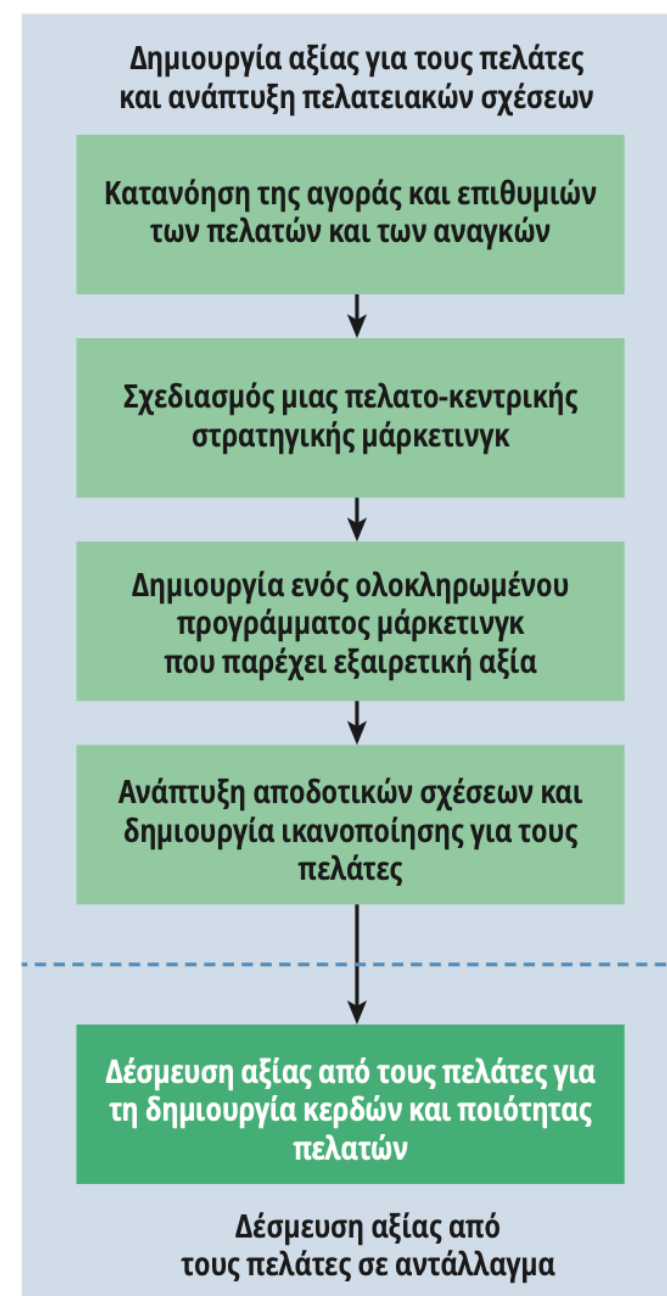
11.5.6 Ανάλυση Αγοράς-Ανταγωνισμού

Ανάλυση ανταγωνισμού



Σχήμα 11.34: Στρατηγικές τοποθέτησης προϊόντων στην αγορά

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ



Σχήμα 11.35: Μοντέλο διαδικασίας μάρκετινγκ

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ



11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

P
PRICE

Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την τιμολόγηση

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

Σχήμα 11.36: Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την τιμολόγηση

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ



Πίνακας 11.3: Παράγοντες καθορισμού των τιμών

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

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

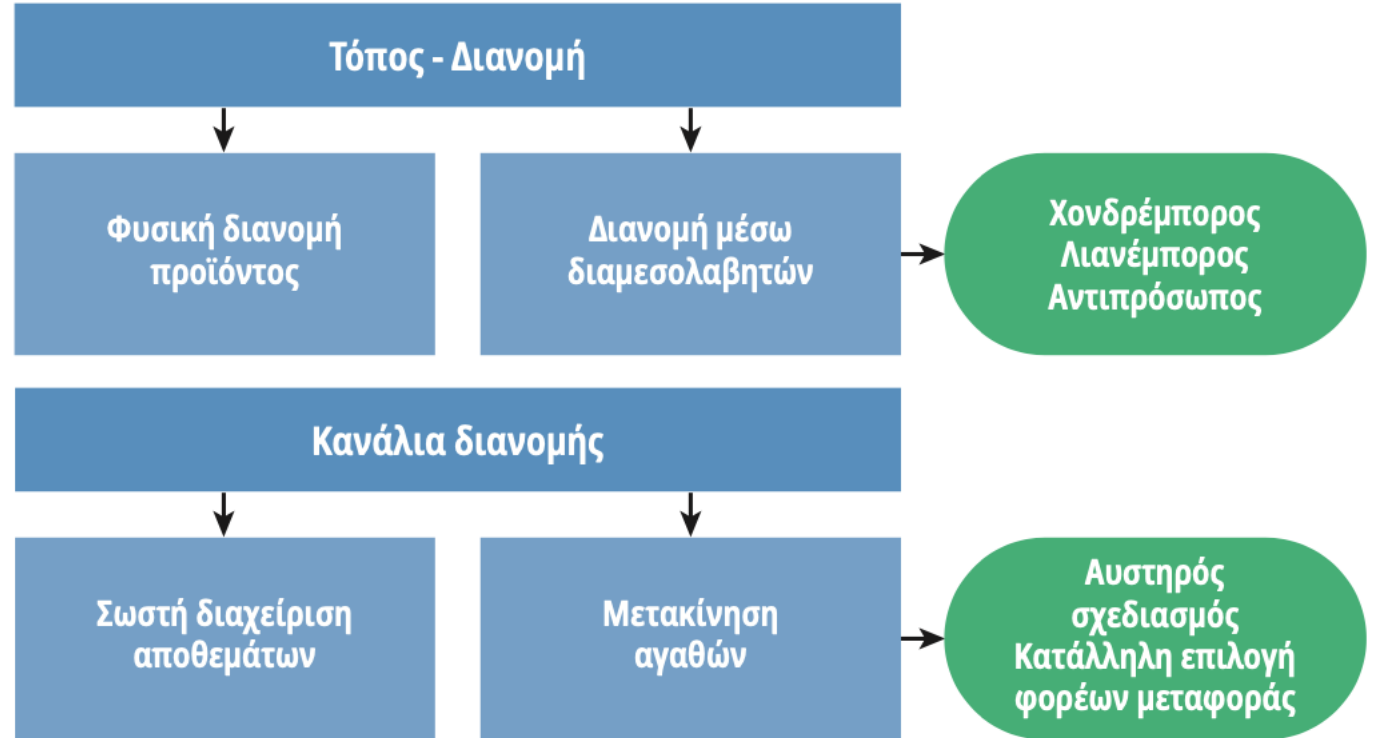


Πίνακας 11.3: Παράγοντες καθορισμού των τιμών

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

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

P
PLACE



Σχήμα 11.37: Διανομή προϊόντων

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ



Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή επιλογή των μέσων προβολής

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

Σχήμα 11.38: Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή μέσων προβολής

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ



Σχήμα 11.39: Τα 3P των υπηρεσιών

11.5.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Πίνακας 11.5: Παράδειγμα προϋπολογισμού εξόδων μάρκετινγκ

ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΠΟΣΟ
Φιλοξενία τοποθεσίας Web	0,00 €
Ενημερώσεις τοποθεσίας Web	0,00 €
Προετοιμασία εντύπων	0,00 €
Εκτύπωση εντύπων	0,00 €
Εκδηλώσεις μάρκετινγκ	0,00 €
Εκπαίδευση προσωπικού	0,00 €
Μετακινήσεις	0,00 €
...	0,00 €
Μερικό Σύνολο	0,00 €

ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	ΠΟΣΟ
...	0,00 €
...	0,00 €
Μερικό Σύνολο	0,00 €

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	0,00 €
----------------------	---------------

11.5.8 Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Πίνακας 11.6: Πληροφορίες για τους προμηθευτές

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

11.5.8 Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό λειτουργίας

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

11.5.8 Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό λειτουργίας

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

11.5.8 Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Ερωτήσεις για την επιλογή της τοποθεσίας

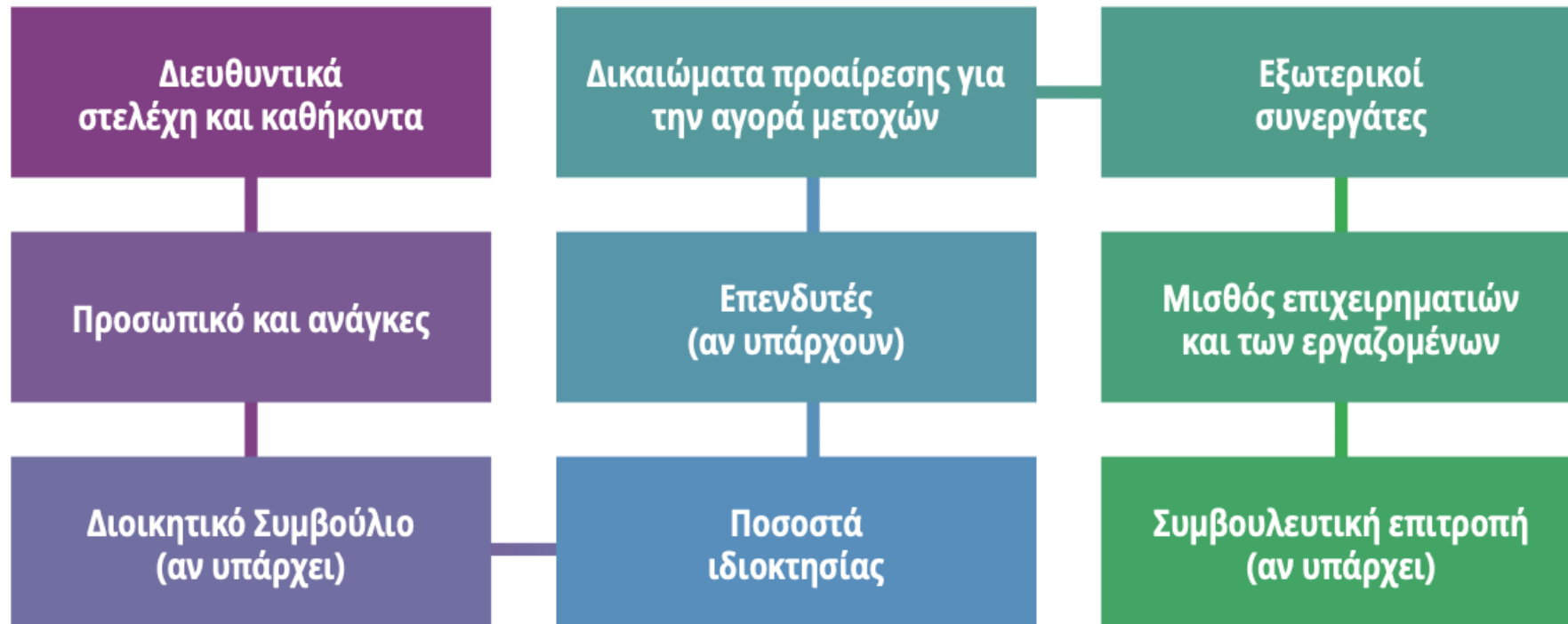
1. Είναι η θέση σημαντική για την πελατεία; Αν ναι, πώς;
2. Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
3. Θα επισκέπτονται πελάτες την επιχείρηση;
4. Τι είδους χώρος χρειάζεται;
5. Πόσος χώρος χρειάζεται;
6. Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή για την εγκατάσταση της επιχείρησης;

11.5.8 Σχεδιασμός Παραγωγής και Λειτουργιών

Ερωτήσεις για την επιλογή της τοποθεσίας

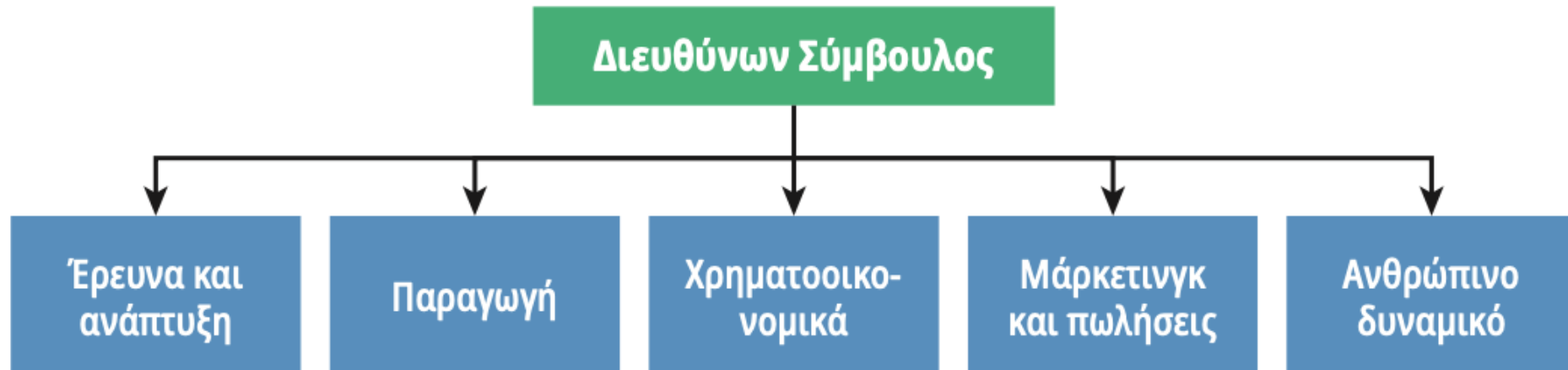
- 7 - Είναι εύκολα προσβάσιμη η τοποθεσία της επιχείρησης;
- 8 - Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία ή χώρος στάθμευσης;
- 9 - Πού βρίσκεται ο ανταγωνισμός;
Είναι σημαντικό να είναι η επιχείρηση κοντά στους ανταγωνιστές;
- 10 - Υπάρχει στην περιοχή προσφορά εργατικού δυναμικού;
- 11 - Θα γίνει το σχέδιο επένδυσης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

11.5.9 Σχεδιασμός Διοίκησης



Σχήμα 11.42: Συστατικά μέρη του σχεδιασμού της διοίκησης

11.5.9 Σχεδιασμός Διοίκησης



Σχήμα 11.43: Οργανόγραμμα

11.5.9 Σχεδιασμός Διοίκησης



Σχήμα 11.44: Είδη οργάνωσης επιχειρήσεων

11.5.9 Σχεδιασμός Διοίκησης

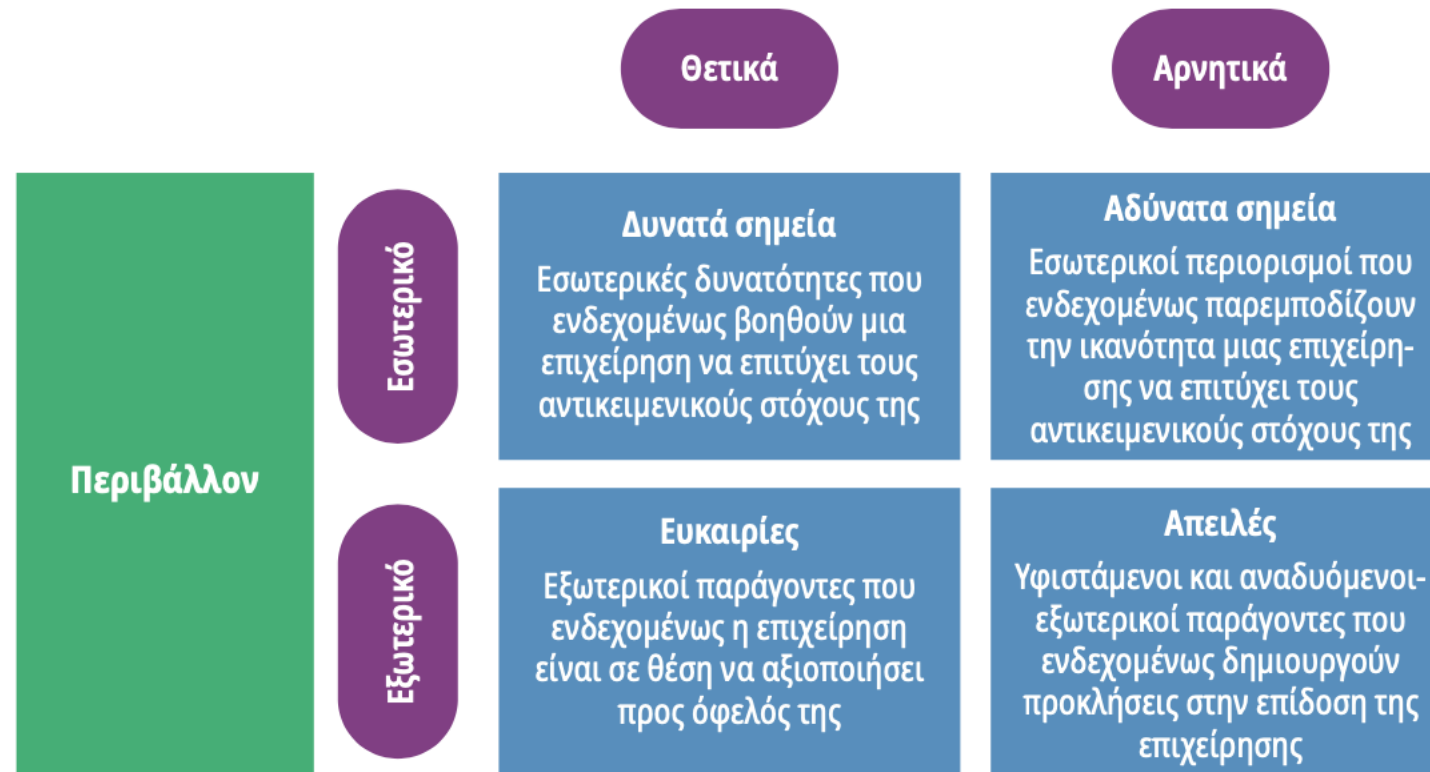
Πίνακας 11.7: Κόστος προσωπικού

ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6	Μήνας 7	Μήνας 9	Μήνας 10	Μήνας 11	Μήνας 12
Διευθύνων Σύμβουλος	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Υπεύθυνος Παραγωγής	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Γραμματέας				0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Πωλητής 1						0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Πωλητής 2									0,00 €	0,00 €	0,00 €
...											0,00 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Αριθμός ατόμων	3	3	3	4	4	5	5	5	6	6	7

11.5.10 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό της περιβάλλον, και να εντοπίσει σημεία στα οποία υπερτερεί ή υστερεί έναντι του ανταγωνισμού.

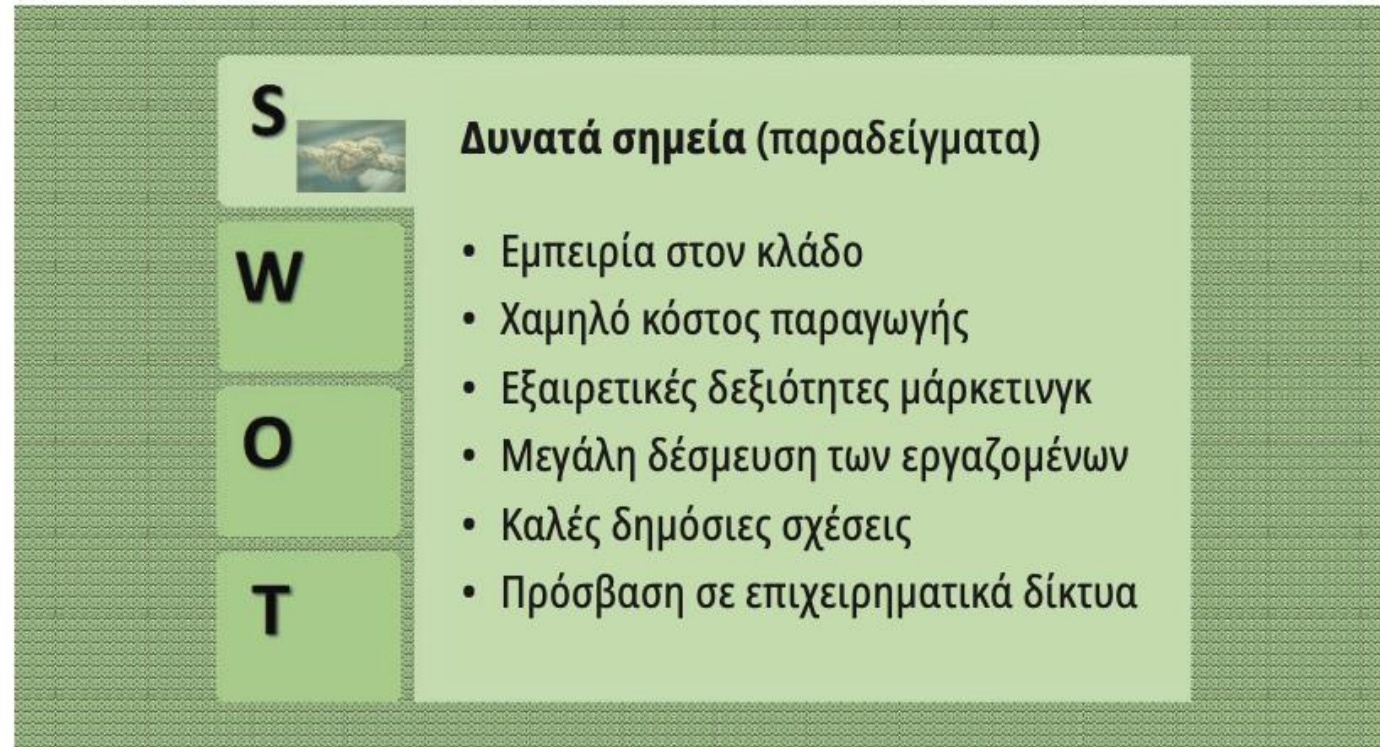
11.5.10 Ανάλυση SWOT



Σχήμα 11.45: Ανάλυση SWOT

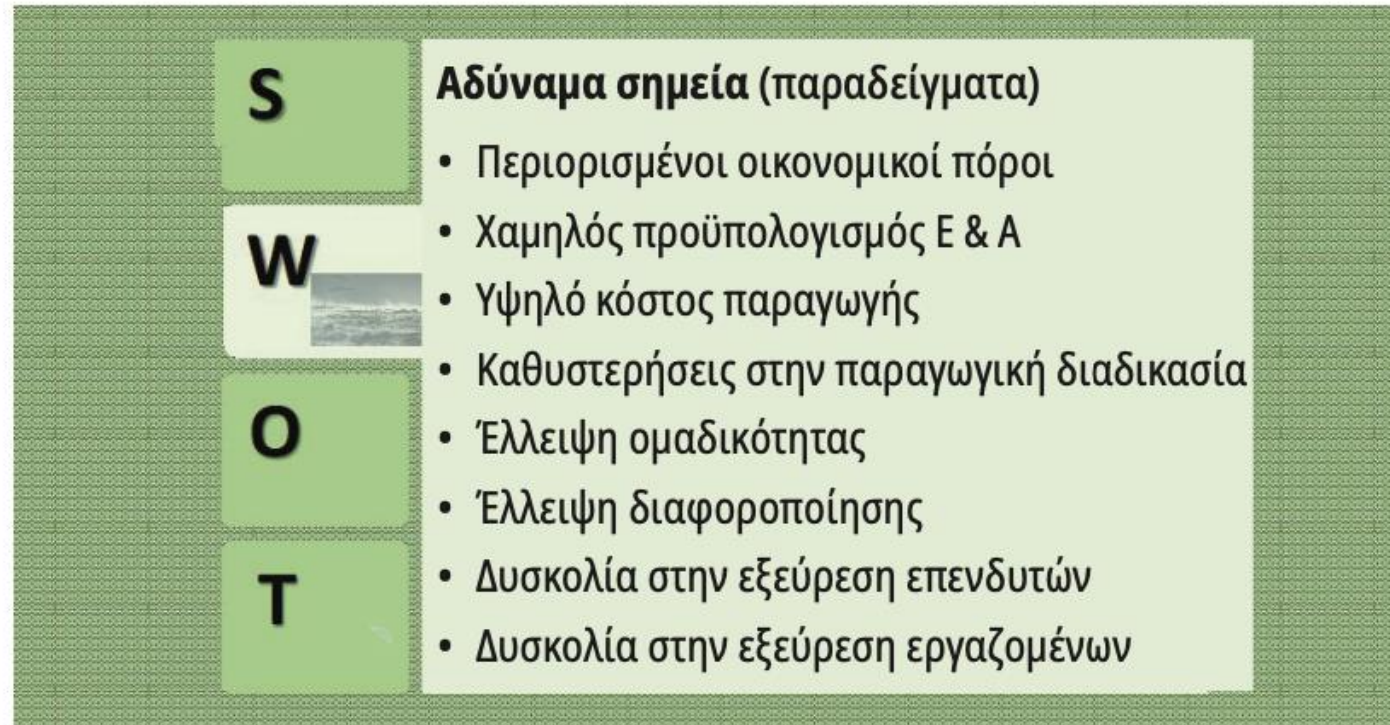
Πηγή: Armstrong & Kotler (2018) [3], σελ.80

11.5.10 Ανάλυση SWOT



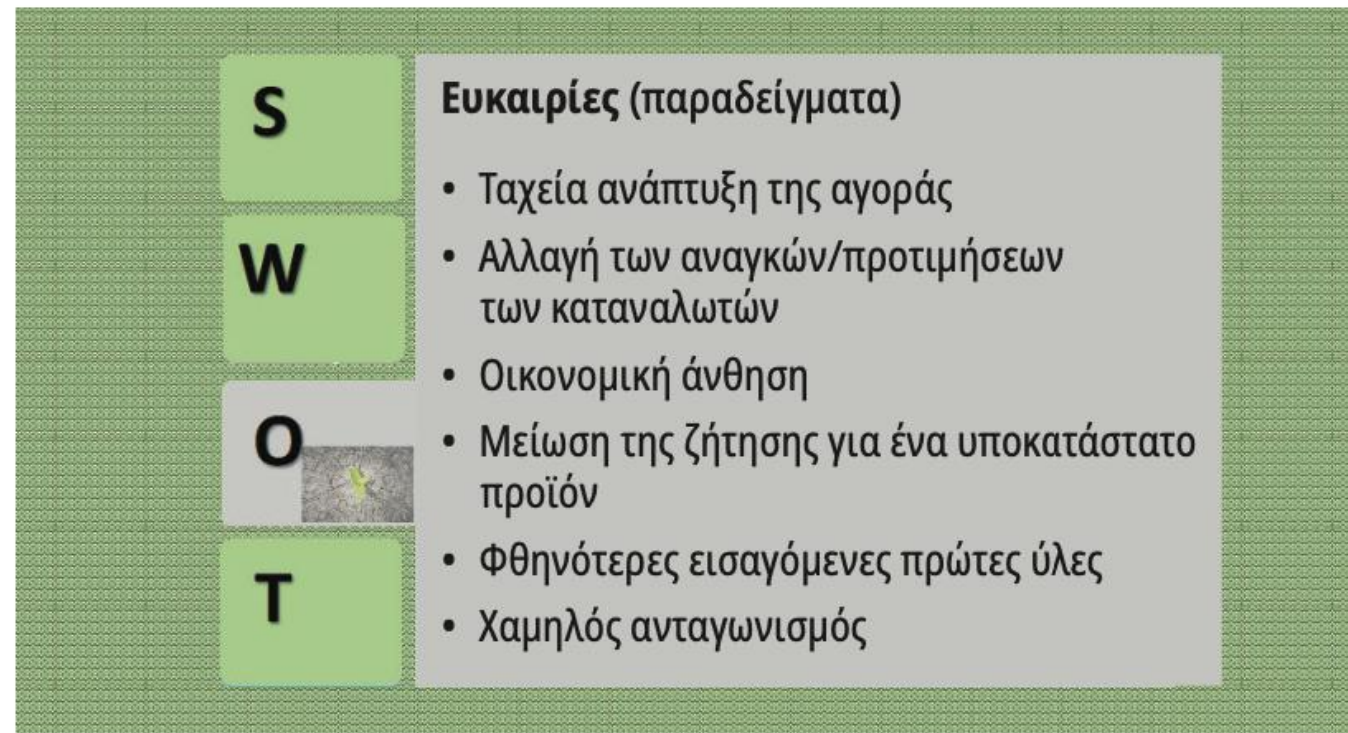
Σχήμα 11.46: Δυνάμεις της επιχείρησης

11.5.10 Ανάλυση SWOT



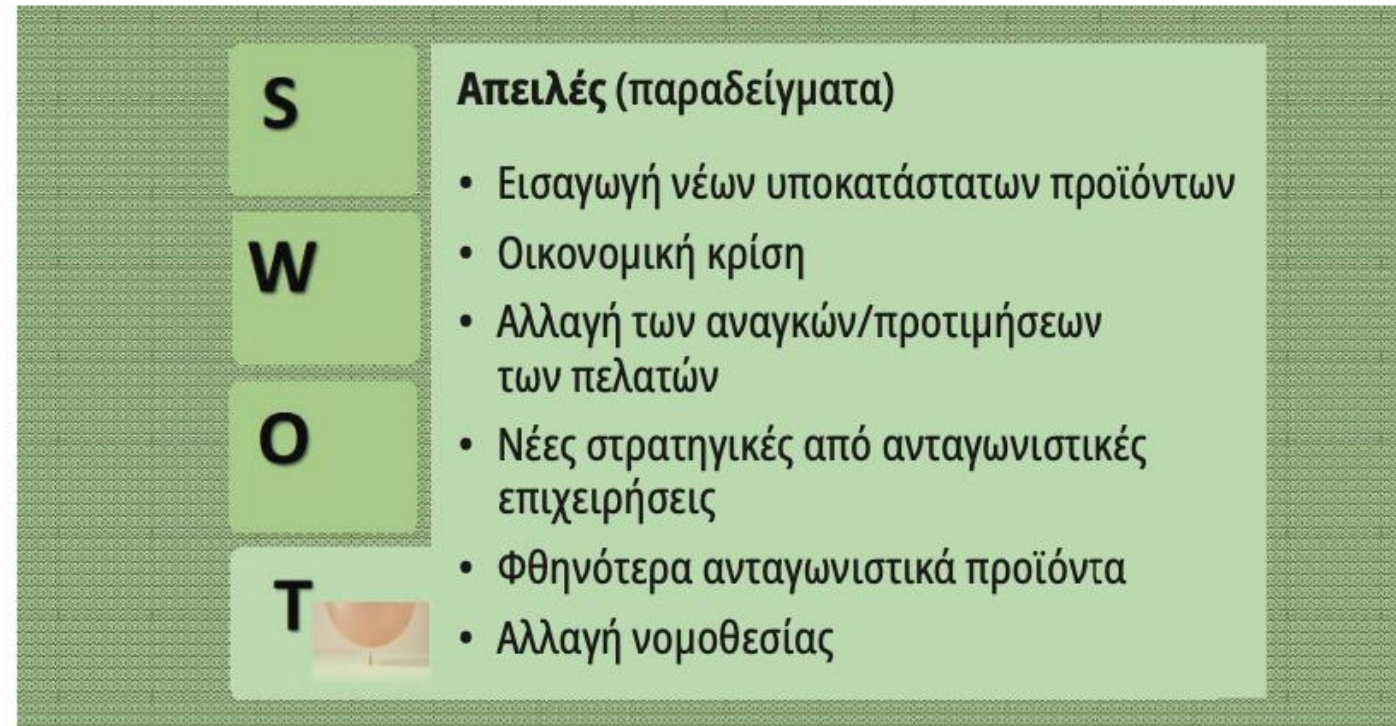
Σχήμα 11.47: Αδυναμίες της επιχείρησης

11.5.10 Ανάλυση SWOT



Σχήμα 11.48: Ευκαιρίες για την επιχείρηση

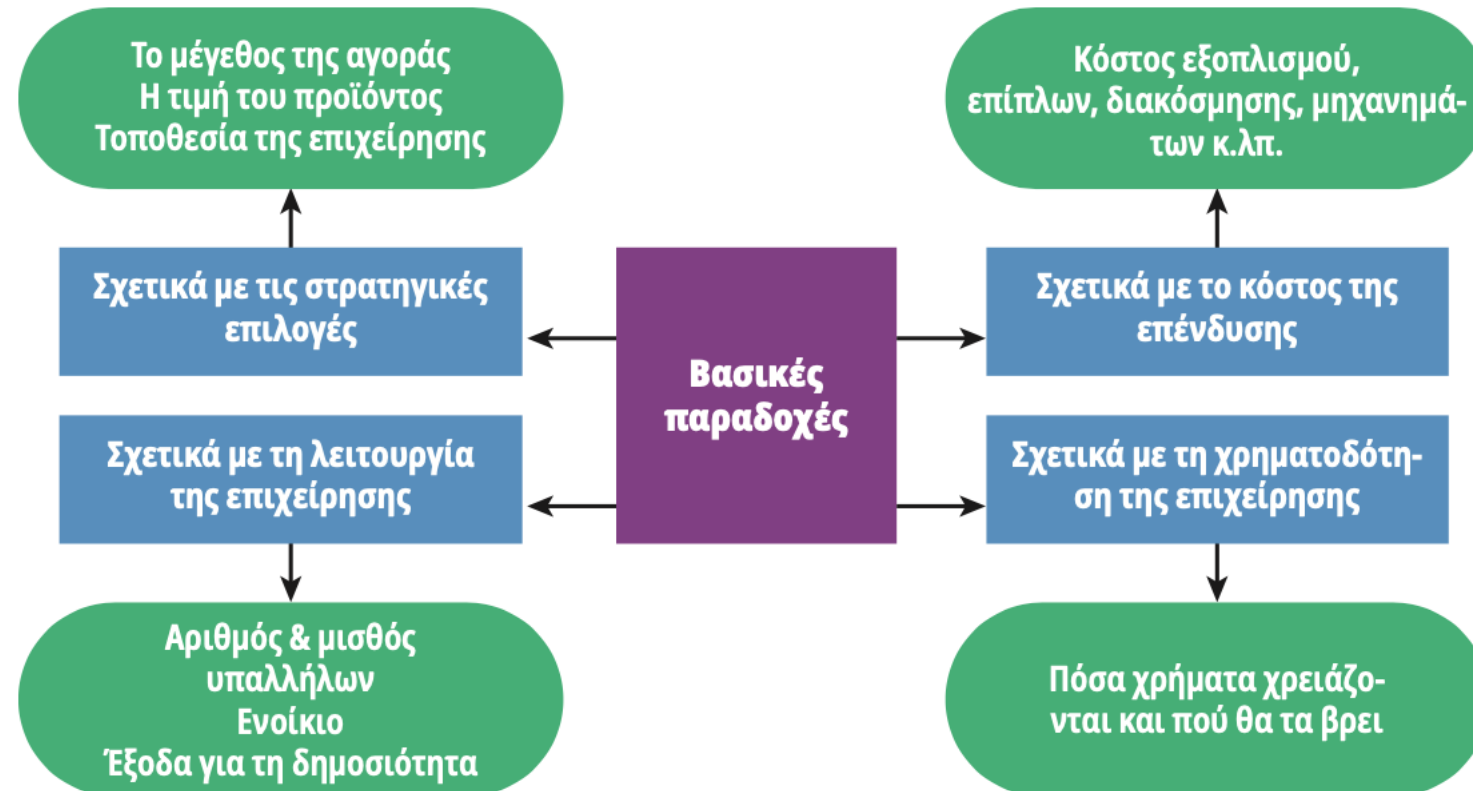
11.5.10 Ανάλυση SWOT



Σχήμα 11.49: Απειλές για την επιχείρηση

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Βασικές παραδοχές



Σχήμα 11.50: Βασικές παραδοχές

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.8: Κατηγορίες εξόδων εκκίνησης

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.8: Κατηγορίες εξόδων εκκίνησης (συνέχεια)

Προλειτουργικές δαπάνες: δαπάνες που είναι απαραίτητες για να λειτουργήσει η επιχείρηση

1	Ενοίκιο
2	Ασφάλειες
3	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ρεύμα, νερό, τηλέφωνο)
4	Πληρωμές δανείου
5	Νομικές υπηρεσίες
6	Δαπάνες για έρευνα

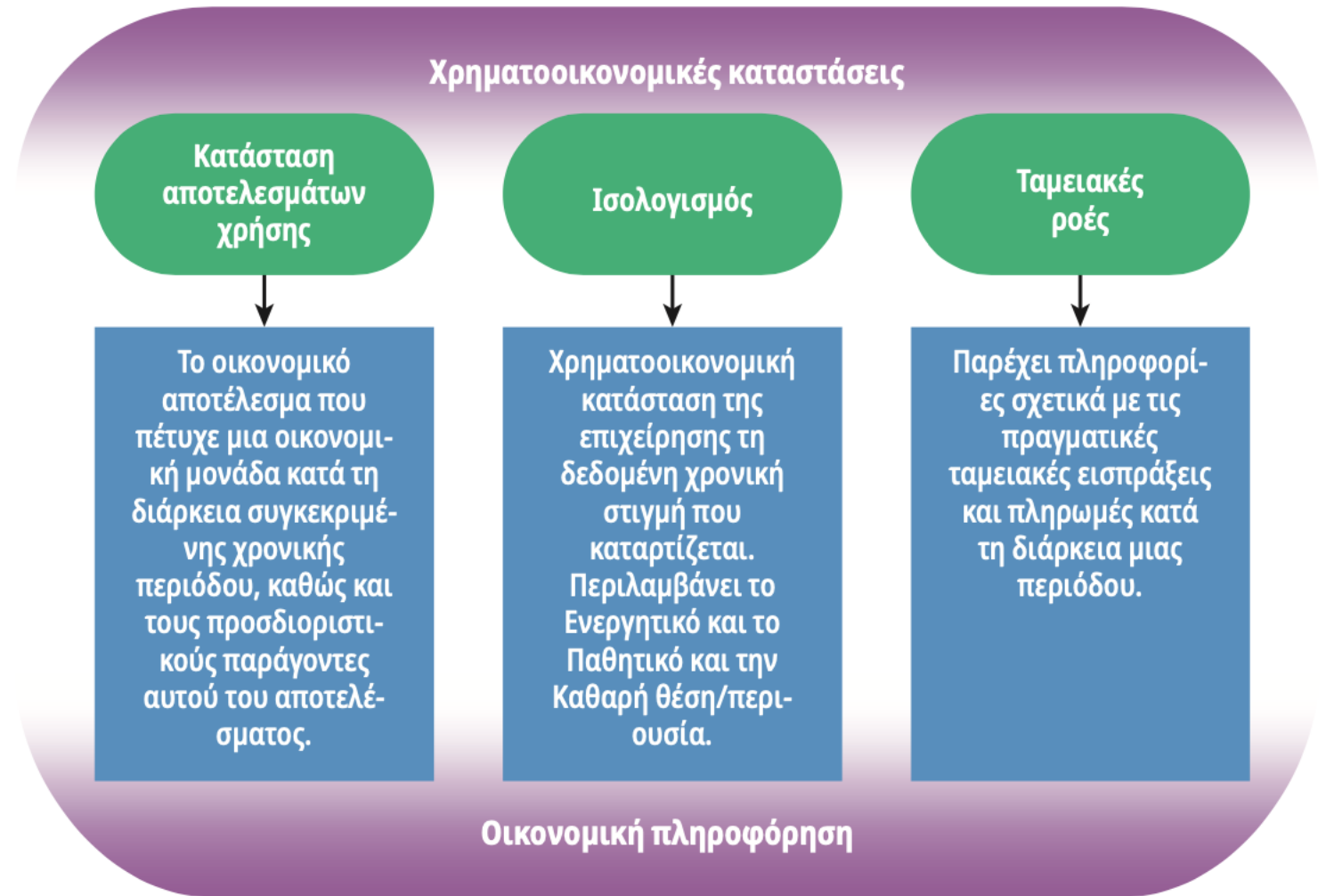
Κεφάλαιο κίνησης: απαραίτητο κεφάλαιο για τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης

1	Μετρητά
2	Αποθέματα πρώτων υλών και εμπορευμάτων

Απρόβλεπτα έξοδα: η επιχείρηση πρέπει να προϋπολογίσει και ένα ποσό για έξοδα τα οποία δεν μπορεί να προβλέψει

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

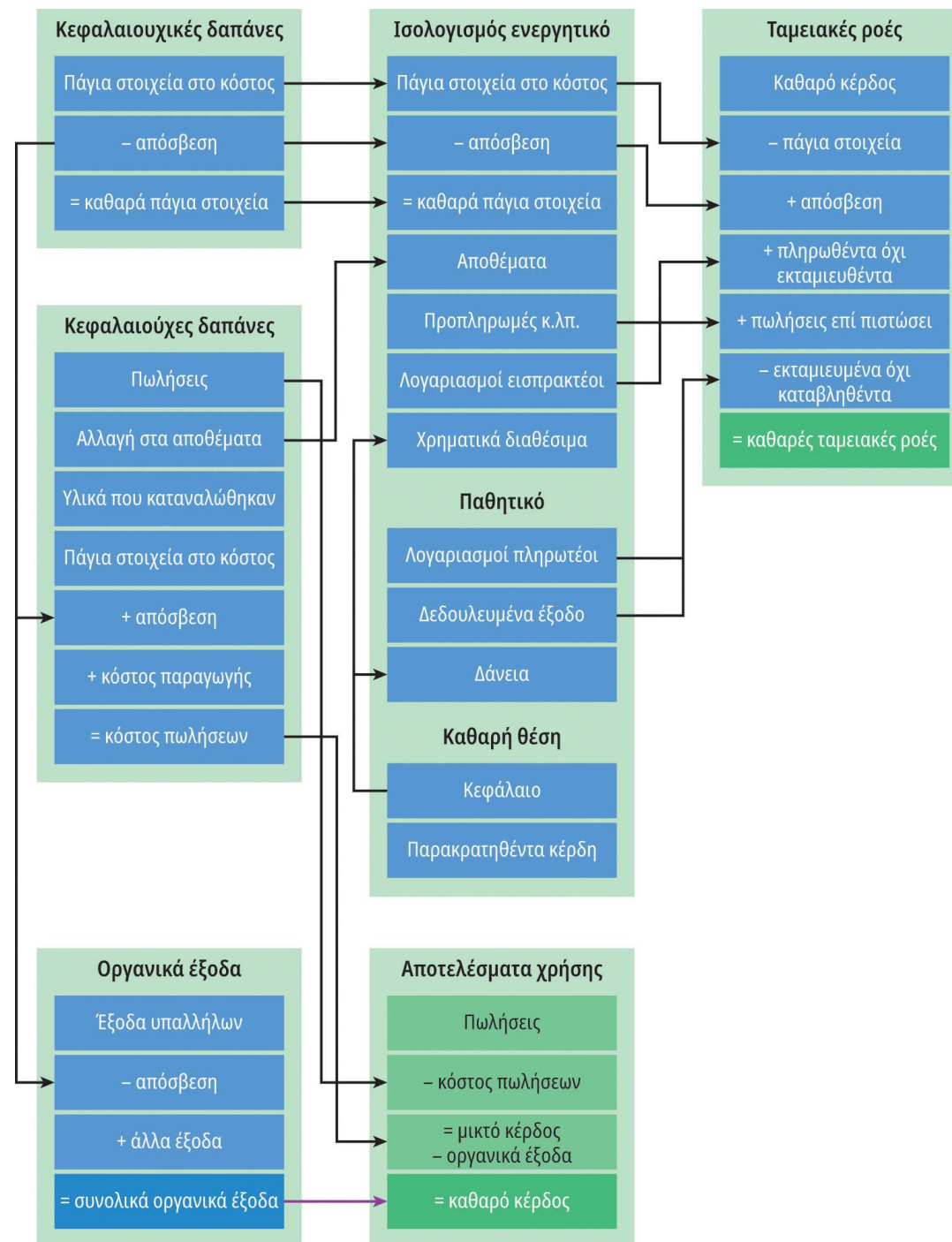
Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός



Σχήμα 11.51: Βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός



11.6.2 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

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

Τιμή ανά μονάδα × Αριθμός πωληθέντων μονάδων = Έσοδα

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.10: Πρόβλεψη πωλήσεων

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

11.6.2 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Πίνακας 11.10 (συνέχεια)

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

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

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.11: Ανάλυση κόστους πωληθέντων παραγωγικής επιχείρησης

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

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

11.6.2 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

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

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Πίνακας 11.12: Προσδιοριστικοί παράγοντες της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

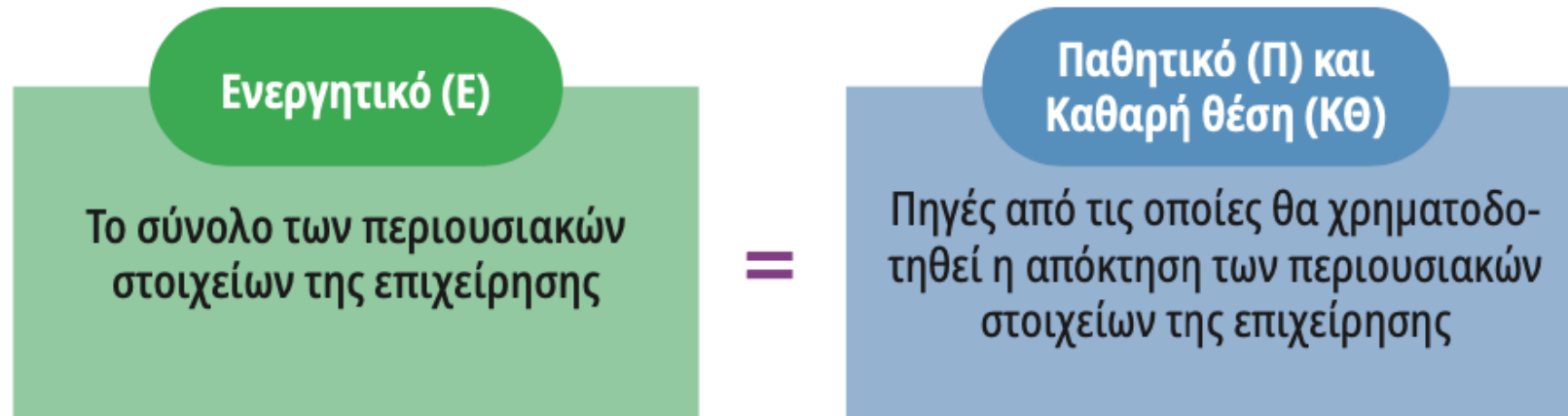
Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Πίνακας 11.13: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ο Ισολογισμός



Σχήμα 11.54: Ενεργητικό, παθητικό και καθαρή θέση

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Πίνακας 11.14: Ενεργητικό

Ο Ισολογισμός

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ο Ισολογισμός

Πίνακας 11.15: Παθητικό

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Η κατάσταση ταμειακών ροών



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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Αριθμοδείκτες

Πίνακας 11.18: Αριθμοδείκτες

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοδοτικός σχεδιασμός

Πίνακας 11.19: Χρηματοδοτικό σχέδιο⁵

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Χρηματοδοτικός σχεδιασμός



Σχήμα 11.56: Ερωτήματα για την επιλογή κατάλληλης πηγής χρηματοδότησης

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.57: Νεκρό σημείο: Κέρδος = 0

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

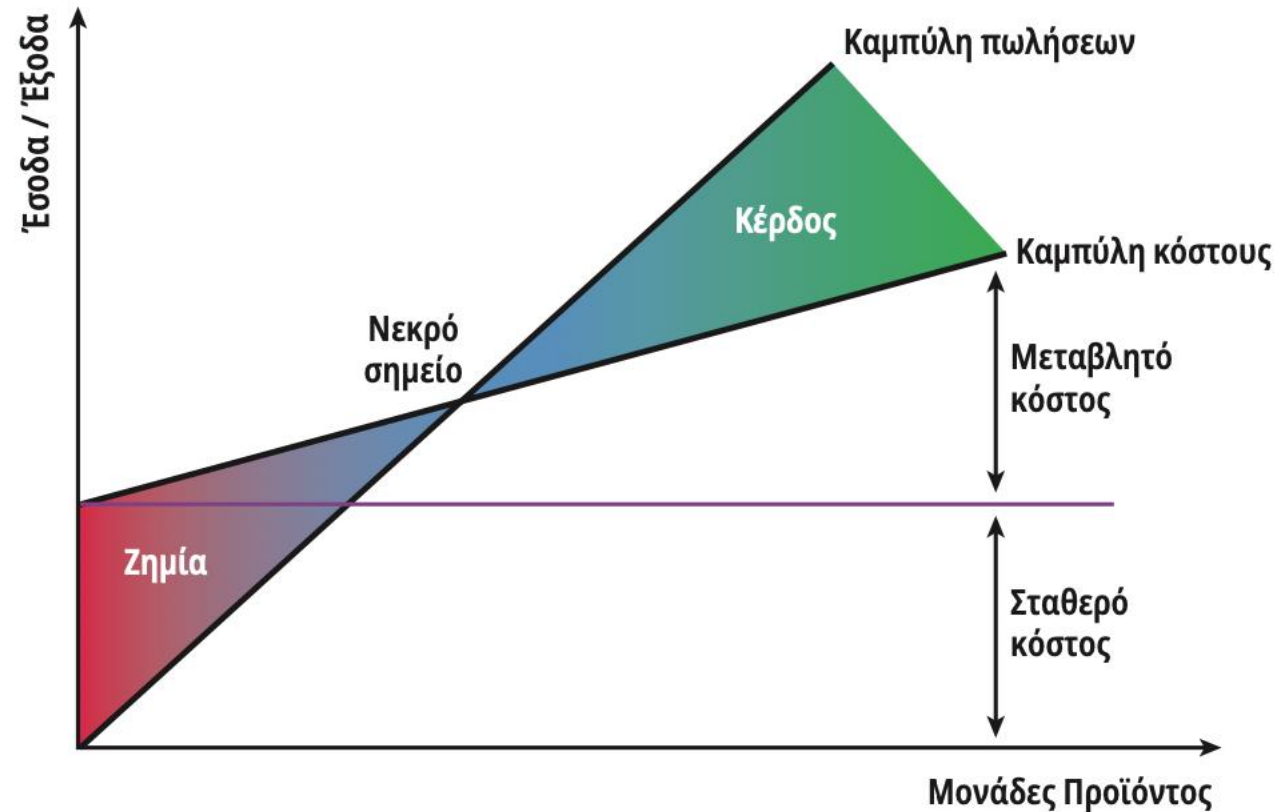
Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.58: Συνιστώσες του νεκρού σημείου

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

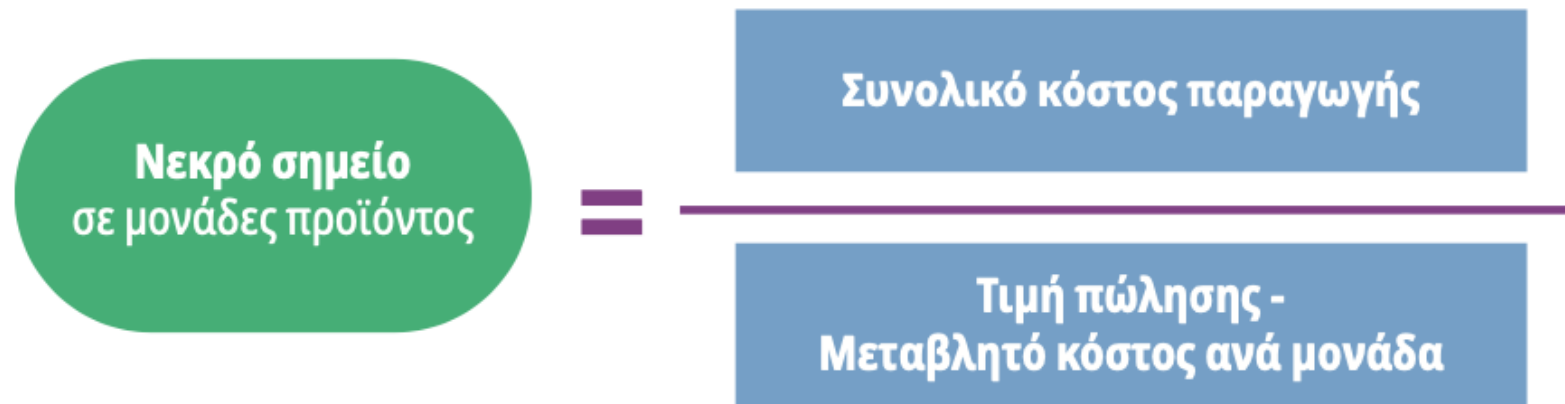
Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.59: Γραφική απεικόνιση του νεκρού σημείου πωλήσεων

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

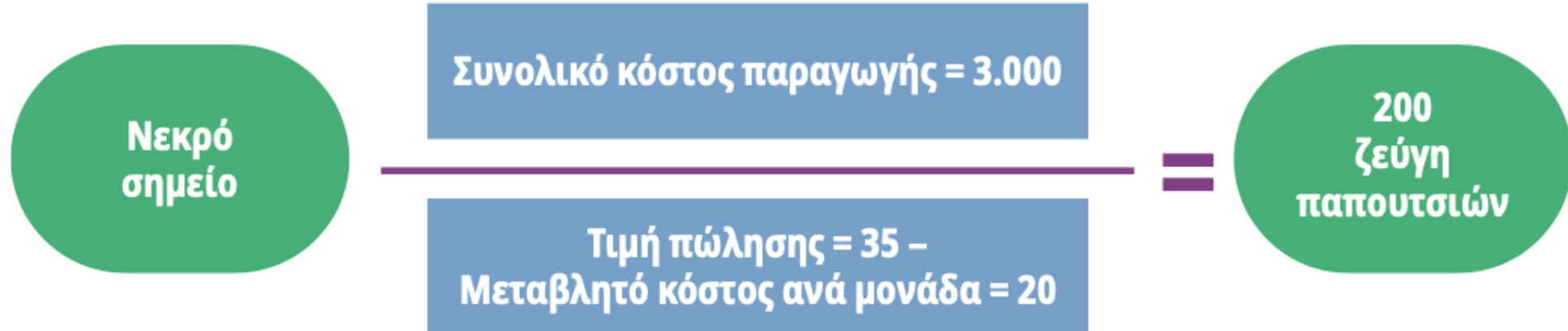
Ανάλυση νεκρού σημείου


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

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

11.5.11 Χρηματοοικονομικός και Χρηματοδοτικός Σχεδιασμός

Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχήμα 11.61: Παράδειγμα υπολογισμού νεκρού σημείου πωλήσεων

11.5.12 Ανάλυση Κινδύνων και Ανάλυση Ευαισθησίας

Ερωτήσεις για την ανάλυση των κινδύνων

1. Ποιοι βασικοί κίνδυνοι μπορεί να επηρεάσουν τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
2. Ποιοι βασικοί κίνδυνοι μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση;
3. Πώς μπορεί να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι;

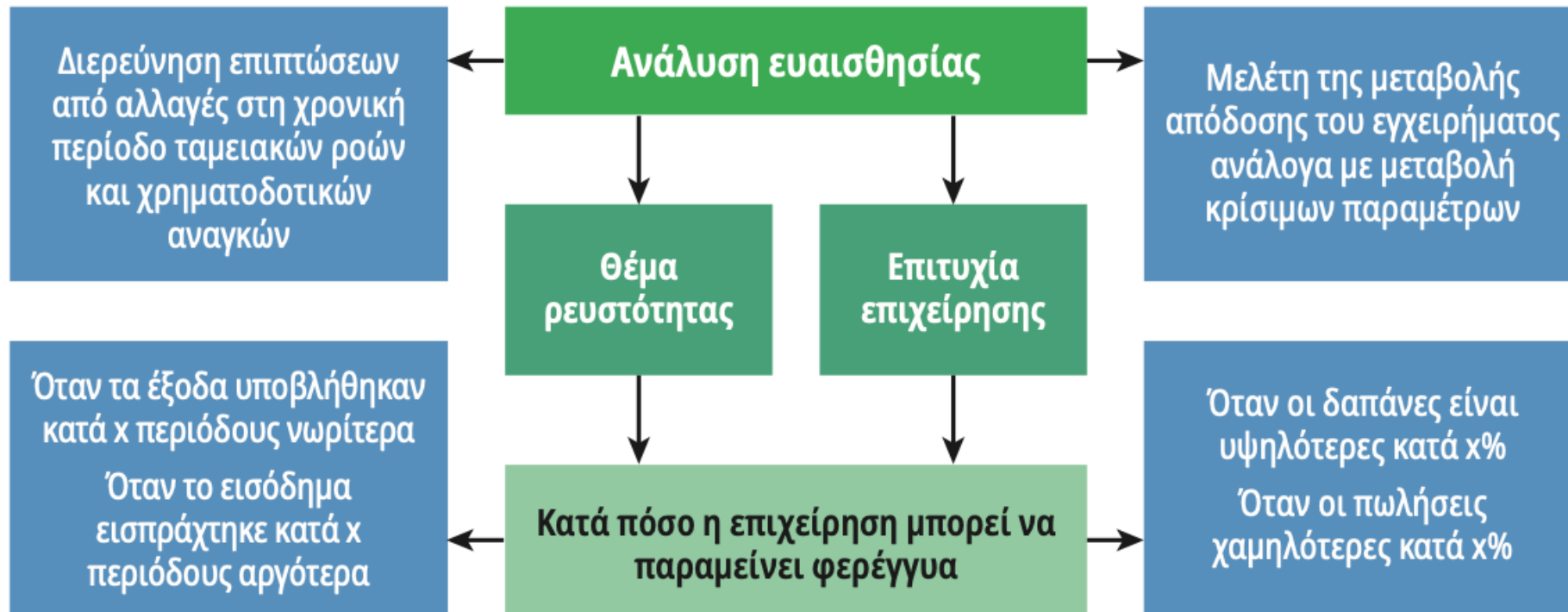
Σχήμα 11.62: Ανάλυση κινδύνων

11.5.12 Ανάλυση Κινδύνων και Ανάλυση Ευαισθησίας

Πίνακας 11.20: Πηγές Κινδύνου για νέες επιχειρήσεις

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

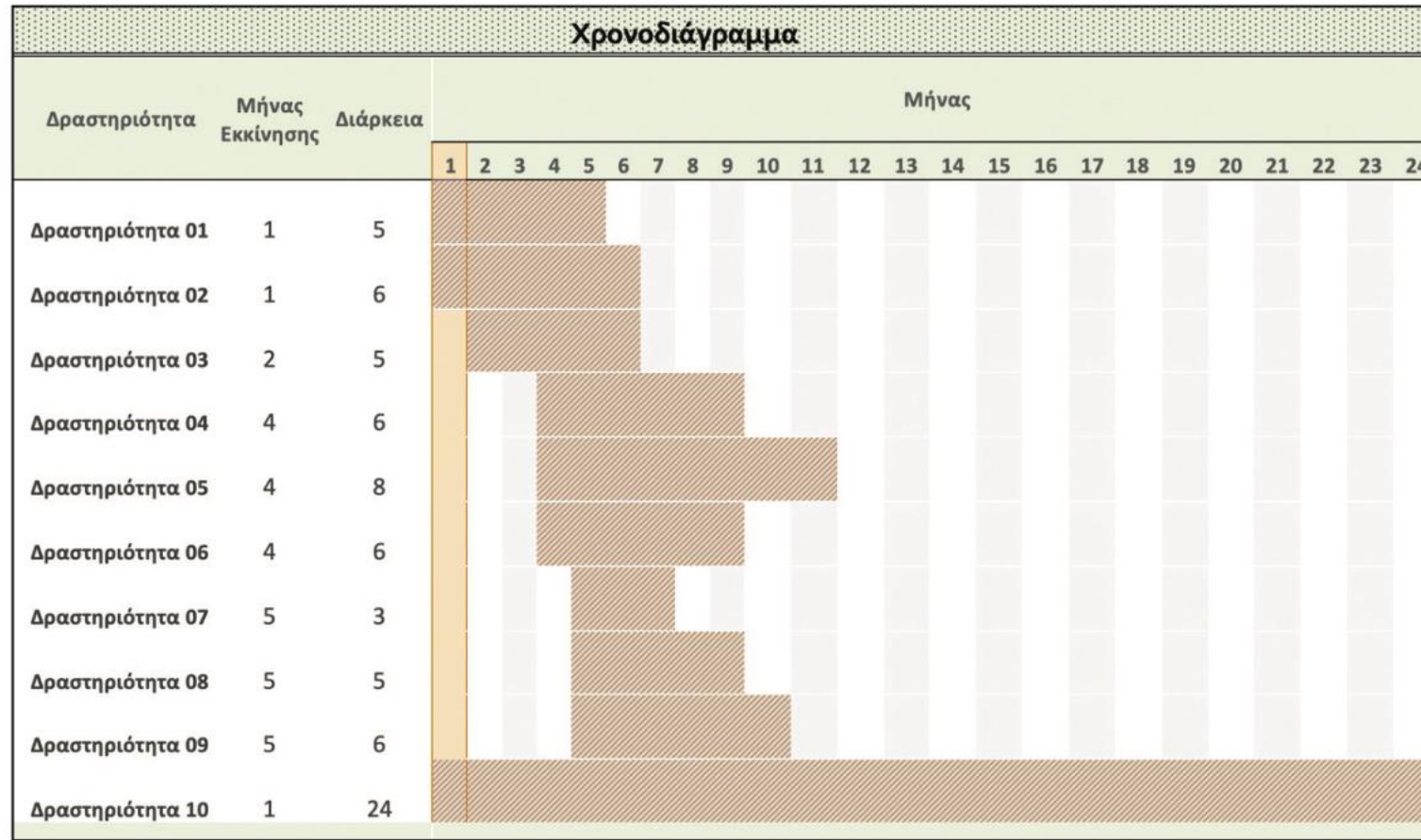
11.5.12 Ανάλυση Κινδύνων και Ανάλυση Ευαισθησίας



Σχήμα 11.63: Ανάλυση ευαισθησίας

11.5.13 Ορόσημα

Πίνακας 11.21: Χρονοδιάγραμμα



11.5.14 Παράρτημα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Πίνακας 11.22: Παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου

1.	Συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα επιχειρηματιών-εταίρων
2.	Στοιχεία έρευνας αγοράς και ανταγωνισμού
3.	Συμβόλαια ενοικίασης εγκαταστάσεων και άδειες λειτουργίας

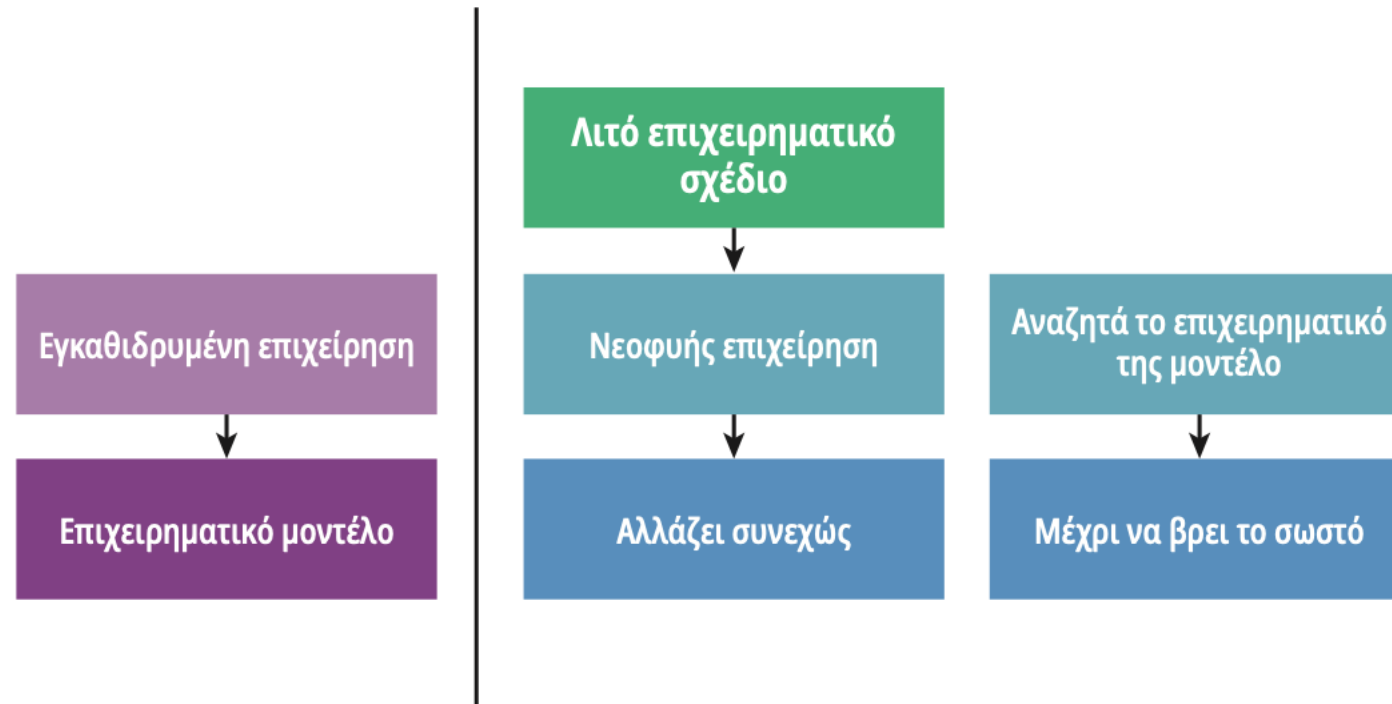


11.5.14 Παράρτημα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Πίνακας 11.22 (συνέχεια)

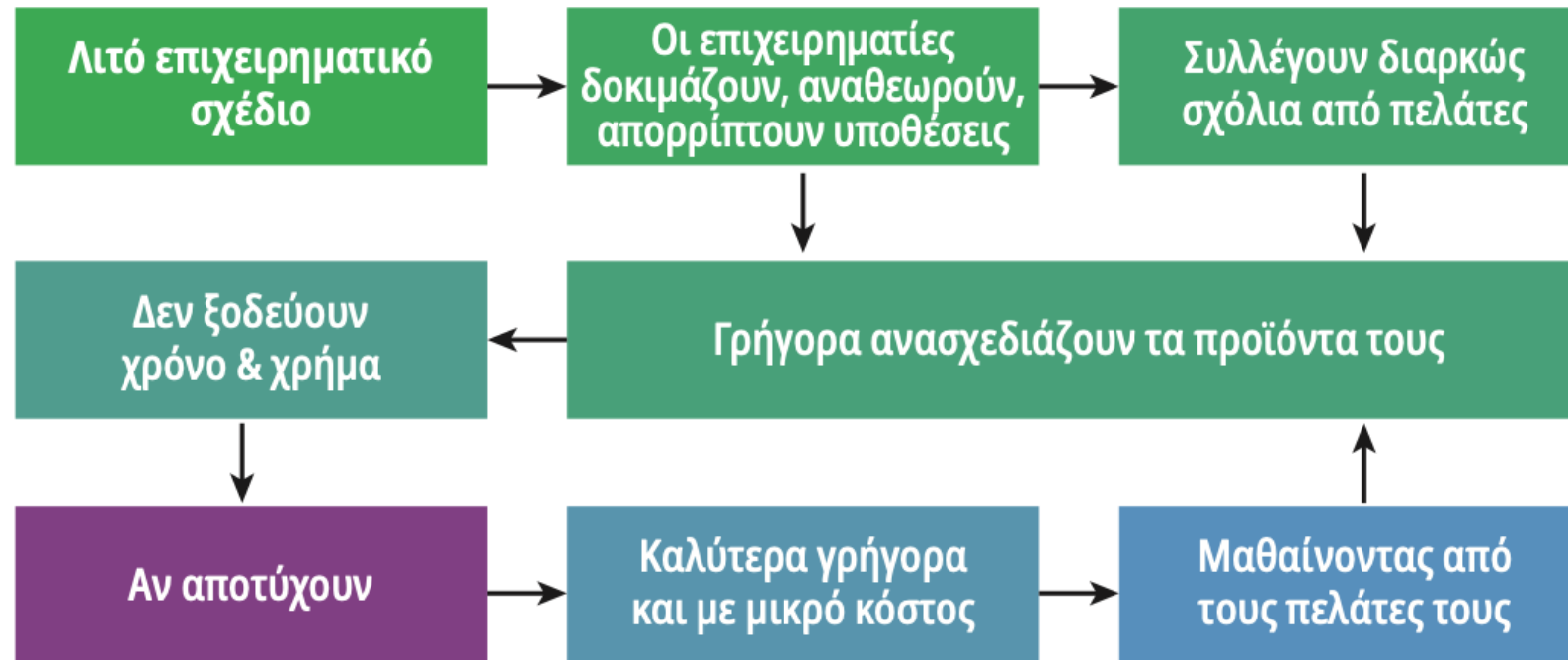
4.	Συμβόλαια συνεργασιών με σημαντικούς πελάτες ή προμηθευτές
5.	Προσφορές προμηθευτών
6.	Ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα εκμετάλλευσης
7.	Πιστοποιητικά ποιότητας
8.	Για περιπτώσεις franchising (δικαιόχρηση), αντίγραφο σχεδίου σύμβασης δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού που παρέχει ο Δικαιοπάροχος
9.	Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό
10	Μελέτες του κλάδου
11.	Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια
12	Χάρτες και φωτογραφίες του χώρου
13.	Άρθρα περιοδικών ή άλλων ενημερωτικών μέσων
14.	Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού και αυτού που πρόκειται να αγοραστεί
15.	Αντίγραφα αδειών (πολεοδομίας κ.λπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση
16.	Συστατικές επιστολές
17.	Οποιοδήποτε άλλο υλικό χρειάζεται για να στηρίξετε το επιχειρηματικό σχέδιο

11.6 ΛΙΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (LEAN BUSINESS PLAN)



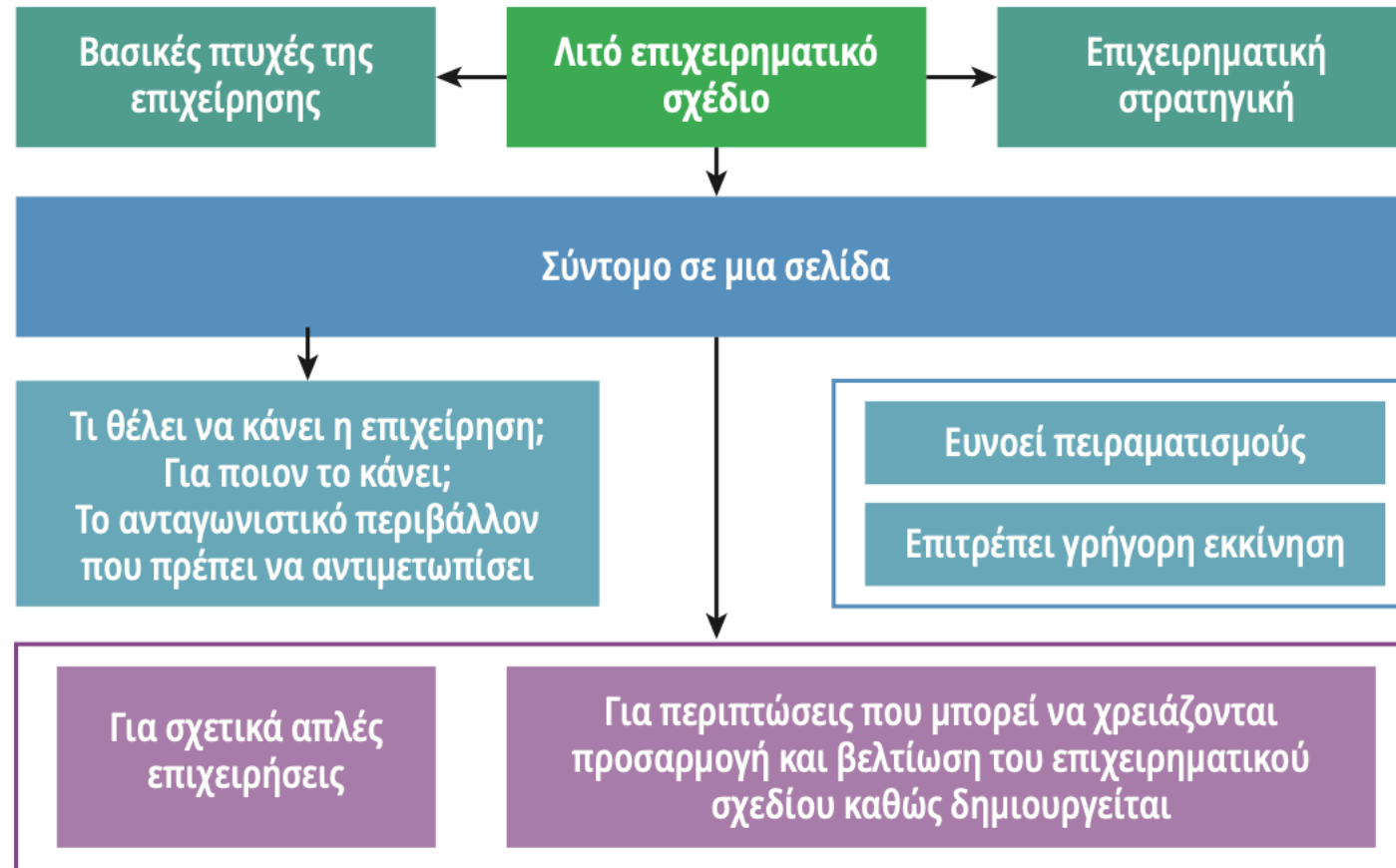
Σχήμα 11.64: Λόγοι που μία νεοφύης επιχείρηση συνήθως επιλέγει το λιτό επιχειρηματικό σχέδιο

11.6 ΛΙΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (LEAN BUSINESS PLAN)



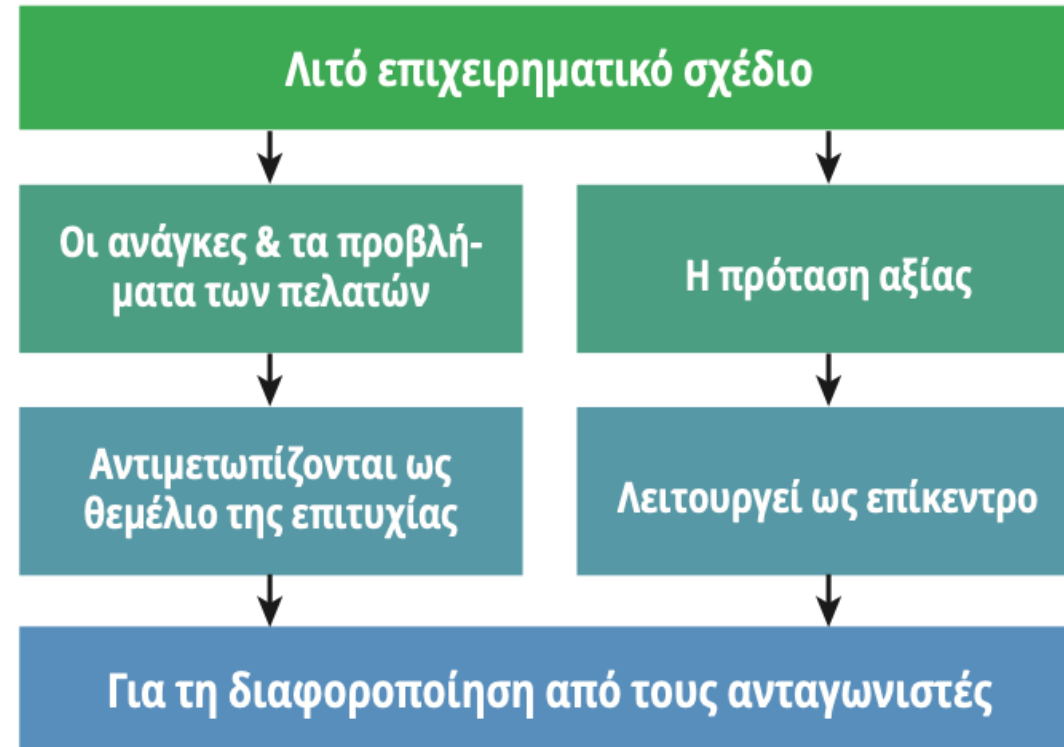
Σχήμα 11.65: Πλεονεκτήματα του λιτού επιχειρηματικού σχεδίου για τις νεοφυείς κυρίως επιχειρήσεις

11.6.1 Τι Είναι το Λιτό Επιχειρηματικό Σχέδιο και ποια τα Οφέλη από τη Χρήση του



Σχήμα 11.66: Τι είναι το λιτό επιχειρηματικό σχέδιο και πότε χρησιμοποιείται

11.6.1 Τι Είναι το Λιτό Επιχειρηματικό Σχέδιο και ποια τα Οφέλη από τη Χρήση του



Σχήμα 11.67: Πώς λειτουργεί το λιτό επιχειρηματικό σχέδιο

11.6.2 Τι Περιλαμβάνει Ένα Λιτό Επιχειρηματικό Σχέδιο



Σχήμα 11.68: Στοιχεία που περιλαμβάνει το λιτό επιχειρηματικό σχέδιο

11.6.3 Πώς να Δημιουργήσετε Ένα Λιτό Επιχειρηματικό Σχέδιο

Πώς να δημιουργήσετε ένα λιτό επιχειρησιακό σχέδιο

- Καθορίστε την επιχείρησή σας
- Προσδιορίστε το πρόβλημα και τη λύση που προσφέρει η επιχείρησή σας
- Καθορίστε την αγορά στόχο και τον ανταγωνισμό σας
- Καθορίστε πώς θα προωθήσετε την επιχείρησή σας
- Αξιολογήστε τα οικονομικά σας
- Καθιερώστε ορόσημα για την επιτυχία του εγχειρήματος
- Προσδιορίστε τους πόρους που χρειάζεστε
- Ζητήστε ανατροφοδότηση

Σχήμα 11.69: Βήματα για τη δημιουργία ενός λιτού επιχειρηματικού σχεδίου

11.6.4 Πρότυπο Λιτού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Πίνακας 11.23: Πρότυπο λιτού επιχειρηματικού σχεδίου

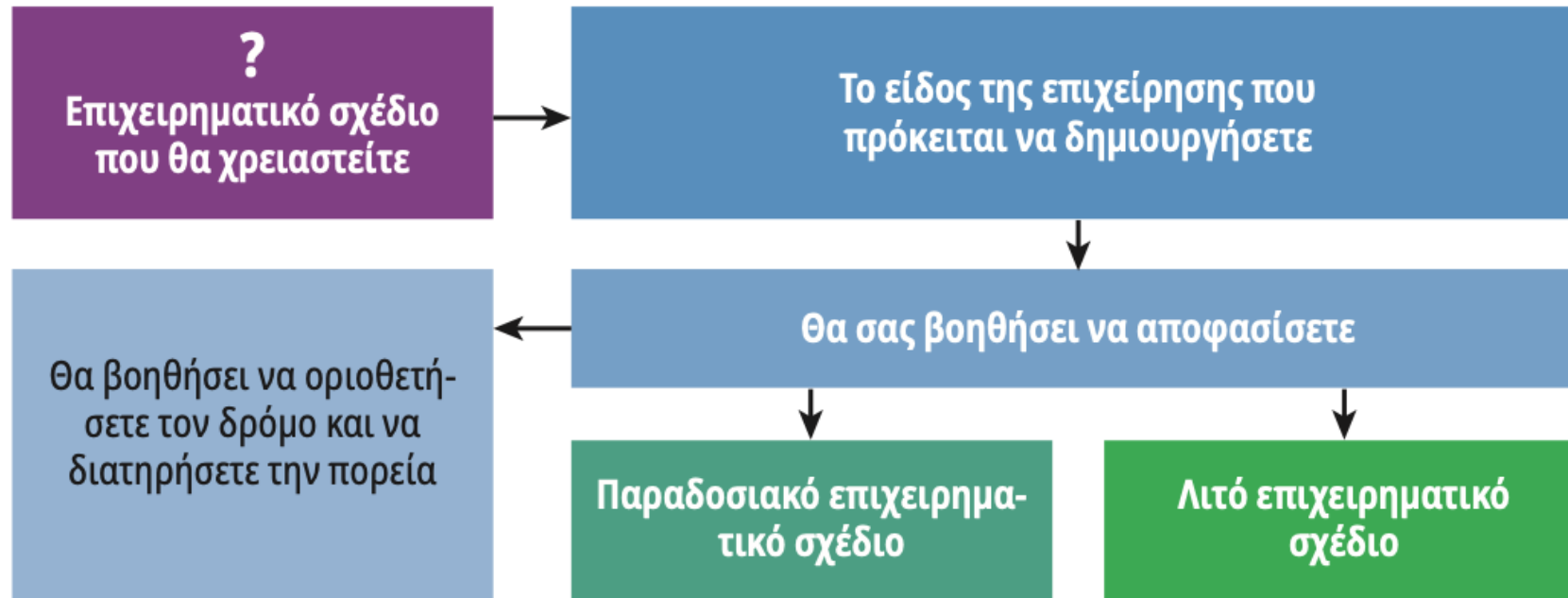
ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ	
Προσφέρουμε προϊόν ή υπηρεσία για τους μοναδικούς πελάτες μας	
ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΠΡΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗ Εξηγούμε με μία πρόταση το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε	ΛΥΣΗ Εξηγούμε με μία πρόταση πώς θα λύσουμε το πρόβλημα
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ <ul style="list-style-type: none">• Συγκεκριμένη ομάδα αγοράς-στόχος• Συγκεκριμένη ομάδα αγοράς-στόχος• Συγκεκριμένη ομάδα αγοράς-στόχος	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ <ul style="list-style-type: none">• Ανταγωνιστής• Ανταγωνιστής• Ανταγωνιστής
ΚΑΝΑΛΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ Θα πουλήσουμε (το προϊόν ή την υπηρεσία μας) στους πελάτες μας μέσω <ul style="list-style-type: none">• πρωτεύον κανάλι πωλήσεων• δευτερεύον κανάλι πωλήσεων	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ <ul style="list-style-type: none">• Τακτική μάρκετινγκ• Τακτική μάρκετινγκ• Τακτική μάρκετινγκ• Τακτική μάρκετινγκ

11.6.4 Πρότυπο Λιτού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Πίνακας 11.23 (συνέχεια)

ΕΣΟΔΑ <ul style="list-style-type: none">• Ροή εσόδων• Ροή εσόδων• Ροή εσόδων• Ροή εσόδων	ΕΞΟΔΑ <ul style="list-style-type: none">• Δαπάνες-κλειδιά• Δαπάνες-κλειδιά• Δαπάνες-κλειδιά• Δαπάνες-κλειδιά
ΟΡΟΣΗΜΑ	
Ορόσημο (Υπεύθυνος, προθεσμία)	Ορόσημο (Υπεύθυνος, προθεσμία)
Ορόσημο (Υπεύθυνος, προθεσμία)	Ορόσημο (Υπεύθυνος, προθεσμία)
ΟΜΑΔΑ <ul style="list-style-type: none">• Όνομα: Ρόλος στην επιχείρηση• Όνομα: Ρόλος στην επιχείρηση• Όνομα: Ρόλος στην επιχείρηση• Όνομα: Ρόλος στην επιχείρηση	ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ <ul style="list-style-type: none">• Άτομο, οργανισμός• Άτομο, οργανισμός• Άτομο, οργανισμός• Άτομο, οργανισμός

11.6.5 Παραδοσιακό Επιχειρηματικό Σχέδιο Ή Λιτό Επιχειρηματικό Σχέδιο;



Σχήμα 11.71: Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση επιλογής επιχειρηματικού σχεδίου

..... ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- LivePlan
<https://www.liveplan.com>
- Bplans
<https://www.bplans.com>
- ΚΕΜΕΛ: Έτοιμα πρότυπα Business Plan
<https://www.kemel.gr/library/etoima-protypa-business-plan>
- Επιχειρηματικά σχέδια-Πρότυπα της Microsoft
<https://templates.office.com/el-gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%B1>
- Fundamentals of Lean Business Planning
<https://www.sba.gov/blog/fundamentals-lean-business-planning>

..... ΧΡΗΣΙΜΑ ΒΙΝΤΕΟ

- Tutorial: Πώς κάνουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο
<https://www.youtube.com/watch?v=5cRGsoOKsps>
- How to Write a Business Plan - Entrepreneurship 101
<https://www.youtube.com/watch?v=ZEMbKzy7FD8>
- How to Write a Business Plan in Under an Hour | Bplans
<https://www.youtube.com/watch?v=R8NlwUtnozK>
- What is a Business Plan? - Bplans Explains Everything
<https://www.youtube.com/watch?v=FloGLHT4wGE>
- Βασικές Έννοιες Επιχειρηματικού Σχεδίου
<https://www.youtube.com/watch?v=zaTxxji0Sak>
- Creating a Lean Business Plan with Tim Berry
<https://www.youtube.com/watch?v=LMdSYTrTNXM>



Το παρόν συνοδευτικό έργο **παρέχεται** αποκλειστικά και μόνο στους διδάσκοντες που έχουν επιλέξει το αντίστοιχο βιβλίο μέσω του συστήματος του **Ευδόξου** ως διδακτικό σύγγραμμα για τη διδασκαλία των μαθημάτων τους και την αξιολόγηση της εκμάθησης των φοιτητών και για όσο χρονικό διάστημα διατηρείται η επιλογή του συγκεκριμένου συγγράμματος. Η **διάδοση, δημοσίευση, αναπαραγωγή ή πώληση** οπουδήποτε μέρους αυτού του έργου με οποιοδήποτε μέσο καταστρέφει την ακεραιότητα του έργου **και για σκοπούς διαφορετικούς από αυτούς για τους οποίους έχει χορηγηθεί η σχετική άδεια δεν επιτρέπεται**. Το περιεχόμενο του έργου **δεν θα πρέπει να διατίθεται** στους φοιτητές παρά μόνο όταν αυτό αναφέρεται ρητά ότι μπορεί να γίνει. Η **χρήση** του παρόντος έργου γίνεται αποκλειστικά από τον διδάσκοντα στα πλαίσια των εκπαιδευτικών καθηκόντων του και με τη χρήση των μέσων που αυτός διαχειρίζεται και έχει στη διάθεσή του από τις **επίσημες υπηρεσίες του εκπαιδευτικού ιδρύματος** όπου ανήκει, διασφαλίζοντας τη μη περαιτέρω διάδοση, δημοσίευση και αναπαραγωγή του έργου προς τρίτους. Ο διδάσκων δύναται να **προσαρμόζει** μέρος του υλικού των διαφανειών σύμφωνα με τις διδακτικές του ανάγκες, αναφερόμενος όμως πάντοτε στην αρχική πηγή αναφοράς. Το παρόν έργο προστατεύεται από την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας.



Επιστημονικές Εκδόσεις

Τ Ζ Ι Ο Λ Α