

Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ, ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ
ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**



**ΑΛΕΞΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ
ΛΟΥΤΑ ΕΛΠΙΔΑ
ΚΑΡΑΦΩΤΙΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΙΣ

ΠΑΤΡΑ 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	7
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	7
1.1 Ορισμός επιχείρησης.....	7
1.2 Τα στοιχεία της επιχείρησης	8
1.3 Είδη επιχειρήσεων.....	9
1.4 Η Επιχείρηση ως Σύστημα.....	11
1.5 Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα.....	12
1.6 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα.....	13
1.7 Ανάπτυξη επιχείρησης	15
1.8 Στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία	16
1.9 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	21
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	21
2.1 Γενικά στοιχεία.....	21
2.2 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου.....	23
2.3 Οι άξονες ενός επιχειρηματικού σχεδίου	24
2.4 Σημασία επιχειρηματικού σχεδίου για την επιχείρηση.....	25
2.5 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο	26
2.6 Ποιος συντάσσει το επιχειρηματικό σχέδιο	28
2.7 Σκοποί που επιταχύνονται με το επιχειρηματικό σχέδιο	29
2.8 Οι στόχοι της επιχείρησης και το επιχειρηματικό σχέδιο	30
2.9 Βασικές λειτουργίες	32
2.10 Πλεονέκτημα από την χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου	33
2.11 Ορισμός επενδυτικού σχεδίου.....	38

2.12	Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων	38
2.12.1	Η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α.).....	39
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	45
	ΜΕΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	45
3.1	Η μορφή και διάρθρωση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	45
3.2	Ανάλυση των επί μέρους τμημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου 47	
3.2.1	Περιεχόμενα - Περίληψη και συνοπτική περιγραφή.....	47
3.2.2	Περιγραφή της Επιχείρησης	48
3.2.3	Ανάλυση Κλάδου-Αγοράς	49
3.2.4	Προϊόντα Και Υπηρεσίες.....	50
3.2.5	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	51
3.2.6	Προστασία προϊόντος ή/και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα	51
3.2.7	Ανανέωση Του Προϊόντος.....	51
3.2.8	Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	52
3.2.9	Το σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)	53
3.2.10	Διοίκηση και Λειτουργική διαχείριση (Management Plan) .	53
3.2.11	Οικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική κατάσταση 54	
3.2.12	Προβλεπόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	55
3.2.13	Προβλεπόμενη Κατάσταση Ταμειακών Ροών.....	56
3.2.14	Πρόβλεψη Ισολογισμού.....	56
3.2.15	Προβλεπόμενη Ανάλυση Νεκρού Σημείου	57
3.2.16	Οργανωσιακός Σχεδιασμός.....	57
3.2.17	Εκτίμηση Κινδύνων	59
3.2.18	Παράρτημα.....	59
3.3	Επιχειρηματική Βιωσιμότητα & Επιχειρηματικό Σχέδιο	60
3.4	Γενικές συμβουλές για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου 62	

3.5	Λάθη κατά την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου	63
3.6	SWOT Ανάλυση.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		68
ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		68
4.1	Βασικές έννοιες και ορισμοί	68
4.2	Μέθοδοι εκτίμησης - αξιολόγησης επενδυτικών δραστηριοτήτων με κριτήριο την οικονομική τους απόδοση	70
4.3	Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....		79
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΙΔΡΥΣΗ ΜΙΑΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....		79
5.1	Αντικείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.....	79
5.2	Τοποθεσία.....	80
5.3	Οργανόγραμμα	81
5.4	Οργάνωση και απαιτήσεις από τους συνεργαζόμενους παραγωγούς.....	83
5.5	Κριτήρια ποιότητας ελαιολάδου	83
5.6	Οργανοληπτική αξιολόγηση.....	84
5.7	Χημικές αναλύσεις	85
5.8	Πιστοποιητικά ανάλογα με τη χώρα προορισμού.....	85
5.9	PestAnalysis	89
5.9.1	Πολιτικό Περιβάλλον.....	89
5.9.2	Οικονομικό Περιβάλλον	90
5.9.3	Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	92
5.10	Porter analysis	93
5.10.01	Απειλή νέων ανταγωνιστών.....	93
5.10.02	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	95
5.11	Αναμενόμενες πωλήσεις	97
5.12	Προϋπολογισμός της απαιτούμενης επένδυσης.....	99
5.13	Χρηματοδοτικό σχήμα Επένδυσης.....	99

5.14	Αξιολόγηση επένδυσης με την μέθοδο της ΚΠΑ	103
5.15	Ανάλυση λειτουργικών ταμειακών ροών.....	104
5.16	Υπολογισμός ποσοτικών δεδομένων	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....		106
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		106
6.1	Γενικά συμπεράσματα.....	106
6.2	Επιχειρηματικό σχέδιο και χρήση του στην Ελλάδα	106
6.3	Συνοπτικά συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης.....	107
6.4	Χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		109

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο επιχειρηματίας πριν λάβει δεσμευτικές αποφάσεις για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, αλλά και πριν ακόμα προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές σε μια εν λειτουργία επιχείρηση καλό θα ήταν να προχωρήσει σε μια πολύ χρήσιμη και απαραίτητη ενέργεια, την εκπόνηση ενός **επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)**. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία μιας επιχείρησης (ή το διοικητικό συμβούλιο), να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.

Η εργασία μας χωρίζεται σε δυο βασικά μέρη όπου στο πρώτο μέρος γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση των στοιχείων που θα πρέπει να υπάρχουν σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο καθώς και τον τρόπο που θα πρέπει να είναι φτιαγμένο.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται η παρουσίαση δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης με αντικείμενο την επεξεργασία του ελαιολάδου στην περιοχή της Αχαΐας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1 Ορισμός επιχείρησης

Για να μπορέσει να δοθεί ένας ακριβής καθορισμός της οικονομικής έννοιας της "επιχείρησης" πρέπει να λάβει υπόψη του το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα που της προδίδουν. Όμως οι απόψεις των οικονομολόγων μάλλον συγκρούονται, γιατί άλλοι προτείνουν σαν κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας επιχείρησης τη συγκέντρωση των παραγωγικών μέσων και την τεχνο-παραγωγική διαρρύθμιση αυτών, άλλοι την αναδοχή του κινδύνου, άλλοι το μέγεθος και την έκταση των εργασιών, άλλοι το οικονομικό κίνητρο, ενώ κάποιοι άλλοι ακόμη, προσθέτουν ως απαραίτητους όρους την παραγωγή για άγνωστους καταναλωτές και την αυτοτέλειά της. (Βακόλα, 2005).

Αν λάβει λοιπόν κανείς σαν βάση όλα τα παραπάνω μπορεί να δώσει ένα γενικό ορισμό που να θεωρείται ευρύτερα αποδεκτός. Έτσι :

Επιχείρηση χαρακτηρίζεται η ποριστική οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Το δε κέρδος κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή (ως αντιμισθία) της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σε αυτήν. (Αγαπητός, 2004)

Έτσι με τον παραπάνω ορισμό δίδεται σαφώς ως κύριο κριτήριο το κέρδος, δια του οποίου και ξεχωρίζει από κάποια άλλη οικονομική

μονάδα, αφού όλα τα άλλα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά είναι κοινά και αφηρημένα, με συνέπεια να μη λαμβάνονται ως κριτήρια διάκρισης μεταξύ των δύο εννοιών. (<http://el.wikipedia.org/wiki>)

1.2 Τα στοιχεία της επιχείρησης

Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα κοινωνικό σύστημα το οποίο αποτελείται από τέσσερα μέρη που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους:

α) Το έργο της επιχείρησης, ο στόχος δηλαδή σε συνάρτηση με το τι, το γιατί, το πώς, το πού και το πότε, για να μπορέσουν να προσδιορισθούν συγκεκριμένες δραστηριότητες και να καθορισθεί ο τρόπος ροής της εργασίας .

β) Την οργανωτική δομή της, την διάρθρωση των εργασιακών μονάδων της δηλαδή, τον καταμερισμό των εργασιακών ρόλων, την ιεράρχηση της εξουσίας, το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας και τον κώδικα των κανόνων και διατάξεων.

γ) Τα μέσα που χρησιμοποιούνται όπως η τεχνολογία που περιλαμβάνει εργαλεία, μηχανήματα, μεθόδους, τεχνικές και τεχνογνωσία (know-how), οι κτιριακές εγκαταστάσεις, η πληροφόρηση που περιλαμβάνει τράπεζες στοιχείων και συστήματα επεξεργασίας στοιχείων, οι φυσικοί πόροι που περιλαμβάνουν, γη, νερό, ενέργεια και υλικά, και οι οικονομικοί πόροι που περιλαμβάνουν κεφάλαια επενδύσεων και κεφάλαια κινήσεως.

δ) Τους ανθρώπους, που περιλαμβάνει όχι μόνο το πλήθος, αλλά και τις ειδικότητες, τις ικανότητες και τις προσωπικότητες των εργαζομένων που απασχολούνται στο έργο.

Από τα παραπάνω μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που διαχειρίζονται δεδομένα μέσα για να υλοποιήσουν ένα συγκεκριμένο έργο κάτω από μια καθορισμένη οργανωτική δομή.

Έργο της επιχείρησης είναι να ικανοποιεί συγκεκριμένες προτιμήσεις ή ανάγκες της αγοράς, προσφέροντας προϊόντα ή παρέχοντας υπηρεσίες με κέρδος κάτω από την πίεση του εμπορικού ανταγωνισμού. Το κέρδος είναι, οπωσδήποτε, βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Δεν νοείται επιχείρηση που να μην επιδιώκει το κέρδος διότι αν τα έσοδά της είναι μικρότερα από τα έξοδά της, τότε δεν μπορεί όχι μόνο να αναπτυχθεί αλλά ούτε καν να επιβιώνει. Το κέρδος, δηλαδή, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επικράτηση της επιχείρησης στην αγορά και δεν πρέπει να ταυτίζεται, απαραίτητα, με την έννοια του ιδιωτικού πλουτισμού. (www.mech.upatras.gr)

1.3 Είδη επιχειρήσεων

Η διάκριση των επιχειρήσεων γίνεται ανάλογα α) εκ του αντικειμένου της δράσης τους, β) του ιδιοκτησιακού επιχειρηματικού κεφαλαίου, γ) εκ της νομικής μορφής τους και δ) κατά μέγεθος:

α) Επιχειρήσεις εξ αντικειμένου δράσης

1. Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής.
2. Επιχειρήσεις παραγωγής ή μεταποίησης ή μετασχηματισμού. Στη κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι Βιομηχανίες και Βιοτεχνίες.
3. Επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, ή εμπορικές.
4. Επιχειρήσεις ασφαλιστικές.
5. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

6. Τραπεζικές επιχειρήσεις.
7. Επιχειρήσεις μεταφορών, που διακρίνονται σε χερσαίες, θαλάσσιες και εναέριας.

β) Επιχειρήσεις εκ του φορέα τους

1. Ιδιωτικές επιχειρήσεις
2. Δημόσιες επιχειρήσεις
3. Μικτές επιχειρήσεις

γ) Νομικές μορφές επιχειρήσεων

- Ατομικές
 - Εταιρικές
1. Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)
 2. Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)
 3. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
 4. Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
 5. Ανώνυμη ναυτιλιακή εταιρεία (Α.Ν.Ε.)
 6. Συνεταιρισμός
 7. Συμπλοιοκτησία

δ) Επιχειρήσεις κατά μέγεθος

1. Μικρές επιχειρήσεις
2. Μεσαίες επιχειρήσεις
3. Μεγάλες επιχειρήσεις
4. Επιχειρήσεις κολοσσοί

Τα τελευταία χρόνια, κυρίως για λόγους πολιτικής ανάπτυξης και ένταξής τους σε προγράμματα επιχορηγήσεων έχουν αναφερθεί και οι

"μικρομεσαίες επιχειρήσεις" (ΜΜΕ), όχι τόσο ως ενδιάμεση κατηγορία των δύο πρώτων, αλλά αθροιστικά αυτών. (<http://el.wikipedia.org>)

1.4 Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Η επιχείρηση, όπως και κάθε οργάνωση, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και συνεπώς να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Θα πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι ως σύστημα θεωρείται το σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Σύμφωνα με το σχήμα η επιχείρηση:

- Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.
- Επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.
- Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα-υπηρεσίες).
- Είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.
- Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης. (<http://ebooks.edu.gr>)



Στην παραγωγή, όπως είναι η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη.

Στους ανθρώπους, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, κτλ.

Στις καινοτομίες, που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων, κτλ., με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. (Παπαδάκης, 2002)

1.5 Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα

Οι όροι «επιχείρηση» και «επιχειρηματικότητα» προέρχονται από το ρήμα «επιχειρώ», και έχει την έννοια κάνω κάτι καινούργιο, καινοτομώ, δημιουργώ.

Η Επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία αλλά και πολυδιάστατη έννοια η οποία εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα και σε κάθε είδος οργάνωσης. Ο όρος της επιχειρηματικότητας αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο τρόπο «σκέπτεσθαι» και «λειτουργείν» και δεν εμμένει στους ορισμούς που είθισται να ταυτίζουν την επιχειρηματικότητα με την έναρξη επιχείρησης.

Ένας πιο συγκεκριμένος ορισμός της επιχειρηματικότητας είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου που έχει αξία (για την αγορά, την κοινωνία), με την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου και προσπάθειας, και την ανάληψη των συνοδευόμενων οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων, που λαμβάνει τις προκύπτουσες ανταμοιβές (οικονομικές, ψυχολογικές).

Σαν ουσιαστικά συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας μπορούν να θεωρηθούν: η δημιουργία πλούτου, μέσω νέων συνδυασμών συντελεστών παραγωγής, η ηγεσία, η καινοτομία, η ανταγωνιστικότητα, το ρίσκο και η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Μπουραντάς, 2012)

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι στόχος μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία πλούτου, ή αλλιώς προστιθέμενης αξίας, δηλ. η επιστροφή αξίας μεγαλύτερης από αυτήν που ο επιχειρηματίας επένδυσε για τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πουλάει. Η αξία αυτή που επιστρέφεται, δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά και αξία για το άτομο, για μία κοινότητα ή για ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο και συνεισφέρει, επίσης, στην κοινωνική ευημερία και την πρόοδο.

Η δημιουργία όμως μιας επιχείρησης δεν μπορεί ποτέ να δώσει στον επιχειρηματία εκ προοιμίου την βεβαιότητα του τελικού αποτελέσματος αυτής της προσπάθειας. Έτσι μέσα στην επιχειρηματικότητα, περιλαμβάνονται και οι έννοιες του κινδύνου (επιχειρηματικό ρίσκο) ή ακόμα και της πιθανότητας αποτυχίας.

1.6 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας πολύ σύνθετος κλάδος. Οι προσπάθειες κάποιων ερευνητών να εντοπίσουν και να μελετήσουν τους παράγοντες που την επηρεάζουν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μπορούν να κατατάξουν αυτούς τους παράγοντες σε έξι βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι :

- Ø τους οικονομικούς παράγοντες (economic factors)
- Ø τους δημογραφικούς παράγοντες (demographic factors)
- Ø τους κοινωνιολογικούς (social factors)
- Ø τους περιβαλλοντικούς παράγοντες (environmental factors)

- Ø τους παράγοντες κουλτούρας ή πολιτισμικούς παράγοντες (cultural factors).
- Ø και τους ψυχολογικούς (psychological factors)

Στους οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνονται τα οικονομικά μεγέθη, κυρίως τα κεφάλαια που καταναλώνει μία επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο αυτά κατανέμονται, τα πιθανά δάνεια που μπορεί να έχει κ.λπ.

Στους δημογραφικούς παράγοντες ανήκουν το μέγεθος και η διάρθρωση του πληθυσμού, η ηλικία και το φύλο των ανθρώπων ή τα εισοδήματά τους. (*Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 6 & Gaddam, 2007*)

Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες είναι οι καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων, ο τρόπος που ζουν, που διασκεδάζουν, ο τόπος στον οποίο διαμένουν (πόλη ή χωριό), αλλά και ειδικότερες συνθήκες της ζωής τους, όπως το επάγγελμα, τα πιθανά προβλήματα βιοπορισμού, η ανεργία, η ασθένεια κ.α.

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες περιλαμβάνεται η γενική κατάσταση των επιχειρήσεων του τόπου ή της χώρας, οι οικονομικές συνθήκες της δεδομένης περιόδου, οι πολιτικές αναταραχές κ.ο.κ.

Η κουλτούρα σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την επιχειρηματικότητα. Η κουλτούρα ορίζεται ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, στάσεις και κανόνες που συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας .

Τέλος, οι ψυχολογικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με θέματα ψυχολογίας των συντελεστών της επιχείρησης, όπως η δομή της προσωπικότητας των ατόμων, η επιμονή τους για την επιτυχία, η αντοχή

στην ακύρωση, η διάθεσή τους για ανάληψη κινδύνου ή όχι κ.α.
(Μπουραντάς, 2002)

1.7 Ανάπτυξη επιχείρησης

Η επιχείρηση είναι ένα νομικό πρόσωπο που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο με ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων όσο και άψυχων και έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη κέρδους το οποίο αποδίδεται σε χρηματικές μονάδες. Το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης, που περιλαμβάνει τους εργάτες, τους υπαλλήλους και τα στελέχη, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της, αποτελεί τους έμψυχους πόρους. Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στις εγκαταστάσεις (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία, αποθήκες κ.α.), ο πάσης φύσης εξοπλισμός (μηχανικός, ηλεκτρονικός, επικοινωνιακός, μέσα μεταφοράς κ.λπ.), τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο) και η υπεραξία (φήμη), και τέλος τα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.) αποτελούν τους άψυχους πόρους.

Σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού οι δυνατότητες για να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση, είναι περιορισμένες. Τα σύγχρονα εργαλεία ανάπτυξης της εταιρικής παρουσίας απαιτούν εξειδικευμένη επιστημονική υποστήριξη.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της μια επιχείρηση χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή που επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωσή της.
(<http://el.wikipedia.org/wiki>)

1.8 Στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία

Η επιτυχημένη δημιουργία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Αν και είναι δύσκολο να περιγράψει κανείς το προφίλ του καλού επιχειρηματία, υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητά του, κάποιες ικανότητες και γνώσεις που καλό είναι να έχει.

Ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας οφείλει να έχει ηγετική προσωπικότητα, αλλά συγχρόνως να είναι επικοινωνιακός. Οι επαφές με τους άλλους ανθρώπους, η δικτύωση, η συνεργασία, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα ενός επιχειρηματία εξυπακούεται ότι διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Τα στοιχεία που σε γενικές γραμμές καθορίζουν την προσωπικότητα ενός καλού επιχειρηματία είναι τα εξής :

- Ηγετική ικανότητα
- Εσωτερικός έλεγχος
- Ανάλυση ρίσκου
- Πρωτοβουλίες και ανάληψη ευθύνης
- Ανεξαρτησία
- Όραμα-στόχοι
- Κοινή λογική
- Αυτοπεποίθηση
- Ικανότητα στη διεκπεραίωση
- Δημιουργικότητα
- Επιμονή στη λύση προβλημάτων
- Εντιμότητα και ακεραιότητα

- Γνώση του επιχειρηματικού αντικειμένου
- Υπομονή και προσήλωση στο στόχο
- Διάθεση επιτέλεσης ‘κατορθωμάτων’
- Προσανατολισμός στην ευκαιρία
- Πλήρης αφοσίωση

Οι εν δυνάμει επιχειρηματίες, συνήθως έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε κλάδους που γνωρίζουν από προηγούμενες απασχολήσεις τους, ακόμη και ως υπάλληλοι.
- Γίνονται επιχειρηματίες, λόγω του φόβου της απώλειας της εργασίας τους ή της ανεργίας.
- Ιδρύουν την δική τους επιχείρηση , αφού πρώτα έχουν εργασθεί σε μικρές επιχειρήσεις, του ίδιου κλάδου με αυτόν που ξεκινούν.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί εδώ και η χαρακτηριστική περιγραφή που έκανε ο Schumpeter το 1942 για τον επιχειρηματικό τύπο και της επιχειρηματική λειτουργία :*«η λειτουργία των επιχειρηματιών είναι να αναθεωρούν ή και να προκαλούν επανάσταση στη διαδικασία παραγωγής με την εκμετάλλευση μιας επινόησης ή γενικότερα, μιας τεχνολογικής δυνατότητας για την παραγωγή ενός νέου αγαθού ή για την παραγωγή ενός παλαιότερου αλλά με νέα μέθοδο, με το άνοιγμα μίας νέας πηγής παροχής αγαθών ή μίας νέας αγοράς προϊόντων, με την αναδιοργάνωση μίας βιομηχανίας κ.λπ. (Σκουλάς, 2002)*

1.9 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Σύμφωνα με τον Michael Porter, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Harvard, "Στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης στην αγορά μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων"

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελεί το μέσο με το οποίο κάθε οργανισμός επιδιώκει να υλοποιήσει το στρατηγικό του σχεδιασμό και συνεπώς τους στόχους που έχει καθορίσει.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να παρουσιάζει μία ρεαλιστική εικόνα των προσδοκιών και των μακροπρόθεσμων στόχων ενός έργου. Θα πρέπει να θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει το έργο. Αυτό έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου.

Ταυτόχρονα, αποτελεί ένα εργαλείο παρακολούθησης της λειτουργίας του οργανισμού, άρα και πιο εύκολη αναγνώριση των ανταγωνιστικών συνθηκών, των προωθητικών ευκαιριών και των πλεονεκτημάτων του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός. (Κόκκορης, 1995)

Η επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού από την αρχή μέχρι το τέλος του, εξαρτάται απόλυτα από την τήρηση αυστηρού χρονοδιαγράμματος και φυσικά την συνεχή παρακολούθηση και τον ανασχεδιασμό του, όταν αυτός καθίσταται επιβεβλημένος.

Με την συνδρομή των κατάλληλων επαγγελματιών και μεθοδολογιών, συντάσσουμε ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτοντας το σύνολο των απαιτήσεων κάθε οργανισμού, με άξονα τα παρακάτω κύρια σημεία και αναλύοντας τις επιμέρους κατηγορίες: (<http://www.doing-business.gr>)

της έρευνας αγοράς (Market Research)

- ανάλυση προσφοράς και ζήτησης
- δομή οργανισμού και μέγεθος σε συνάρτηση με το περιβάλλον αγοράς

- ανάλυση υπάρχοντος και μελλοντικού ανταγωνισμού
- εμπόδια εισόδου σε υπάρχουσες και νέες αγορές
- τμηματοποίηση αγορών βάσει αναγκών
- κατηγοριοποίηση αναγκών
- διαδικασίες ικανοποίησης πελατών
- ανάλυση παραγόντων επιρροής

του σχεδιασμού προγραμμάτων μάρκετινγκ (Marketing Plan)

- ποιοτικά χαρακτηριστικά και τιμολογιακή πολιτική
- χτίσιμο αξίας προϊόντων/υπηρεσιών
- εμπορική πολιτική τιμών και εκπτώσεων
- πολιτική εισπράξεων
- στρατηγική προβολής και προώθησης
- μέθοδοι και δίκτυα διανομής

της ανάπτυξης σχεδίων δράσης (Action Plan)

- πολιτική προϊόντων και υπηρεσιών
- ανάλυση διευρυμένου, δυνητικού, αναμενόμενου και βασικού προϊόντος
- ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- οργανωτικές λειτουργίες
- ανάπτυξη διαδικασιών λειτουργίας
- ανάπτυξη υποδομών
- οικονομική διαχείριση
- έλεγχος αποτελεσμάτων

της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και σχεδιασμού (Financial Planning)

- κόστος επένδυσης
- κόστος λειτουργίας
- έσοδα λειτουργίας
- ταμειακές εισροές
- αποτελέσματα και δείκτες

Ουσιαστικά, κάθε οργανισμός καταρτίζοντας το επιχειρηματικό του σχέδιο, ωφελείται πολλαπλώς, αφού έχει τη δυνατότητα:

- **να καταγράψει** την υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς,
- **να αναλύσει** το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του
- **να κατανοήσει** τη συμπεριφορά των καταναλωτών και των ανταγωνιστών του
- **να χαράξει** τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων του
- **να εκφράσει** τις προοπτικές και την αναπτυξιακή του δυνατότητα
- **να τεκμηριώσει** την πορεία των μεγεθών και της κερδοφορίας του
- **να συμβάλει** στην δομή και την οργάνωση του
- **να ενισχύσει** την ορθή λήψη αποφάσεων
- **να αξιολογήσει** την κεφαλαιακή του διάρθρωση(<http://www.doing-business.gr>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.1 Γενικά στοιχεία

Σε μια προσπάθεια ορισμού του επιχειρηματικού σχεδίου θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το έγγραφο με το οποίο περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η συγκεκριμένη αυτή δραστηριότητα περιλαμβάνει το σύνολο των λειτουργιών τόσο μιας ατομικής επιχείρησης όσο και μιας μεγάλης πολυεθνικής και μπορεί να αναφέρεται σε μια εμπορική επένδυση, έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό ή να έχει φιλανθρωπικό χαρακτήρα. (West, 1998) Η δραστηριότητα αυτή δεν είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση αλλά μπορεί να αναφέρεται και σε ένα μικρότερο τμήμα της. Και το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορεί να ποικίλει και να είναι είτε το πρώτο εξάμηνο δραστηριοποίησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης, είτε τα πέντε χρόνια ζωής μιας εταιρίας ή ακόμη και ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου. (Μόσχης, 2005)

Θα πρέπει λοιπόν το επιχειρηματικό σχέδιο να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας, το οποίο με τον σχεδιασμό του βοηθά στην μετάδοση πληροφοριών στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταιίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Επίσης πολλές φορές χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών

αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών, ενώ το περιεχόμενο του πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρίας, παρότι πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί τομείς θα πρέπει να βασιστεί για την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά οι βασικότεροι είναι το ιστορικό της οργάνωσης, η ομάδα διοίκησης, το παραγόμενο προϊόν – υπηρεσία, η αγορά στην οποία απευθύνεται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, καθώς και οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις. (<http://el.wikipedia.org/wiki>)

Οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν τα επιχειρηματικά σχέδια με σκοπό την παρουσίαση μιας οργανωμένης και λεπτομερής ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων τους σε τράπεζες ή άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, όταν προσπαθούν να επιτύχουν μια χρηματοδότηση.

Επειδή όμως το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν συνεχώς, τα επιχειρηματικά σχέδια θα πρέπει κατά καιρούς να ανανεώνονται.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να συνοψίσουμε λέγοντας ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή περιγραφή του μέλλοντος μιας επιχείρησης, ένα έγγραφο δηλαδή που αναλύει τι και πως έχει προγραμματιστεί να γίνει στο μέλλον. Τα επιχειρηματικά σχέδια συμβάλουν σε όλες τις δραστηριότητες, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα και ορίζουν το που βρίσκεται μια επιχείρηση δείχνοντας ταυτόχρονα και το που πηγαίνει. Μπορούν να καθορίζουν ορόσημα σ με τα οποία μπορεί να ελεγχθεί η πρόοδο και να βοηθήσει στην καθοδήγηση σχετικά με τα αναπόφευκτα εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν. (<http://el.wikipedia.org/wiki>)

2.2 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία- ιδιοκτήτη μίας επιχείρησης (ή το διοικητικό της συμβούλιο), να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το σχέδιο που εκπονεί μία επιχείρηση στο ξεκίνημά της, αλλά και στις εξής ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χαράξει τη συνήθη της πορεία
- Στην περίπτωση επέκτασης των εργασιών της στον ίδιο τομέα
- Στην περίπτωση εισόδου της επιχείρησης και σε άλλα αντικείμενα δραστηριότητας, είτε στον ίδιο τομέα, είτε σε κάποιον άλλο.
- Στην περίπτωση νέων επενδύσεων παλαιοθέντων στοιχείων
- Στην περίπτωση αγοράς μίας υφιστάμενης επιχείρησης

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Ωστόσο, χαίρει ιδιαίτερης προσοχής ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση περνά στην εφαρμογή του. Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

2.3 Οι άξονες ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Μία επιχείρηση οφείλει να διερευνά διαρκώς δύο βασικούς άξονες, είτε πρόκειται να δημιουργηθεί, είτε υφίσταται ήδη. Οι άξονες αυτοί, οι οποίοι ισχύουν τόσο στην έναρξη, όσο και στην λειτουργία της επιχείρησης, είναι οι εξής:

- Τι θα παράγει η επιχείρηση
- Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

Το τι θα παράγει, αναφέρεται στο προϊόν το οποίο θα παράγει η επιχείρηση, το οποίο πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια. Το πόσο, αναφέρεται στις αιτιολογημένες ποσότητες που σκοπεύει να παράξει η επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας πρέπει να εξατομικεύσει το προϊόν του και κάτι τέτοιο απαιτεί τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου που περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- Το σχεδιασμό της κατάλληλης παραγωγικής διαδικασίας
- Την εκτίμηση των αναγκαιουσών πρώτων υλών
- Την ικανοποίηση υφισταμένων αναγκών της αγοράς

Παράδειγμα

Ένας επιπλοποιός που εισάγει νέες φόρμες στην παραγωγή του, ένας νεαρός ηλεκτρολόγος που φιλοδοξεί να ιδρύσει μίαν εταιρία κατασκευής ηλεκτρικών πινάκων ή ένας σχεδιαστής που έχει δική του επιχείρηση και θέλει να ενσωματώσει στην παραγωγή του τα νέα σχέδια μόδας, όλοι αυτοί οφείλουν να προσαρμόσουν τη δραστηριότητά τους ως προς τα ζητούμενα προϊόντα και να μην περιορίζονται σε μία γενική περιγραφή

του προϊόντων τα οποία παράγουν. Το προϊόν πρέπει να είναι σαφές στην κάθε μία περίπτωση. Ο επιπλοποιός κατασκευάζει και πουλά τραπέζια. Κάτι τέτοιο όμως είναι πολύ γενικό και σε καμία περίπτωση δεν αποσαφηνίζει το ακριβές προϊόν. Ο επιπλοποιός λοιπόν πρέπει να καθορίσει το είδος των τραπεζιών που κατασκευάζει. Πρέπει δηλαδή να προσδιορίσει αν τα τραπέζια είναι ξύλινα ή μεταλλικά, από τι ξύλο είναι φτιαγμένα σε περίπτωση που είναι ξύλινα, ποια είναι η χρηστικότητά τους (αν δηλαδή χρησιμοποιούνται για την κουζίνα, το σαλόνι, τη βεράντα) και γενικά ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν το κάθε προϊόν.

2.4 Σημασία επιχειρηματικού σχεδίου για την επιχείρηση

Από τον ορισμό του επιχειρηματικού σχεδίου είναι προφανές ότι είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Οι λόγοι για τους οποίους τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται τόσο χρήσιμα εργαλεία είναι :

- Ø Οι συμμετέχοντες στην πρόταση υποχρεώνονται να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο.
- Ø Η λήψη αποφάσεων θεωρείται επιβεβλημένη και επομένως υιοθετείται μια «εστιασμένη» προσέγγιση.
- Ø Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι η περίληψη και η αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
- Ø Βοηθά στην εντόπιση τυχών κενών στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψη τους. (Pirson, 2001)
- Ø Παρουσιάζονται οι πιθανότητες επιτυχίας και η ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Είναι δε σε πολλές

περιπτώσεις η μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της.

∅ Δίνει την δυνατότητα να εξεταστούν όλες οι πτυχές της νέας επιχείρησης και οι συνέπειες μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.

∅ Για το νέο επιχειρηματία αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που τον καθοδηγεί. Για αυτούς που σχεδιάζουν μια νέα επιχείρηση, το σχέδιο παρέχει την δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης και των κινήτρων.

∅ Εντοπίζει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν.

∅ Δίνει την δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην επιχείρηση, την αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν. Με άλλα λόγια είναι σαν μια «άσκηση καλού σχεδιασμού».

∅ Δίνει την δυνατότητα του εντοπισμού των πιθανών πελατών – καταναλωτών, στοχεύει την αγορά στην οποία απευθύνεται και τέλος προσδιορίζει τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη.

∅ Αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεταιίρων και την βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης. (*Richard Stutely, 2003*)

2.5 Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο

Η εκπόνηση ενός *επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)*, θεωρείται ως μια πολύ χρήσιμη και απαραίτητη ενέργεια για έναν επιχειρηματία πριν λάβει δεσμευτικές αποφάσεις για τη δημιουργία μιας νέας

επιχείρησης, αλλά και πριν ακόμα προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές σε μια εν λειτουργία επιχείρηση.

Με το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο, ο επιχειρηματίας ή το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης παίρνει σημαντική βοήθεια στην προσπάθεια του να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας, που έχει σχεδιαστεί με σκοπό να βοηθήσει τον επιχειρηματία, να παρουσιάζει και να μεταδίδει όλα τα σχετικά δεδομένα που αφορούν την υπό ίδρυση ή την υπό λειτουργία επιχείρηση του στους πιθανούς παραλήπτες. Ωε τέτοιοι μπορεί να θεωρηθούν επενδυτές, υποψήφιοι συνέταιροι, μέλη διοικητικής ομάδας, προσωπικό της επιχείρησης ή ακόμα και κρατικοί φορείς (π.χ. τράπεζες). Στην περίπτωση της ίδρυσης μιας καινούργιας επιχείρησης το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει το «ΠΩΣ» και το «ΓΙΑΤΙ» θα ιδρυθεί καθώς και το «ΠΟΥ» επιθυμεί να φτάσει αυτή η επιχείρηση. Για τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει το ιστορικό της επιχείρησης, το που βρίσκεται τώρα και το που θέλει να φτάσει αυτή η επιχείρηση μετά τις αλλαγές και τις επενδύσεις που θα πραγματοποιηθούν.

Παρότι το περιεχόμενό του επιχειρηματικού σχεδίου τις περισσότερες φορές διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. (*Richard Stutely, 2003*)

2.6 Ποιος συντάσσει το επιχειρηματικό σχέδιο

Επειδή όπως προαναφέρθηκε το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, είναι πολύ σημαντικό και το ποιος θα αναλάβει την σύνταξη του. Δεν είναι λίγοι οι επιχειρηματίες που καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για τη ανάπτυξή του, και πολλές φορές τους αναθέτουν ακόμη και την εξ' ολοκλήρου σύνταξή του. Αυτό όμως θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή ειδικά όταν σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες, γιατί κανείς δε γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και τη δραστηριότητά της, καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Ειδικότερα όταν αφορά την περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο ιδρυτής είναι αυτός που οφείλει να αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδεχόμενους επενδυτές και να υποστηρίξει την πρόταση που θα έχει αναπτυχθεί στο χαρτί. (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2003)

Η καλύτερη όμως λύση θα ήταν ένας συνδυασμός κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει, γιατί όπως έχει αποδειχθεί στην πράξη τα καλύτερα σχέδια αναπτύσσονται ομαδικά. Έτσι με βάση τις κατευθύνσεις της ανώτερης διοίκησης, οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδιά τους και στη συνέχεια όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή/και τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή. Στην παραπάνω διαδικασία βέβαια πολλές φορές η συμβολή κάποιου συμβούλου μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας, αλλά καλό θα είναι να έχει περισσότερο

συμβουλευτικό χαρακτήρα και να βοηθά κυρίως στο βαθμό που αφορά στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πιθανών αναγνωστών.

2.7 Σκοποί που επιταχύνονται με το επιχειρηματικό σχέδιο

Ο κάθε επιχειρηματίας χρησιμοποιεί το επιχειρηματικό σχέδιο κυρίως σαν προωθητικό υλικό, και αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούριας δραστηριότητας σχηματίζει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει για την υλοποίηση του. Μετά από έρευνες και συζητήσεις, φτάνει στο στάδιο της αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου και αν αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί με δικά του χρήματα, ή από συγγενής και φίλους, απευθύνεται σε πιθανούς χρηματοδότες νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, όπως είναι οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), αλλά και ανεξάρτητοι επενδυτές (Business Angels ή τράπεζες). Η πρόταση που θα παρουσιάσει στους ενδεχόμενους επενδυτές πρέπει να είναι ολοκληρωμένη, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, και να όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει καθοριστικά στην επίτευξη αυτού του σκοπού αφού βοηθά στην προσέλκυση πιθανών επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Με αυτό δίνονται στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρίας γιατί αντανάκλα τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά. (*Brian Finch, 2002*)

2.8 Οι στόχοι της επιχείρησης και το επιχειρηματικό σχέδιο

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να εστιαστεί σε ένα πολύ σημαντικό σημείο που είναι η επιλογή των στόχων της επιχείρησης, ο οποίος θα πρέπει να φαίνονται πολύ καθαρά μέσα στο σχέδιο για να γίνονται άμεσα και εύκολα κατανοητοί από τους ενδιαφερόμενους. Οι στόχοι που καθιστούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεσματικό, πρέπει να είναι:

- Ø **Ποσοτικοποιημένοι.** Τα μεγέθη δηλαδή που εκφράζονται να είναι μετρήσιμα.
- Ø **Χρονικά Εφικτοί:** Τα χρονικά όρια που θέτει το σχέδιο να είναι πραγματοποιήσιμα.
- Ø **Ρεαλιστικοί και Επιτεύξιμοι:** Οι στόχοι θα πρέπει να καθορίζονται με βάση όχι αυτό που θα ήθελε ο επιχειρηματίας να επιτευχθεί αλλά αυτό που είναι δυνατόν να επιτευχθεί με βάση τις συνθήκες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην αγορά, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από ρεαλισμό.
- Ø Παίζουν το ρόλο «**δεικτών**» γι' αυτούς που εξετάζουν την πορεία της επιχείρησης
- Ø **Θέτουν και ποιοτικά κριτήρια:** Όπως είναι προφανές οι στόχοι δεν περιλαμβάνουν μόνο την επίτευξη καλύτερων «Χρηματοοικονομικών Αποτελεσμάτων», αλλά επίσης την επίτευξη κάποιων μη μετρήσιμων πραγμάτων σε επίπεδο ποιότητας, εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ και προώθησης, βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος κ.λπ.

Πολλές φορές, είτε μπροστά στο εξώφυλλο είτε στην παρουσίαση της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνεται και μία «**καταστατική δήλωση**», ένας

βασικός σκοπός ύπαρξης που στην αγγλική ορολογία αναφέρεται ως *Mission Statement*.

Η καταστατική αυτή δήλωση αποτελεί μία σύντομη απεικόνιση που προσδιορίζει το είδος της δραστηριότητας την οποία αναλαμβάνει η επιχείρηση και δεν ξεπερνά τη μία παράγραφο. Είναι ένα εργαλείο το οποίο καταδεικνύει τα όρια της επιχείρησης εντός των οποίων θα κινηθεί, και τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι :

- Ø Η διατύπωση του πρέπει να είναι προσεκτική, ώστε να δίνονται οι σωστές κατευθύνσεις και να επισημαίνονται τα σημεία στα οποία θα επικεντρώσει την προσοχή και την προσπάθεια του ο επιχειρηματίας.
- Ø Θα πρέπει ωστόσο να είναι αρκετά ανοιχτό σε επαναπροσδιορισμό της θέσεως της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών που θα οδηγήσουν σε μεγέθυνση της εταιρίας.
- Ø Δε θα πρέπει να είναι πολύ ευρύ και γενικό διότι έτσι καθίσταται άνευ σημασίας, αλλά ούτε και περιοριστικό ώστε να μη λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Ø Οι επιδιωκόμενοι στόχοι που θέλει να φτάσει η επιχείρηση θα πρέπει να παραθέτονται με στοιχεία και αναφορές. Τέτοιας μορφής στοιχεία αποτελούν οι αναφορές σε επιδιωκόμενους δείκτες μεγέθυνσης, κερδοφορίας, επιδιωκόμενο ποσοστό αύξησης των πωλήσεων κ.λπ.
- Ø Το όραμα, η εικόνα δηλαδή που θα παρουσιάζει προς τους εργαζόμενους, θα πρέπει να είναι κατανοητό από αυτούς ώστε να μπορούν να εργαστούν για την καλύτερη δυνατή επίτευξη του. Το όραμα αυτό πρέπει να έχει μια ποσοτική διάσταση αλλιώς κανείς

δεν θα γνωρίζει πότε και εάν έγινε δυνατή η επίτευξη του. Επίσης θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό αλλιώς κανείς δεν θα ενδιαφέρεται για την επίτευξη του. (*Brian Finch, 2002*)

2.9 Βασικές λειτουργίες

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, λειτουργώντας σαν οδηγός στην προσπάθεια ανάπτυξής της. Είναι ένα προσχέδιο για την εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Το σχέδιο όμως αυτό χάνει την αξία του αν δεν ενημερώνεται συνεχώς για νέες εξελίξεις. Έτσι, κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, και μέσα στα πλαίσια του σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί, οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει συνεχώς να αξιολογούνται, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Επιπρόσθετα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι και ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης – παρακολούθησης, που βοηθά στην μέτρηση της απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει αναπτυχθεί. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό είτε διεθνώς, το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων, γιατί είναι πολύ σημαντική η δυνατότητα μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης σύμφωνα με τα αναμενόμενα, ή και ακόμα καλύτερα. Αλλά και το αντίθετο, ο εντοπισμός δηλαδή όσο το δυνατόν νωρίτερα της ανάγκης για επαναξιολόγηση των

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν η εταιρία υστερεί σε απόδοση εξίσου σημαντικό.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι ένα άρτιο επιχειρηματικό σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια εταιρία στην προσπάθειά της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. (*Richard Stutely, 2003*)

2.10 Πλεονέκτημα από την χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν από ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο τόσο οι επιχειρηματίες όσο και οι πιθανοί επενδυτές, είναι πάρα πολλά, αρκεί αυτό να είναι συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, και να καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας. Όταν λοιπόν ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν έχει τα πιο πάνω χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσει τους επενδυτές στην απόρριψη της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη, αλλά και να βλάψει την ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Λαμβάνοντας υπόψη και τα στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιριών Venture Capital, σύμφωνα με τα οποία το 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες καταλαβαίνουμε το πόσο σημαντικό είναι να αναπτύσσουν οι επιχειρηματίες ένα άρτιο επιχειρησιακό σχέδιο και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά. (*Richard Stutely, 2003*)

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν, όπως προαναφέραμε, αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για την χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία

Η επιχειρηματική ιδέα είναι το πρώτο βήμα για να ξεκινήσουν όλα. Θα πρέπει όμως να είναι λογική, και υλοποιήσιμη για να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας της. Κανείς δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη ιδέες που κινούνται στη σφαίρα της φαντασίας και κανένα επιχειρηματικό σχέδιο, όσο καλό και να είναι δεν μπορεί να στηρίξει τέτοιες ιδέες. Αντίθετα μια λογική επιχειρηματική πρόταση που μπορεί να υλοποιηθεί, μπορεί να ενισχυθεί πολύ περισσότερο από ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο

Το πρώτο που επιτυγχάνει ένα επιχειρηματίας με το επιχειρηματικό του σχέδιο είναι να προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας τους πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Ταυτόχρονα, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης, ταχύτερα και ευκολότερα, σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Δεν υπάρχει ευκολότερος

τρόπος για την προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων από την χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου.

Άλλωστε, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση ασχέτως εάν υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης, ή όχι. Το γραπτό σχέδιο προτείνει τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή της υλοποίησης των επιθυμητών στρατηγικών. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχείρησης.

Σε όλα τα παραπάνω μπορούμε να συμπεριλάβουμε και το γεγονός ότι ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο. Όταν αρχίζει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα οι επιχειρήσεις καθορίζουν τους στόχους τους, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Το σχέδιο περιλαμβάνει μια λεπτομερή περιγραφή αυτών των στόχων και ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν

από τη σύγκριση την οδηγούν σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο. (*Richard Stutely, 2003*)

Τέλος δεν πρέπει να παραλείψει κανείς μια πολύ σημαντική λειτουργία του επιχειρηματικό σχεδίου που είναι η δημιουργία εμπειριστατωμένης ανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι. Μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα δίνεται η δυνατότητα στους αναγνώστες του να εξετάσουν το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπειριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Ο επιχειρηματίας και η ομάδα του λαμβάνουν άμεσα τις κρίσεις, τις διαπιστώσεις και τις ενστάσεις και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή

Οι πιθανοί επενδυτές, είναι επίσης ωφελημένοι από ένα επιχειρηματικό σχέδιο, γιατί από την σύνταξη του μπορούν να αποκομίσουν αρκετά πλεονεκτήματα. Με ένα τέτοιο έγγραφο, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης μπορεί να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί κάποια επένδυση. Ένας επενδυτής που προχωράει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας, παίρνει ένα μεγάλο ρίσκο. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί πριν προχωρήσει

σε οποιαδήποτε συμφωνία, με την μελέτη της πρότασης του επιχειρηματικού σχεδίου. Μπορεί επίσης να ελέγχει αν η ιδέα, μετατρέπεται επιτυχώς σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του.

Ένας επενδυτής μπορεί ακόμη να συγκρίνει ταυτόχρονα πολλές επιχειρηματικές προτάσεις σε μικρό χρονικό διάστημα, κάτι που του δίνει ένα επιπλέον πλεονέκτημα. Βέβαια οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη, διότι ο απώτερος σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Επειδή όμως το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα πρέπει να πάρουν τις αποφάσεις τους δεν είναι μεγάλο, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των καταλλήλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι επενδυτές λαμβάνουν συνεχώς σχέδια από επίδοξους επιχειρηματίες, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να τα συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολο τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.(McKeever, 2005)

Ο επενδυτής μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικά σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας της επένδυσής του, με τον ίδιο τρόπο που το κάνει και ο επιχειρηματίας για την πορεία της δραστηριότητάς του. Οι χρηματοδότες, μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης, αλλά έχουν τεράστιο ενδιαφέρον για την πορεία της

επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ότι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το σχέδιο τους δίνει τη δυνατότητα να προβούν, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσουν για την περαιτέρω στάση τους. Επίσης με τον τρόπο αυτό αποφασίζεται και η συνέχιση της συνεργασίας, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή η αναζήτηση κάποιου τρόπου εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα. (Richard Stutely, 2003)

2.11 Ορισμός επενδυτικού σχεδίου

Το Επενδυτικό Σχέδιο στοχεύει κυρίως στην άρση των εμποδίων στις επενδύσεις, στην προβολή και την τεχνική υποστήριξη επενδυτικών έργων και στην αποτελεσματικότερη χρήση νέων και υφιστάμενων χρηματοδοτικών πόρων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, το σχέδιο βασίζεται σε τρεις άξονες δράσης:

- κινητοποίηση επενδύσεων σε διάστημα τριών ετών
- στήριξη επενδύσεων στην πραγματική οικονομία
- δημιουργία ενός φιλοεπενδυτικού περιβάλλοντος.

2.12 Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων

Μεγάλη σημασία έχει επίσης να μπορεί μια επιχείρηση να αξιολογεί σωστά το εκάστοτε επενδυτικό σχέδιο πριν προχωρήσει στην υλοποίησή του. Για την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων των επιχειρήσεων η σύγχρονη χρηματοοικονομική θεωρία έχει να προτείνει διάφορες μεθόδους. Από αυτές, δύο έχουν καθιερωθεί ως πιο αποδεκτές τόσο από

την ακαδημαϊκή όσο και από την επιχειρηματική κοινότητα, η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) και του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ).

Η επιλογή ενός επενδυτικού σχεδίου μεταξύ μιας σειράς εναλλακτικών σχεδίων πρέπει να έχει ως τελικό στόχο τη μεγιστοποίηση της περιουσίας της επιχείρησης. Η διαδικασία ανάλυσης επενδύσεων (υπό κανονικές συνθήκες) είναι μία αρκετά σύνθετη υπόθεση, δεδομένου ότι κάθε επιχειρηματική κίνηση διέπεται από συνθήκες αβεβαιότητας.

2.12.1 Η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α.)

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας βασίζεται στην έννοια του υπολογισμού της παρούσας αξίας μελλοντικών χρηματικών ροών. Η μέθοδος της ΚΠΑ αποτελεί τη διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των εσόδων μίας επένδυσης και της παρούσας αξίας των δαπανών της. Τόσο τα έσοδα όσο και οι δαπάνες προ εξοφλούνται με τον ίδιο συντελεστή, ο οποίος αντιπροσωπεύει το κόστος κεφαλαίων της επιχείρησης (εναλλακτικά, το κόστος ευκαιρίας) ή τον απαιτούμενο συντελεστή απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων.

Τα βήματα για τον υπολογισμό της ΚΠΑ μιας επένδυσης έχουν ως εξής:

1. Υπολογίζεται αρχικά το κόστος της επένδυσης σήμερα (A_0)
2. Προσδιορίζονται οι μελλοντικές Ταμειακές Ροές (ΤΡ, όπου Ταμειακές Ροές = Καθαρά κέρδη + αποσβέσεις)
3. Προσδιορίζεται το κόστος κεφαλαίου, δηλαδή το επιτοκίου (i)
4. Προ εξοφλούνται οι μελλοντικές Ταμειακές Ροές με το κόστος κεφαλαίου για τον υπολογισμό της συνολικής παρούσας (δηλαδή σημερινής) αξίας τους

5. Αφαιρείται το κόστος της επένδυσης από τη συνολική παρούσα αξία των εισροών και αυτό που προκύπτει είναι η ΚΠΑ

Κατόπιν η ΚΠΑ της επένδυσης συγκρίνεται με άλλα επενδυτικά σχέδια που ενδεχομένως υπάρχουν και λαμβάνεται η απόφαση για την πραγματοποίηση ή όχι της επένδυσης επιλέγοντας αυτή με τη μεγαλύτερη ΚΠΑ. Αν η ΚΠΑ είναι αρνητική τότε η επένδυση πρέπει να απορριφθεί.

Σύμφωνα με την θεωρία, η επένδυση η οποία έχει θετική Καθαρή Παρούσα Αξία θα αυξήσει την αξία (ενεργητικό) της επιχείρησης με το ποσό αυτό και κατά συνέπεια θα πρέπει να γίνει αποδεκτή. Οι επενδύσεις (τα έργα) που θα έχουν Καθαρή Παρούσα Αξία μηδέν δεν θα πρέπει να γίνουν αποδεκτές γιατί δεν αυξάνουν την αξία της επιχείρησης. Εξάλλου, οι επενδύσεις που έχουν αρνητική Καθαρή Παρούσα Αξία δεν πρέπει να γίνουν αποδεκτές, γιατί όχι μόνο δεν αυξάνουν αλλά μειώνουν την αξία της επιχείρησης.

Δυσκολία στην παρούσα μέθοδο παρουσιάζει ο καθορισμός του επιτοκίου που θα χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό της παρούσας αξίας. Παρόλο που υπάρχουν πολλές αναφορές στη βιβλιογραφία για την επιλογή του κατάλληλου επιτοκίου προεξόφλησης για επενδυτικά προγράμματα, εντούτοις δεν υπάρχει ευρεία συμφωνία για τα κριτήρια επιλογής. Το επιτόκιο προεξόφλησης θα πρέπει να βασίζεται όσο είναι δυνατόν στο πραγματικό επιτόκιο της αγοράς για να αντικατοπτρίζει τη χρονική επιλογή και το ευκαιριακό κόστος της πιθανής εναλλακτικής χρήσης του κεφαλαίου που επενδύεται. Έτσι ως επιτόκιο προεξόφλησης λαμβάνεται το επιτόκιο που επικρατεί στην κεφαλαιαγορά εφόσον αυτή λειτουργεί ομαλά και αντανakλά τις πραγματικές συνθήκες προσφοράς και ζήτησης κεφαλαίων. Όταν η επένδυση χρηματοδοτείται από

μακροπρόθεσμα δάνεια, το πραγματικό επιτόκιο που πληρώνεται θα πρέπει να λαμβάνεται ως προεξοφλητικό. Η επιλογή ενός υψηλού επιτοκίου οδηγεί σε ταχεία συρρίκνωση των μελλοντικών ποσών, ενώ ένα χαμηλό επιτόκιο επιτρέπει την διατήρηση σημαντικής βαρύτητας στα μελλοντικά ποσά. (Κιουντούζης Ε, Μεθοδολογίες ανάπτυξης και σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων, Εκδόσεις Μπένου 1997)

Τέλος αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι το κριτήριο της ΚΠΑ είναι κριτήριο συγκριτικής επιλογής του πλέον κερδοφόρου επενδυτικού σχεδίου μεταξύ πολλών και όχι κριτήριο μέτρησης της αποδοτικότητας έκαστου σχεδίου. Το γεγονός της ύπαρξης θετικής ΚΠΑ σημαίνει, ότι ο επενδυτής, στο τέλος κάθε χρόνου εισπράττει ένα μέρος του επενδυμένου κεφαλαίου και τους τόκους του κεφαλαίου με το επιτόκιο υπολογισμού της παρούσας αξίας.

Κατά την σύγκριση δύο ή περισσότερων επενδυτικών σχεδίων, με βάση το κριτήριο της ΚΠΑ, πρέπει τα συγκρινόμενα σχέδια να έχουν την ίδια διάρκεια ζωής ή τουλάχιστον, οι υπολογισμοί της επικαιροποίησής τους να γίνουν για την αυτήν χρονική περίοδο. Αν η διάρκεια ζωής ενός σχεδίου είναι μικρότερη, θα πρέπει να γίνουν ορισμένες υποθέσεις αξιοποίησης των καθαρών εσόδων αυτού του σχεδίου κατά τα υπόλοιπα έτη, μέχρι να συμπληρωθεί η κοινή διάρκεια υπολογισμών για όλα τα σχέδια.

Συνοπτικά η διαδικασία που ακολουθείται στην εφαρμογή του κριτηρίου της ΚΠΑ περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις:

1η φάση: Καθορισμός της αξίας της επένδυσης σήμερα, δηλαδή του ποσού των μετρητών που απαιτούνται σήμερα. Για τον καθορισμό αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη το ύψος της επένδυσης, οι ενδεχόμενες

μελλοντικές προσαυξήσεις αυτής ή τα έξοδα που θα απαιτηθούν στο μέλλον για την επένδυση και ο υπολογισμός της παρούσης αξίας αυτών σήμερα, τα φορολογικά κίνητρα που ισχύουν και τα οποία θα έχουν άμεση επίπτωση στην εκροή μετρητών για την επένδυση κ.α.

2η φάση: Καθορισμός του ποσοστού του Κόστους του Κεφαλαίου (το οποίο δίνεται)

3η φάση: Καθορισμός των ετήσιων αναμενόμενων καθαρών εισπράξεων (εισροών) από την επένδυση μετά τους φόρους, δηλαδή η ετήσια εισροή μετρητών. Για τον καθορισμό αυτό πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ετήσιες αποσβέσεις και ο φόρος εισοδήματος επί των εσόδων της επένδυσης

4η φάση: Υπολογισμός της Παρούσης Αξίας των αναμενόμενων Καθαρών Ετήσιων Εισπράξεων μετά τους φόρους, χρησιμοποιώντας σαν επιτόκιο το ποσοστό του κόστους του κεφαλαίου (αριθμός 2 παραπάνω)

5η φάση: Υπολογισμός της Καθαρής Παρούσας Αξίας. Είναι η διαφορά της Παρούσης Αξίας των αναμενόμενων Καθαρών Ετήσιων Εισπράξεων μετά τους φόρους μείον την Αξία της Επένδυσης σήμερα (δηλαδή αριθμός (4) μείον αριθμός (1) παραπάνω)

6η φάση: Λήψη απόφασης. Αν η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι θετική τότε η επένδυση συμφέρει και γίνεται αποδεκτή. Διαφορετικά απορρίπτεται η πρόταση για επένδυση (ΚΠΑ \leq 0). Μεταξύ διαφόρων προτάσεων επενδύσεων με θετική ΚΠΑ, προτιμάται η επένδυση που έχει την μεγαλύτερη ΚΠΑ.

Όταν η ΚΠΑ είναι πολύ μικρή τότε θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να εκφραστούν αριθμητικά. Τέτοιοι παράγοντες η ύπαρξη εξειδικευμένου

προσωπικού, το κλίμα, η τοποθεσία, το μεταφορικό δίκτυο, το δίκτυο επικοινωνίας κλπ.

Παράδειγμα 1: Θεωρείται ότι ένα επενδυτικό σχέδιο 100 εκατ. € υλοποιείται εντός ενός έτους, που χαρακτηρίζεται ως έτος μηδέν, και για διάρκεια παραγωγικής ζωής 6 έτη. Δεν παρουσιάζει υπολειμματική αξία, ενώ οι ετήσιες καθαρές εισπράξεις καταχωρούνται στη στήλη (2) του παρακάτω πίνακα. Ο συντελεστής υπολογισμού της παρούσης αξίας είναι $r=15\%$.

Έτη	Καθαρά Έσοδα	Συντελεστής προεξόφλησης $(1+r)^{-n}$ για $r=0,15$	Καθαρή Παρούσα Αξία	Αθροιστική Καθαρά Παρούσα Αξία
(1)	(2)	(3)	(4)=(2)*(3)	(5)
0	-100	1	-100	-100
1	20	0,8696	17,392	-82,608
2	30	0,7561	22,683	-59,925
3	50	0,6575	38,875	-27,050
4	40	0,5718	22,872	-4,178
5	20	0,4972	9,944	5,766
6	10	0,4323	4,323	10,089

Η ΚΠΑ του σχεδίου επένδυσης του παραδείγματος είναι ίση με 10,089εκατ. € και προκύπτει από την αλγεβρική άθροιση των ποσών της στήλης (4) του πίνακα.

Η μέθοδος του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (ΕΣΑ)

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης είναι το επιτόκιο εκείνο το οποίο εξισώνει το αρχικό κόστος της επένδυσης με την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όταν ο ΕΣΑ υπερβαίνει το κόστος κεφαλαίου (ευκαιρίας) της εταιρείας τότε η περιουσία της επιχείρησης αυξάνεται και συνεπώς το επενδυτικό σχέδιο πρέπει να γίνει αποδεκτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

3.1 Η μορφή και διάρθρωση του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Υπάρχουν κάποιοι γενικοί κανόνες μεθοδολογίας που πρέπει να ακολουθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο ως προς την κατάρτιση του, για να διαθέτει κάποια ενδεδειγμένη μορφή. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει μεν να έχει εύρος ώστε να καλύπτει όλα τα εξεταζόμενα αντικείμενα, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι και περιεκτικό ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Μέσα στους πιθανούς αναγνώστες του ανήκουν κρατικοί φορείς που μπορεί μέσω ενός αναπτυξιακού νόμου να χρηματοδοτήσουν μια επένδυση που προβλέπει το επιχειρηματικό σχέδιο ή μια τράπεζα η οποία πρόκειται να χρηματοδοτήσει μέσω δανεισμού τον επιχειρηματία., ή διάφοροι μεμονωμένοι επενδυτές. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρηματίες μπορεί να συντάξουν επιχειρηματικά σχέδια της τάξεως των σαράντα (40) σελίδων. Συνήθως τα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτουν δέκα (10) σελίδες χωρίς να υπολογίζεται το υλικό που μπαίνει στο παράρτημα. (*Brian Finch, 2002*)

Μία ενδεικτική παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ακόλουθη:

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. Περιεχόμενα - Περίληψη και συνοπτική περιγραφή

2. Περιγραφή της επιχείρησης

Προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση

Τόπος Εγκατάστασης της επιχείρησης

Μέγεθος της επιχείρησης

Χώροι που διαθέτει η επιχείρηση

Εμπειρία του επιχειρηματία

3. . Ανάλυση Κλάδου - Αγοράς

Η επιχείρηση και ο κλάδος στον οποίο ανήκει

Η γενική κατάσταση της αγοράς

Ανταγωνισμός

4. Το σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Τιμολογιακή Πολιτική & Πωλήσεις

Διαφήμιση & Δημόσιες Σχέσεις

5. Διοίκηση & Λειτουργική Διαχείριση (Management Plan)

Οργάνωση παραγωγής

Διοίκηση /Διαχείριση (Management)

6. Οικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική κατάσταση

Διάρθρωση Χρηματοδότησης

Προϋπολογισμοί Έναρξης & Λειτουργίας

Προϋπολογισμός Ταμειακής Ροής

*Προβλεπτικοί Ισολογισμοί & καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως
(τριετίας)*

7. Παράρτημα

(Brian Finch, 2002)

3.2 Ανάλυση των επί μέρους τμημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου

3.2.1 Περιεχόμενα - Περίληψη και συνοπτική περιγραφή

Στο τμήμα αυτό δίνεται η δυνατότητα σε αυτόν που θα το διαβάσει να έχει μια πρώτη εμπειριστατωμένη εικόνα για την επιχείρηση και το εγχείρημα που θέλει να φέρει εις πέρας ο επιχειρηματίας, γι αυτό και είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Συνήθως αποτελείται από 3-4 σελίδες και περιλαμβάνει:

Το εξώφυλλο στο οποίο αναγράφονται το όνομα, η διεύθυνση, το τηλέφωνο της επιχείρησης, τα ονόματα του επιχειρηματία και των άλλων μετόχων εάν υπάρχουν, η νομική της μορφή και εάν είναι δυνατόν και ένα mission statement.

Τον Πίνακα περιεχομένων με ακριβή διάρθρωση των σελίδων ώστε ο ενδιαφερόμενος να μπορεί κατευθείαν να διαβάσει την σελίδα που τον ενδιαφέρει.

Μία Ανακοίνωση για να πληροφορηθούν όλοι όσοι ενδιαφέρονται για το επιχειρηματικό σχέδιο (όπως π.χ. τράπεζες, προμηθευτές) και σε τι αποσκοπεί (όπως π.χ. χρηματοδότηση, δημιουργία νέου προϊόντος κ.λπ.).

Μία Περίληψη, μια συνοπτική δηλαδή περιγραφή της κεντρικής ιδέας του σχεδίου, στην οποία αναφέρονται ξεκάθαρα οι σκοποί και οι στόχοι του σχεδίου καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θεωρούμε ότι η πελατεία θα βρει ενδιαφέροντα. Η περίληψη αυτή θα πρέπει να δίνει μια πειστική απάντηση στο ποιος είναι ο επιχειρηματίας και τι θέλει η επιχείρηση να πετύχει μέσα από την δράση της.

Ο πιο σωστός χρόνος σύνταξης αυτής της περίληψης από τον επιχειρηματία είναι μετά την ολοκλήρωση της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου. (*Brian Finch, 2002*)

3.2.2 Περιγραφή της Επιχείρησης

Εδώ το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει όσο πιο λεπτομερώς γίνεται την επιχείρηση. Γίνεται μια προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα «ποια είναι η δουλειά της επιχείρησης», και θα πρέπει να είναι μια απάντηση που θα περιλαμβάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρηση, το μέγεθος της επιχείρησης με βάση τις εισπράξεις και τον κύκλο εργασιών, τον χώρο που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση και γενικότερα την τεχνογνωσία που διαθέτει. (*Clarke, 2007*)

Αναλυτικότερα οι ερωτήσεις στις οποίες θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις, στο τμήμα αυτό, είναι :

- Ø Ποιο είναι το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης: Είναι εμπορική (λιανική πώληση, χονδρεμπόριο, εισαγωγικό, εξαγωγικό εμπόριο, κ.λπ.), βιομηχανική, βιοτεχνική, ξενοδοχειακή τουριστική, παροχής υπηρεσιών, κ.λπ.
- Ø Είναι μια νέα επιχείρηση υπό σύσταση, είναι εξαγορά υπάρχουσας επιχείρησης, αποτελεί επέκταση επιχείρησης που λειτουργεί ήδη ή εντάσσεται σε ένα σύστημα δικαιόχρησης (franchising).
- Ø Γιατί ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα και βιώσιμη και τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν;
- Ø Η επιχείρηση θα είναι ετήσιας ή εποχικής λειτουργίας, και ποιες μέρες και ώρες θα είναι σε λειτουργία.
- Ø Ποια είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση
- Ø Τι προσφέρουν στον πελάτη;
- Ø Ποια από αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αναμένεται να έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση
- Ø Τι χώρους χρειάζεται η επιχείρηση, σε τι είδους περιοχή θα βρίσκεται, εάν είναι εύκολα προσβάσιμη με αυτοκίνητο και συγκοινωνία και διαθέτει χώρους στάθμευσης κ.λπ. (*Brian Finch, 2002*)

3.2.3 Ανάλυση Κλάδου-Αγοράς

Όταν οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύτατο οικονομικό χώρο, όπως αυτό της αγοράς οι διασυνδέσεις μεταξύ των επιλογών-στρατηγικών της και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι ομοειδείς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, θεωρούνται αυτονόητες. Ο επιχειρηματίας που θέλει εκπονηθεί ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο, θα πρέπει να απαντήσει σε ορισμένες βασικές ερωτήσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει

βέβαια ότι οι ερωτήσεις αυτές από μόνες τους σημαίνουν κάτι. Μπορούν βέβαια να αποτυπώσουν με απλό τρόπο το σύνολο των ζητημάτων που πρέπει να διερευνηθούν πριν αρχίσει η κατάρτιση του πλάνου. Οι απαντήσεις που πρέπει να δοθούν μέσα από αυτές τις βασικές ερωτήσεις είναι:

- Ø Ποιος είναι ο κλάδος στον οποίο κινείται η επιχείρηση, ποια η θέση της μέσα σε αυτόν και ποιες οι προοπτικές του.
- Ø Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης.
- Ø Ποια τα αδύνατα και δυνατά τους σημεία και ποια η στρατηγική την οποία θα ακολουθήσουμε απέναντι τους.
- Ø Ποια είναι η τάση των πωλήσεων τους (αυξητική, φθίνουσα, σταθερή).
- Ø Αν υπάρχει αναπτυγμένο δίκτυο προμηθευτών (Καραθανάσης, 1999)

3.2.4 Προϊόντα Και Υπηρεσίες

Σε αυτό το σημείο περιγράφεται κάθε προϊόν και υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση. Αρχικά αναλύεται κάθε χαρακτηριστικό αυτών με όρους που να κατανοεί ο αναγνώστης δίχως να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Γίνεται λεπτομερής τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτικές παρουσιάσεις όπως αποτελούν για παράδειγμα τα διαφημιστικά φυλλάδια ή τα εγχειρίδια χρήσης. Εφόσον πρόκειται για προϊόν αναφέρονται υπηρεσίες που το συνοδεύουν όπως είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση η συντήρηση ή η εγγύηση.

3.2.5 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Για οποιοδήποτε προϊόν είτε υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία τα οποία το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις καθώς και τα οφέλη για τους πελάτες. Είναι αρκετά σημαντικό να περιγραφεί η μοναδική πρόταση πώλησης ούτως ώστε κάθε προϊόν ή υπηρεσία να είναι το μοναδικό κοινό στοιχείο που διαφοροποιεί την εταιρεία από τον ανταγωνισμό και είναι σε θέση να προσδώσει ένα διατηρήσιμο αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.2.6 Προστασία προϊόντος ή/και παραγωγικής διαδικασίας με κατοχυρωμένα σήματα

Αναφέρεται σε περιπτώσεις κατοχύρωσης κάποιας ευρεσιτεχνίας η οποία κάνει επιτρεπτή την αποκλειστική παραγωγή είτε τη διάθεση του προϊόντος/ της καθώς και τη χρονική διάρκεια της κατοχύρωσης. Αναφέρεται δηλαδή σε ενδεχόμενες κατοχυρωμένες εγχώριες είτε διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας καθώς και προστατευμένης ονομασίας αλλά και καταχωρημένα εμπορικά σήματα.

3.2.7 Ανανέωση Του Προϊόντος

Γίνεται αντιληπτό και ξεκαθαρίζεται αν το προϊόν / υπηρεσία αποτελεί αναβάθμιση κάποιου παλαιότερου προϊόντος και αν η καινούργια έκδοσή του απευθύνεται στο υπάρχον είτε στο καινούργιο τμήμα της αγοράς. Επιπροσθέτως αναφέρεται στη στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης ούτως ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να αναβαθμίζει το προϊόν της και να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Κάτι τέτοιο

είναι ιδιαίτερα σημαντικό για καινούργια προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, δεδομένου ότι ο αριθμός της απαξίωσης κάθε καινοτομικό προϊόντος γίνεται ολοένα αυξανόμενος.

3.2.8 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Αυτή η ανάλυση αρχίζει εξετάζοντάς τον άμεσο ανταγωνισμό τις επιχειρήσεις, δηλαδή των επιχειρήσεων οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο δηλαδή παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται προσδιορίζοντας τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές δυνάμεις στον κλάδο. έτσι κατ' αυτό τον τρόπο γίνεται η εξέταση των παρακάτω:

(στη βάση π.χ. του πλαισίου Porter).

- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (και η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα πίσω).
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (και η πιθανότητα μετατροπής τους σε ανταγωνιστές, μέσω ολοκλήρωσης προς τα εμπρός).
- Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα.

Παρέχονται κάθε στοιχείο που οδηγεί στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ανταγωνισμού όπως:

- Κερδοφορία και κρίσιμα οικονομικά μεγέθη εφόσον είναι διαθέσιμα.
- Δυναμικότητα και μέθοδοι παραγωγής.

- Τρέχουσα θέση των ανταγωνιστών και μερίδιο τους στην αγορά και αναγνωσιμότητα τους από πελάτες.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού οφείλει να έχει ως κατάληξη τον εντοπισμό των ιδιαιτεροτήτων καθώς και των σημείων που διαφοροποιούν την καινούργια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα αυτά να αποτελέσουν το κέντρο της στρατηγικής.

3.2.9 Το σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Το μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης, γιατί αφορά το πιο νευραλγικό κομμάτι της που είναι οι πωλήσεις, και βοηθά στην αποτελεσματική προώθηση τους και την σωστή τιμολόγηση των προϊόντων της επιχείρησης. Η ανάλυση «SWOT», (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), θεωρείται διεθνώς απαραίτητο στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου, γι αυτό και κάθε επιχειρηματίας πριν προχωρήσει στην ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ, θα πρέπει να καταγράψει, να κωδικοποιήσει και να αναλύσει όσο πιο αντικειμενικά μπορεί τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης ακολουθώντας την ανάλυση αυτή.(Garvin,1987)

3.2.10 Διοίκηση και Λειτουργική διαχείριση (Management Plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο στο τμήμα αυτό αναλύει μία σειρά πραγμάτων που αναφέρονται:

- Ø Στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- Ø Στην εμπειρία και την ικανότητα των στελεχών της διοικητικής ομάδας.

- Ø Στην παραγωγική διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων της.
- Ø Στο μηχανολογικό εξοπλισμό που διαθέτει και στις δυνατότητες του.
- Ø Στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των ατόμων στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- Ø Στην εφαρμογή ελέγχου «ποιότητας» σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης.
- Ø Στις διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Ø Στην ύπαρξη ή όχι τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. (*Brian Finch, 2002*)

3.2.11 Οικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική κατάσταση

Κάθε καινούργια επιχείρηση, το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει πριν ξεκινήσει είναι να ετοιμάσει ένα σωστό και ρεαλιστικό προϋπολογισμό. Σε αυτό θα πρέπει να υπολογίζονται τα πραγματικά ποσά που χρειάζονται για την εκκίνηση της επιχείρησης του (επενδυτικά κεφάλαια, έξοδα εγκατάστασης κ.λπ.) αλλά και τα ποσά που θα χρειαστούν για να συνεχιστεί η λειτουργία της (έξοδα λειτουργίας, κεφάλαιο κίνησης κ.λπ.).(Berry, 2006)

Η κατάρτιση ενός σχεδίου οικονομικής διαχείρισης ξεκινά με τον «προϋπολογισμό έναρξης» που περιλαμβάνει :

- Τα εφάπαξ ποσά που απαιτούνται για την εκκίνηση, όπως εξοπλισμοί, προκαταβολές, εγγυήσεις για ΔΕΗ, ΟΤΕ, κ.λπ.
- Τους προβλεπτικούς ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσεως,
- Τον προϋπολογισμό Ταμειακής Ροής (Cash Flow Analysis).

Ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων χρήσεως αλλά και ο προϋπολογισμός ταμειακής ροής είναι σκόπιμο να καλύπτουν τα τρία πρώτα χρόνια για μεν τον πρώτο χρόνο σε μηνιαία βάση για τον δεύτερο και τον τρίτο σε τριμηνιαία βάση. Τα ποσά που αναφέρονται σε απόλυτους αριθμούς θα πρέπει απαραίτητως να εκφράζονται και σαν ποσοστά επί των πωλήσεων ώστε να είναι εύκολη η ερμηνεία των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως τόσο από την τράπεζα όσο και από τον επιχειρηματία. Το πόσο σημαντικές είναι οι απαντήσεις των πιο κάτω ερωτήσεων συμπεραίνεται από το γεγονός ότι δίνουν στον επιχειρηματία χρήσιμες πληροφορίες ως προς τα κεφάλαια που θα χρειαστεί για να ανοίξει και να συνεχίσει τη λειτουργία της επιχείρησης του.

- Ø Ποιο είναι το σύνολο των χρημάτων που διαθέτει και είναι δικά του, δεν τα οφείλει δηλαδή πουθενά.
- Ø Πόσα χρήματα χρειάζονται για το άνοιγμα της επιχείρησης
- Ø Πόσα χρήματα θα χρειαστεί να δανειστούν και πως θα καλυφθούν οι τόκοι και οι δόσεις του κεφαλαίου
- Ø Ποιο είναι το κεφάλαιο κίνησης που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών του πρώτου χρόνου λειτουργίας (σε σχέση με τον προϋπολογισμό αποτελεσμάτων χρήσεως);
- Ø Ποιοι είναι οι στόχοι για τις πωλήσεις, το μικτό κέρδος, τις λειτουργικές δαπάνες και το καθαρό κέρδος;

Επίσης, στον οικονομικό σχεδιασμό θα πρέπει να παρέχονται εξηγήσεις με την μορφή σχολίων για το πώς προκύπτουν τα μεγέθη και τις υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίχτηκαν.

3.2.12 Προβλεπόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Στην κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης γίνεται παρουσίαση των προβλέψεων αφενός των χρηματικών ποσών που πρόκειται να εισρεύσουν στην επιχείρηση μέσω της παροχής προϊόντων / υπηρεσιών και αφετέρου των χρηματικών ποσών που θα καταβάλλονται από την επιχείρηση προκειμένου να εκπληρωθούν οικονομικές της υποχρεώσεις.

3.2.13 Προβλεπόμενη Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Στην κατάσταση ταμειακών ροών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις προβλέψεις εισροών και εκροών κεφαλαίων στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης μελλοντικής χρονικής περιόδου.

Οι προβλεπόμενες μεταβολές στα μεγέθη του ενεργητικού, του παθητικού αλλά και της καθαρής θέσης της εταιρείας καταγράφονται από τις προβλεπόμενες καταστάσεις των ταμειακών ροών. Έτσι έχουμε:

- τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των εκροών για επενδύσεις και αύξηση κεφαλαίου κινήσεως
- τις δραστηριότητες που συνδέονται με την εισροή κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή αυξήσεων του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών ή ομολογιών, επιχορηγήσεις
- τα μερίσματα που καταβάλλονται στους μετόχους

3.2.14 Πρόβλεψη Ισολογισμού

Το οικονομικό σχέδιο οφείλει επιπλέον να ενέχει την πρόβλεψη του ισολογισμού η οποία θα αντικατοπτρίζει τη θέση της επιχειρηματικής δράσης στο τέλος του χρόνου λειτουργίας.

3.2.15 Προβλεπόμενη Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το σημείο εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους ονομάζεται νεκρό σημείο (breakeven point). Το νεκρό σημείο λοιπόν αντιστοιχεί στην ποσότητα πωλήσεων για την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδη ούτε ζημιές και δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Νεκρό σημείο (Ποσότητα)} = \frac{\text{Σταθερό Κόστος}}{(\text{Τιμή} - \text{Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα})}$$

3.2.16 Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Σε αυτό το σημείο περιγράφεται αρχικά η διοικητική ομάδα η οποία αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα του επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι συχνά οι επενδυτές προβαίνουν σε εξέταση αρχικά του επιχειρηματικού σχεδίου των ικανοτήτων και των προσόντων της διοικητικής ομάδας καθώς θεωρούν ότι με αυτά είναι σε θέση να μετατρέψουν επιτυχώς μία καλή επιχειρηματική ιδέα σε μία κερδοφόρα επιχείρηση. Αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφοντας κάθε προσόν, κάθε γνώση και εμπειρία της διοικητικής ομάδας αποδεικνύει ότι η καινούργια επιχείρηση δύναται να διοικηθεί με αποτελεσματικό τρόπο.

Περιλαμβάνει πληροφορίες για τα εξής:

- Ιδρυτές της εταιρείας και μορφωτικό τους επίπεδο
- Επαγγελματική εμπειρία διοικητικής ομάδας (τα αναλυτικά βιογραφικά τους παρατίθενται σε παράρτημα)

□ Φήμη της διοικητικής ομάδας στην επαγγελματική κοινότητα και τον κλάδο και δίκτυο γνωριμιών

□ Γνώσεις και ικανότητες των μελών της διοικητικής ομάδας ώστε να φανεί η συμπληρωματικότητα τους

Εν συνεχεία εξετάζεται μια σειρά οργανωτικών ζητημάτων που συνοψίζεται στα εξής:

□ Νομική μορφή της επιχείρησης

□ Πραγματοποιείται τμηματοποίηση της επιχείρησης καθώς και κατανομή του έργου που παρουσιάζονται τα τμήματα τα οποία την απαρτίζουν ομού με την περιγραφή της λειτουργίας καθώς και των αρμοδιοτήτων του καθενός. Γίνεται περιγραφή επιπλέον των βασικών θέσεων εργασίας που πρόκειται να πληρωθούν καθώς και των σχέσεων επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης απεικονίζεται με την χρήση οργανογράμματος .

Γίνεται τέλος αναφορά στις διαδικασίες ελέγχου που θα ακολουθηθούν.

□ Πιθανή χρήση εξωτερικών Συμβούλων. Σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας βρίσκεται σε στάδιο επικοινωνίας με συγκεκριμένους εξωτερικούς συμβούλους, χωρίς όμως να έχει καταλήξει σε συμφωνία μαζί τους δεν πρέπει να γίνεται αναφορά στο όνομα τους.

Στο τέλος της ενότητας αναφέρονται συνοπτικά τα κόστη που συνδέονται με τα παραπάνω. Το σημαντικότερο κόστος είναι οι δαπάνες μισθοδοσίας (μισθοί και ασφαλιστικές εισφορές) που υπολογίζονται ανά έτος για όλη τη χρονική περίοδο που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο.

3.2.17 Εκτίμηση Κινδύνων

Στη συγκεκριμένη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι οι οποίοι συνδέονται με το καινούργιο εγχείρημα. Το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε μία μελλοντική χρονική περίοδο και δεδομένου του ότι το μέλλον παρουσιάζει εξελίξεις απρόβλεπτου χαρακτήρα, αναπόφευκτα ορισμένες από τις προβλέψεις καθώς και τις υποθέσεις θα αποδειχθούν λανθασμένες. Στην ενότητα εφόσον προηγηθεί μια αναφορά στις βασικές υποθέσεις που έχουν διεκπεραιωθεί από τον επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του σχεδίου, γίνεται αναφορά των κινδύνων και των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από αλλαγές βασικών παραμέτρων.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται σενάρια προκειμένου να διερευνηθεί κάθε περίπτωση για τη λειτουργία της επιχείρησης από τη μεταβολή στις βασικές αυτές υποθέσεις. Τα σενάρια αντιστοιχούν σε αλλαγή παραγόντων του περιβάλλοντος και δημιουργία μίας καινούργιας κατάστασης. Συνηθέστερα δημιουργούνται τρία σενάρια το αισιόδοξο, το απαισιόδοξο και το πιθανό. Βασιζόμενοι στα παραπάνω σενάρια επισημαίνουμε τους κυριότερους κινδύνους του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τέλος αναπτύσσεται ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης (contingency plan). Αυτό το σχέδιο δράσης περιγράφει κάθε αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου που τίθεται αναγκαία εξαιτίας της πιθανής μεταβολής στο περιβάλλον και ορίζει καινούργιους στόχους για την επιχείρηση οι οποίοι να είναι συμβατή με τη νέα πραγματικότητα καθώς επίσης και με τις στρατηγικές επίτευξης τους.

3.2.18 Παράρτημα

Τα συνοδευτικά στοιχεία που αφορούν τις διαδικασίες της επιχείρησης αλλά και τα πρόσωπα που την αποτελούν, περιλαμβάνονται στο παράρτημα. Αναλυτικότερα τα περιεχόμενα του παραρτήματος είναι :

- Ø Τα αντίγραφα των φορολογικών δηλώσεων των κύριων μετόχων για τα τελευταία τρία έτη.
- Ø Τα στοιχεία προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης και το βιογραφικό του επιχειρηματία και των κυριότερων μετόχων εάν υπάρχουν.
- Ø Εάν υπάρχει ανάπτυξη μέσω franchising (Δικαιόχρησης), το αντίγραφο του σχεδίου Σύμβασης Δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού.
- Ø Αντίγραφο του μισθωτηρίου συμβολαίου, ή του συμβολαίου αγοράς για την επαγγελματική στέγη.
- Ø Αντίγραφα Αδειών (Πολεοδομίας, κ.λπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση.
- Ø Μνημόνια προτεινόμενης συνεργασίας με προμηθευτές ή μεγάλους πελάτες
- Ø Άλλα δικαιολογητικά (*Brian Finch, 2002*)

3.3 Επιχειρηματική Βιωσιμότητα & Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η σωστή σύνταξη αλλά και στη συνέχεια η πιστή τήρηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο στα χέρια του κάθε επιχειρηματία. Άλλωστε ο βασικός στόχος του είναι η «βιωσιμότητα» της επιχείρησης του, το να μπορέσει δηλαδή να την κρατήσει ανοιχτή, να πραγματοποιεί κέρδη και όχι ζημιές και να επιστρέφει τα κεφάλαια που δανείζεται χωρίς να επιβαρύνονται με υπερβολικούς τόκους.(Berryetall, 1985)

Όπως για κάθε ζωντανό οργανισμό, οι πρώτες ημέρες της ζωής του είναι σημαντικές για την επιβίωση του έτσι και για την επιχείρηση τα πρώτα δύο έως τρία χρόνια είναι τα πιο σημαντικά για την βιωσιμότητα της. Τα βασικότερα σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν πολύ καλά μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο που θα συνταχθεί είναι :

(α) Τα κόστη να μην ξεφύγουν από αυτά που έχουν υπολογίσει και να μην γίνονται αλόγιστες δαπάνες οι οποίες μπορεί να ρίξουν έξω την επιχείρηση.

(β) Η ανάγκη για εξασφάλιση πελατών να μην οδηγήσει τις πωλήσεις να γίνονται στο μεγαλύτερο ποσοστό τους επί πιστώσει, γιατί η έλλειψη μετρητών μπορεί να οδηγήσει σε δανεισμό για την κάλυψη των υποχρεώσεων απέναντι στις τράπεζες και τους προμηθευτές με αποτέλεσμα να επιβαρυνθεί με τόκους και έξοδα που δεν έχουν προβλεφθεί.

(γ) Να γίνει κατανοητό ότι τα «δάνεια» είναι χρήματα που πρέπει μία μέρα να επιστραφούν πίσω στους «δανειστές» άρα δεν πρέπει να ξοδεύονται άσκοπα, αλλά να τα χρησιμοποιούνται σε ενέργειες που θα αποφέρουν τα πολλαπλάσια.

(δ) Ακόμη και αν το προϊόν είναι καινούριο και πρωτοποριακό δεν πρέπει να υποτιμάται ο ανταγωνισμός. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προβλέψει τις αντιδράσεις των άλλων εάν για παράδειγμα γίνουν κάποιες εκπτώσεις και την επίδραση που θα έχουν στα έσοδα της επιχείρησης.

(ε) Οι επιχειρηματίες πρέπει να κατανοούν ότι τα χρήματα που μπαίνουν στο ταμείο της επιχείρησης είναι της επιχείρησης και όχι δικά τους. Γι αυτό τα α χρήματα που ξοδεύονται, πρωτίστως καλύπτουν τις

ανάγκες λειτουργίες της επιχείρησης και κατόπιν τις δικές τους.
(Ζαμπετάκης Λεωνίδα, , Μάρτιος 2005)

3.4 Γενικές συμβουλές για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου

Κάθε επιχειρηματίας που θέλει να συντάξει ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο καλό θα είναι να προσπαθήσει να ακολουθήσει κάποιες χρήσιμες συμβουλές που επιγραμματικά είναι :

- Ø Να προτιμά κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου την χρησιμοποίηση σχεδιαγραμμάτων και γραφικών, που είναι πιο ευανάγνωστα και αποτελούν σημαντικά εργαλεία.
- Ø Να έχει ρεαλιστικές περιγραφές και προβλέψεις.
- Ø Τα θέματα στα οποία αναφέρεται το κείμενο του σχεδίου να είναι ουσιώδη και να μην πλατειάζει.
- Ø Να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.
- Ø Να μην θεωρεί ότι η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου έχει τυποποιημένη μορφή και να μην διστάζει όπου το θεωρεί αναγκαίο να προσθέτει ή να αφαιρεί υποκατηγορίες.
- Ø Να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ οι τράπεζες, για μια επέκταση επιχείρησης, απαιτούν ισολογισμούς κλπ.)
- Ø Η δομή του κειμένου που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική, να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.
- Ø Η συνοπτική περιγραφή είναι προτιμότερο να συντάσσεται στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ενισχύει την αξιοπιστία του με την αναφορά και την αξιοποίηση ιστοσελίδων και εκδόσεων κρατικών και ευρωπαϊκών

οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις, οικονομικές και δημογραφικές. (Ζαμπετάκης Λεωνίδα, , Μάρτιος 2005)

3.5 Λάθη κατά την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου

Πολλές φορές οι νέες επιχειρήσεις κάνουν κάποια λάθη στα επιχειρηματικά τους σχέδια, που τα σημαντικότερα είναι τα εξής :

- 1. Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις.** Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων πρέπει να βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο με ρεαλιστικές προβλέψεις, κάτι που θα προσελκύσει και τους πιθανούς επενδυτές. Ένα πλάνο που δεν ακολουθεί την ανάπτυξη της αγοράς αλλά αντιθέτως είναι πολύ επιθετικό μπορεί να οδηγηθεί στο αρχείο. Γι αυτό οι προβλέψεις πρέπει να είναι ρεαλιστικές και να μπορούν να εξηγηθούν οι υποθέσεις που έγιναν για να καταλήξουν στις προβλέψεις.
- 2. Μη ξεκάθαρο target group.** Οι επιχειρήσεις δεν είναι πάντα αρεστές και ελκυστική σε όλους. Πρέπει να καθορίζεται συγκεκριμένα η αγορά και να παρουσιάζεται μια ξεκάθαρη εικόνα των πιθανών πελατών μας, και των λόγων που θα έχουν για αν προτιμήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης.
- 3. Υπερβολική διαφήμιση.** Όταν ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει υπερβολική διαφήμιση και χρήση υπερθετικών μπορεί να το υποβαθμίσει, όσο εξαιρετικό και αν είναι κατά τα άλλα. Η προσπάθεια εντυπωσιασμού πρέπει να γίνεται με την επιχειρηματική ιδέα, όχι με τα πολλά διαφημιστικά λόγια.
- 4. Φτωχή έρευνα.** Όταν ετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο, πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν διπλό-ελέγχουν τις θέσεις τους. Η έρευνά πρέπει είναι σωστή, ενημερωμένη και επιβεβαιώσιμη.

5. **Ελλιπής αναφορά στον ανταγωνισμό.** Κάποια επιχειρηματικά σχέδια αφήνουν να εννοηθεί ότι δεν θα υπάρχει ανταγωνισμός ή ότι ο ανταγωνισμός κάνει λάθη. Όταν οι επενδυτές διαβάζουν το επιχειρηματικό σχέδιο περιμένουν να δουν ανταγωνισμό αλλά και πως θα αντιμετωπισθεί από την επιχείρηση. Γι αυτό και δεν πρέπει να αγνοείται ο ανταγωνισμός ούτε να δίνεται παραπλανητική εικόνα γιατί ακόμη και αν δεν υπάρχει ανταγωνισμός στην συγκεκριμένη φάση, θα υπάρξει στο μέλλον αν η ιδέα είναι καλή.(Barrow,1998)

3.6 SWOT Ανάλυση

Η σάρωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Περιβαλλοντικοί παράγοντες στο εσωτερικό της επιχείρησης συνήθως μπορούν να χαρακτηριστούν ως πλεονεκτήματα (Strengths) ή αδυναμίες (Weaknesses), και στο εν λόγω εξωτερικό, για την επιχείρηση, περιβάλλον μπορεί να εντοπιστούν ευκαιρίες (Opportunities) ή απειλές (Threats). Μια τέτοια ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης ονομάζεται SWOT ανάλυση. Το SWOT είναι το αρκτικόλεξο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats.(Barrow et all, 1993)

Με την ανάλυση SWOT μπορεί να αντληθούν πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και να εντοπίσει το που υπερτερεί και που υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Γι αυτό και είναι πολύ σημαντική συμβολή της, στην χάραξη της στρατηγική και τις επιλογές της διοίκησης. (*Brian Finch, 2002*)

Πλεονεκτήματα:

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης είναι οι πόροι και οι ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Παραδείγματα τέτοιων πλεονεκτημάτων είναι τα παρακάτω:

Διπλώματα ευρεσιτεχνίας

Ισχυρό Brand Name (Φίρμα)

Φήμη και πελατεία

Πλεονεκτήματα κόστους λόγω ιδιόκτητης τεχνογνωσίας

Αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους

Ευκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

Αδυναμίες:

Η απουσία ορισμένων πλεονεκτημάτων μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία.

Για παράδειγμα καθένα απ' τα παρακάτω μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία:

Έλλειψη προστασίας του διπλώματος ευρεσιτεχνίας

Ένα ασθενές σχήμα διοίκησης

Κακή φήμη στην αγορά

Υψηλού κόστους δομή

Έλλειψη πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους

Δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

Ευκαιρίες:

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει ορισμένες νέες ευκαιρίες για το κέρδος και την ανάπτυξη.

Μερικές τέτοιες ευκαιρίες είναι:

Μία ανικανοποίητη ανάγκη πελάτη

Άφιξη νέων τεχνολογιών

Χαλάρωση του κρατικού παρεμβατισμού και του θεσμικού πλαισίου

Άρση των φραγμών του διεθνούς εμπορίου

Απειλές:

Κάποιες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελούν απειλές για την επιχείρηση.

Μερικά παραδείγματα τέτοιων απειλών είναι:

Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, που τους απομακρύνει από τα προϊόντα της επιχείρησης.

Εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά

Ένταση του κρατικού παρεμβατισμού

Επιβολή φραγμών στο διεθνές εμπόριο

Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Πρωτότυπη ιδέα e-shop. 2. Ανερχόμενος κλάδος στο internet. 3. Δυνατότητα διανομής σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδας. 4. 24ωρη παραγγελία. 5. Προσφορά Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας στην ιστοσελίδα, όπως μετεωρολογικές προβλέψεις, e-farmtube, τελευταία νέα επικαιρότητας και αγροτών. 6. Παροχή συμβουλευτικών πρακτικών από εξειδικευμένους γεωπόνους. 7. Εναρμόνιση με όλες τις Κοινοτικές οδηγίες πάνω στο e-commerce. 8. Χαμηλό λειτουργικό κόστος. 9. Παρακολούθηση χρηματιστηριακών δεικτών που έχουν να κάνουν με αγροτικά προϊόντα στο Χ.Α.Α και στο εξωτερικό. 10. Χρήση νέων τεχνολογιών πάνω στις εφαρμογές του Διαδικτύου. 11. Ανοδικές τάσεις διείσδυσης του αγροτικού πληθυσμού στο διαδίκτυο. ⁽⁴⁾ 12. Υγιής οικονομική κατάσταση 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Νέα επιχείρηση στο διαδίκτυο αλλά και στο σύνολο της αγοράς. 2. Υπάρχουν ήδη καταξιωμένες επιχειρήσεις σε φυσική μορφή με σταδιακή παρουσία στο internet. 3. Αδυναμία προς το παρόν κατάρτισης ενός αξιόπιστου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας. 4. Εμμονή του καταναλωτικού κοινού σε παραγγελίες πρόσωπο με πρόσωπο 5. Άγνωστη η χρήση του διαδικτύου σε ηλικιακές ομάδες άνω των 55 ετών ιδιαίτερα αγροτών ⁽⁵⁾. 6. Έλλειψη εμπειρίας στον κλάδο γεωργικών εφοδίων . 7. Απουσία πωλητών για πρόσωπο με πρόσωπο πωλήσεις λόγω της δραστηριοποίησης μας μέσω διαδικτύου. 8. Ένδεχόμενη Δυσκαμψία προμηθευτών
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Δημιουργία συμμαχιών με τοπικές επιχειρήσεις. 2. Ανάπτυξη της εταιρείας σε πελάτες με οικονομική συνείδηση για βελτίωση του εισοδήματός τους. 3. Περισσότερες εκπτώσεις λόγω μειωμένου κόστους λειτουργίας της εταιρείας. 4. Προώθηση διαφήμισης συναφών με το αντικείμενο εταιρειών στην ιστοσελίδα μας. 5. Εισαγωγή αναβαθμισμένων τεχνολογιών για την ευκολότερη πλοήγηση του χρήστη. 6. Επέκταση μεριδίου αγοράς καθώς δεν υπάρχουν αναγνωρισμένα brandnames. 7. Ανάπτυξη Διεθνών Συνεργασιών 8. Ραγδαίες Τεχνολογικές εξελίξεις 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Συμμαχίες μικρών επιχειρήσεων ανά νομό ή Περιφέρεια και δημιουργία e-mall. 2. Μικρή ενίσχυση από κοινοτικά κονδύλια. 3. Κίνδυνος συρρίκνωσης αγροτικού εισοδήματος. 4. Αρνητική φήμη από ελαττωματικά προϊόντα και κακή παροχή υπηρεσιών. 5. Εισροή ξένων κεφαλαίων για επένδυση στην ίδια δραστηριότητα με την εταιρεία μας. 6. Ενδεχόμενη μη εξυπηρέτηση υποχρεώσεων από τρίτους.
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

4.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί

Η «επένδυση» είναι μια διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιούνται δαπάνες με την προσδοκία να αποκτηθούν πολλαπλάσιες μελλοντικές ωφέλειες για τον επενδυτή εντός

μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Λάζος στο Μιχαηλίδης, 2004). Πρόκειται ουσιαστικά για την τοποθέτηση κεφαλαίων σε μια κινητή ή ακίνητη αξία, η οποία αναμένεται να αποδώσει χρηματικά οφέλη στο τέλος της περιόδου αυτής. «Με τεχνικούς όρους η επένδυση είναι μια ακολουθία καθαρών ταμειακών ροών» (Πατσουράτης 2011).

Βασικά χαρακτηριστικά μιας επένδυσης είναι: (α) η διάρκειά της, (β) το συνολικό κόστος της, (γ) τα οφέλη τα οποία θα αποκτήσει τελικά ο

επενδυτής από αυτή την επιλογή, (δ) το οικονομικό περιβάλλον εντός του οποίου πραγματοποιείται, (ε) ο ανταγωνισμός, (στ) οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και ο τρόπος αντιμετώπισής τους.

Οι επενδύσεις επηρεάζονται από μια πληθώρα παραγόντων, όπου στους σημαντικότερους συγκαταλέγονται (Πατσουράτης 2011):

- Το επιτόκιο, το οποίο μετρά το κόστος των κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται για να χρηματοδοτήσουν την επένδυση.
- Η προσδοκώμενη μελλοντική ζήτηση. Σε περιόδους κατά τις οποίες αναμένεται αύξηση στη ζήτηση αγαθών ή υπηρεσιών στις οποίες έχουν πρόθεση να επενδύσουν οι ιδιώτες, τότε οι επενδυτικές επιλογές είναι ταχύτερες προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγική τους βάση.
- Οι τεχνολογικές τάσεις, οι οποίες οδηγούν σε αυξημένες αποδόσεις των επενδύσεων ιδίως όταν έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση νέων παραγωγικών δραστηριοτήτων.
- Η κοινωνικοπολιτική κατάσταση και το οικονομικό περιβάλλον της χώρας στην οποία πραγματοποιείται η επένδυση. Το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικοπολιτικό περιβάλλον επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την πορεία των επενδύσεων και διαμορφώνει κυρίως τους ενδεχόμενους κινδύνους που αναμένεται να δυσχεράνουν τη θετική πορεία των προσδοκιών των επενδυτών για αύξηση των κεφαλαίων τους.
- Το υπάρχον απόθεμα κεφαλαίου. Όσο μεγαλύτερο είναι το απόθεμα του κεφαλαίου ενός επενδυτή, διατηρώντας σταθερούς τους υπόλοιπους παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν την επένδυση, τόσο μικρότερη είναι και η ανάγκη για νέες επενδυτικές δραστηριότητες.

Μια επένδυση, όπως είναι αναμενόμενο εμπεριέχει οφέλη αλλά και κινδύνους στην υλοποίησή της ιδιαίτερα όταν πραγματοποιείται σε ασταθές οικονομικό περιβάλλον με μεγάλη αβεβαιότητα. Για το λόγο αυτό, ο εκάστοτε επενδυτής που σκοπεύει να προβεί σε μια επενδυτική επιλογή θα πρέπει να αξιολογήσει τις εναλλακτικές επιλογές ως προς το μέγιστο δυνατό όφελός τους (Anderson et al. στο Μιχαηλίδης 2004) χρησιμοποιώντας μια από τις υπάρχουσες μεθόδους ανάλογα με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της επένδυσης, όπως προσδιορίστηκαν παραπάνω.

4.2 Μέθοδοι εκτίμησης - αξιολόγησης επενδυτικών δραστηριοτήτων με κριτήριο την οικονομική τους απόδοση

Προκειμένου, να αξιολογηθεί η επενδυτική δυνατότητα σε ΣΔΙΤ ο κάθε δυνάμει εμπλεκόμενος επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά παραμέτρων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των επενδυτικών δραστηριοτήτων που εστιάζουν αποκλειστικά στην οικονομική τους απόδοση διακρίνονται σε: (α) παραδοσιακές και (β) προεξοφλημένων ταμειακών ροών. Οι Ahamad και Chauhan (2010) εντοπίζουν:

□

Στις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης των επενδυτικών δραστηριοτήτων, τη μέθοδο της απόσβεσης ή αποπληρωμής (method of payback period) και τη μέθοδο λογιστικού ρυθμού απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων (ARR). Οι μέθοδοι αυτές είναι σχετικά απλές στην κατανόηση και στην ερμηνεία τους, δίχως όμως να λαμβάνουν υπόψη τους το δυναμικό περιβάλλον ενός έργου, ενώ γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη η επενδυτική επιλογή όταν τα έργα πρόκειται να υλοποιηθούν σε καθεστώς αβεβαιότητας, όπως είναι τα έργα ΣΔΙΤ.

□ Στις μεθόδους προεξοφλημένων ταμειακών ροών, τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value), του δείκτη κερδοφορίας (Profitability Index) και του δείκτη εσωτερικής απόδοσης επενδύσεων (Internal Rate of Return). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, η οποία είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη παρά τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει στην εφαρμογή της που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

4.3 Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων. Αυτές είναι :

1. Οι παραδοσιακές μέθοδοι

α) Μέθοδος της περιόδου επανεισπράξεως

β) Μέθοδος της απόδοσης επί του κεφαλαίου

2. Μέθοδοι των προεξοφλουμένων εισροών μετρητών

α) Μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας

β) Μέθοδος του εσωτερικού ποσοστού αποδόσεως

γ) Μέθοδος του δείκτη αποδοτικότητας

Μέθοδος της αποδόσεως του κεφαλαίου

Έστω ότι η εξεταζόμενη επένδυση αφορά την αγορά μηχανήματος που θα στοιχίσει 1.000.000 ευρώ και θα φέρει κέρδη 200.000 ευρώ το χρόνο, ενώ θα αποσβεσθεί με τη μέθοδο της σταθεράς αποσβέσεως σε 10 χρόνια.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η απόδοση του κεφαλαίου υπολογίζεται ως :

Προβλεπόμενο κέρδος 200.000

Μείον απόσβεση 100.000

Καθαρή απόδοση του φόρου 100.000

$$\text{Απόδοση κεφαλαίου} = \frac{100.000}{1.000.000} = 10\%$$

Οι επενδύσεις αξιολογούνται με βάση την παραπάνω απόδοση του κεφαλαίου τους.

Η μέθοδος αυτή έχει αρκετά μειονεκτήματα.

Δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταβλητότητα του κέρδους από χρόνο σε χρόνο. Ο προβλεπόμενος αριθμός θα μπορούσε να υπολογισθεί με το μέσο όρο των προβλέψεων, αλλά έτσι θα εξισώνονταν κέρδη που εισπράττονται τον 1^ο, 2^ο, 3^ο κλπ. χρόνο.

Δεν δίνεται καθοδήγηση ως προς το χρησιμοποιούμενο σύστημα αποσβέσεων.

Δεν υπάρχει καμία ένδειξη για το πως θα έπρεπε να ορίσουμε την δαπάνη κεφαλαίου. Π.χ. η είσπραξη κρατικών ενισχύσεων στις επενδύσεις ή οι φορολογικές απαλλαγές θα έπρεπε να αφαιρούνται ; και τότε ;

Μεταξύ δύο επενδύσεων με το ίδιο κόστος η μία έχει απόδοση κεφαλαίου 10% και η άλλη 18%. Η δεύτερη επένδυση όμως μπορεί να αποδίδει τόσο μόνο για 4 χρόνια. Αντίθετα η πρώτη εφόσον αποδίδει για 16 χρόνια θα μπορούσε να είναι μία καλύτερη λύση. Η εξεταζόμενη όμως μέθοδος θα επέλεγε την δεύτερη επένδυση.

Μέθοδος περιόδου επανεισπράξεως

Η περίοδος επανεισπράξεως αναφέρεται στον αριθμό ετών που χρειάζονται για τα συσσωρευόμενα κέρδη, τα ακαθάριστα από αποσβέσεις να ισοφαρίσουν το κόστος της επενδύσεως.

Στο παράδειγμα που προαναφέραμε η περίοδος επανεισπράξεως είναι :

$$\frac{1.000.000}{200.000} = 5 \text{ χρόνια}$$

Ανάμεσα σε περισσότερες επενδύσεις επιλέγονται εκείνες με την συντομότερη περίοδο επανεισπράξεως. Μειονεκτήματα στη μέθοδο αυτή, το ότι δεν λαμβάνονται υπόψη κέρδη που εισπράττονται μετά την περίοδο επανεισπράξεως και το ότι δίνεται ίδια βαρύτητα σε όλες τις μελλοντικές καταβολές.

Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας

Τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων οδήγησαν σε μεθόδους αξιολογήσεως των επενδύσεων οι οποίες αναγνωρίζουν ότι η δραχμή που εισπράττεται αμέσως είναι προτιμητέα από τη δραχμή που εισπράττεται μελλοντικά.

Έτσι αναπτύχθηκαν οι μέθοδοι των προεξοφλημένων εισροών μετρητών στις οποίες λαμβάνεται υπόψη η χρονική αξία του χρήματος.

Για να εφαρμόσουμε τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας, βρίσκουμε την παρούσα αξία των αναμενόμενων καθαρών εισροών μετρητών μιας

επενδύσεως, προεξοφλημένη με το κόστος κεφαλαίου, και αφαιρούμε από αυτήν (παρούσα αξία) την αρχική δαπάνη της επενδύσεως.

Αν η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική, η επένδυση πρέπει να γίνει αποδεκτή, ενώ αν είναι αρνητική η επένδυση πρέπει να απορριφθεί. Σε περίπτωση αμοιβαία αποκλειόμενων επενδύσεων, επιλέγεται εκείνη με την υψηλότερη καθαρή παρούσα αξία.

Η εξίσωση για την καθαρή παρούσα αξία είναι :

$$\text{Κ.Π.Α.} = \left[\frac{R_1}{(1+K)} + \frac{R_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{R_N}{(1+K)^N} \right] - C$$

Όπου R_1, R_2, \dots, R_N είναι οι καθαρές εισροές μετρητών για τα αντίστοιχα χρόνια, K είναι το κόστος κεφαλαίου C είναι η αρχική δαπάνη της επενδύσεως και N η αναμενόμενη ζωής της.

Η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας έγκειται στην εύρεση της παρούσας αξίας των προσδοκώμενων καθαρών χρηματοροών μιας επένδυσης, προεξοφλημένων στο κόστος κεφαλαίου και την αφαίρεση από αυτή του κόστους της αρχικής δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου .

$$\text{Καθαρή παρούσα αξία NPV} = \frac{\sum p_t}{(1+r)^t}$$

όπου

Xp_t = η καθαρή χρηματοροή που αποφέρει το επενδυτικό σχέδιο στον χρόνο t

r = κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου της επιχείρησης

$\frac{Xp_t}{(1+r)^t}$

$(1+r)^t$ = είναι η παρούσα αξία κάθε χρηματοροής σε χρόνο t

Μέθοδος εσωτερικού ποσοστού αποδόσεως

Εσωτερικό ποσοστό αποδόσεως είναι το επιτόκιο που εξισώνει την παρούσα αξία των αναμενόμενων μελλοντικά ροών μετρητών, με την αρχική δαπάνη της επενδύσεως.

Η εξίσωση για τον υπολογισμό του εσωτερικού ποσοστού αποδόσεως είναι :

$$\left[\frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{R_N}{(1+r)^N} \right] - C = 0$$

Γνωρίζουμε την αξία του C και τις αξίες των R_1, R_2, R_N και δεν γνωρίζουμε την αξία του r. Έτσι έχουμε μία εξίσωση με έναν άγνωστο, και μπορούμε να λύσουμε ως προς r. Κάποια τιμή του r θα καταστήσει το άθροισμα των προεξοφλουμένων εισπράξεων ίσο προς το αρχικό κόστος της επενδύσεως. Η τιμή αυτή του r είναι το εσωτερικό ποσοστό αποδόσεως.

Ο τύπος του εσωτερικού ποσοστού αποδόσεως είναι ο τύπος της καθαρής παρούσας αξίας, λυμένος ως προς εκείνη την τιμή του K που κάνει την καθαρή παρούσα αξία ίση με μηδέν. Η ίδια εξίσωση χρησιμοποιείται και

για τις δύο μεθόδους, αλλά στη μέθοδο της Κ.Π.Α. το επιτόκιο προεξοφλήσεως K είναι καθορισμένο και βρίσκεται η Κ.Π.Α., ενώ στη μέθοδο του εσωτερικού ποσοστού αποδόσεως η Κ.Π.Α. θεωρείται ίση με μηδέν και βρίσκεται η τιμή του r που κάνει την Κ.Π.Α. μηδέν.

Μειονέκτημα της μεθόδου εσωτερικού ποσοστού αποδόσεως είναι το ότι προϋποθέτει δοκιμαστικές μεταβολές στους υπολογισμούς μέχρι να φθάσουμε σε μια μηδενική Κ.Π.Α. Αρχικά υπολογίζουμε την παρούσα αξία των ροών μετρητών μιας επενδύσεως χρησιμοποιώντας ένα αυθαίρετα επιλεγμένο επιτόκιο που να προσεγγίζει το κόστος κεφαλαίου.

Στη συνέχεια συγκρίνουμε την παρούσα αξία με το κόστος της επενδύσεως. Αν η παρούσα αξία είναι μεγαλύτερη από το κόστος, δοκιμάζουμε ένα υψηλότερο επιτόκιο και επαναλαμβάνουμε τη διαδικασία. Αν η παρούσα αξία είναι μικρότερη από το κόστος μειώνουμε το επιτόκιο και επαναλαμβάνουμε τη διαδικασία. Συνεχίζουμε μέχρι η παρούσα αξία των ροών μετρητών της επενδύσεως να είναι περίπου ίση με το κόστος.

Η διαδικασία υπολογισμού της καθαρής παρούσας αξίας είναι μία εργασία «μια και έξω» με την προϋπόθεση ότι το κόστος κεφαλαίου είναι γνωστό.

Η επιχείρηση Α εξετάζει το ενδεχόμενο πραγματοποίησης των παρακάτω δύο επενδύσεων. Η πρώτη επένδυση αποδίδει τις εξής καθαρές εισροές μετρητών. Τον 1^ο χρόνο 600.000 ευρώ, τον 2^ο 400.000 ευρώ, τον 3^ο 400.000 ευρώ και τον 4^ο 200.000 ευρώ.

Η δεύτερη επένδυση αποδίδει τις εξής καθαρές εισροές μετρητών : Τον 1^ο χρόνο 200.000 ευρώ, τον 2^ο 200.000 ευρώ, τον 3^ο 300.000 ευρώ, τον 4^ο 400.000 ευρώ, τον 5^ο 500.000 ευρώ και τον 6^ο 500.000 ευρώ.

Το κόστος και των δύο επενδύσεων είναι 1.000.000 ευρώ ενώ το κόστος κεφαλαίου ανέρχεται σε 10%.

Ποια από τις δύο επενδύσεις είναι η πιο συμφέρουσα για την επιχείρηση. Στηρίξτε την επιλογή σας στο κριτήριο της καθαρής παρούσας αξίας.

Λύση :

1^η ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Ετη	Καθαρ. Εισροές μετρητών (χιλ.)	Συντελεστής με 10%	Π.Α.
1	600	091,	546
2	400	083,	332
3	400	0,75	300
4	200	0,68	136
Παρ. Αξία Καθ. Εισρ. Μετρητ.			1.314
- Κόστος επενδύσεως			- 1.000
Καθαρή Παρ. Αξία			314

2^η ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Ετη	Καθαρ. Εισροές μετρητών	Συντελεστής	Π.Α.
-----	-------------------------	-------------	------

	(χιλ.)	με 10%	
1	200	0,91	182
2	200	0,83	166
3	300	0,75	225
4	400	0,68	272
5	500	0,62	310
6	500	0,56	280
Παρ. Αξία Καθ. Εισρ. Μετρητ.			1.435
- Κόστος επενδύσεως			- 1.000
Καθαρή Παρ. Αξία			435

Η 2^η ΕΠΕΝΔΥΣΗ θεωρείται πιο συμφέρουσα ως έχουσα την μεγαλύτερη καθαρή παρούσα αξία. Αν οι εξεταζόμενες επενδύσεις είναι αμοιβαία αποκλειόμενες (δηλαδή πρέπει να επιλέξουμε τη μία ή την άλλη) θα επιλεγεί η 2^η ΕΠΕΝΔΥΣΗ. Αν είναι ανεξάρτητες μπορούν να είναι αποδεκτές και οι δύο, εφόσον βέβαια η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσει και τις δύο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΙΔΡΥΣΗ ΜΙΑΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

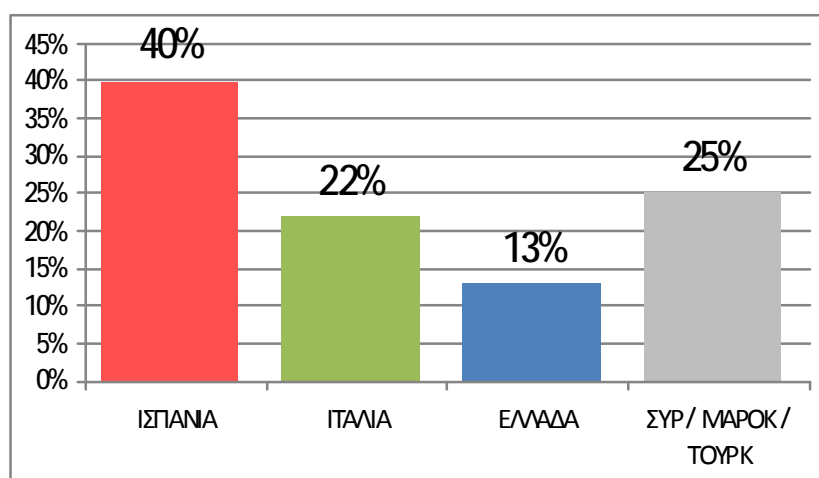
5.1 Αντικείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως αντικείμενο να παρουσιάσει τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες είναι οικονομικά σκόπιμη και κοινωνικά ωφέλιμη η λειτουργία μίας νέας επιχείρησης με αντικείμενο το σχεδιασμό αγροτικής επιχείρησης με σκοπό την επεξεργασία ελιάς .

Η παραγωγή και η διάθεση ελαιολάδου παγκοσμίως αποτελεί έναν κλάδο

με σημαντική δυναμική διεθνώς τα τελευταία χρόνια. Η παγκόσμια κατανάλωση έχει αυξηθεί κατά 50% τα τελευταία 20 χρόνια. Τρεις χώρες, η Ισπανία, η Ιταλία και η Ελλάδα συγκεντρώνουν πάνω από το 75% της παγκόσμιας παραγωγής και περίπου το 50% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Στο διάγραμμα 1 φαίνονται τα ποσοστά παραγωγής των κυριότερων παραγωγικών χωρών παγκοσμίως:

Διάγραμμα 1
Ποσοστά Παγκόσμιας Παραγωγής



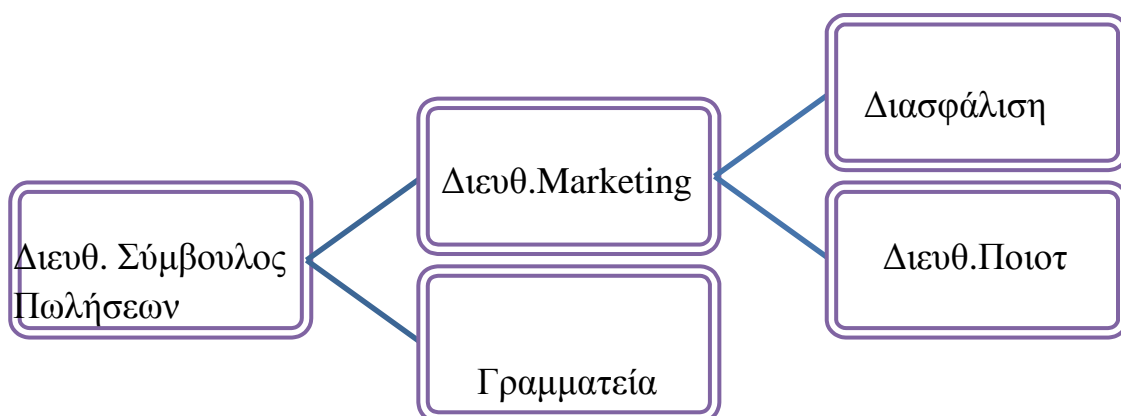
5.2 Τοποθεσία

Η έδρα της επιχείρησης θα βρίσκεται στην περιοχή της Αιτωλοακαρνανίας και πιο συγκεκριμένα στην Ε.Ο. Αγρίνιου – Αντίρριου, σε οικόπεδο 2.000 τ.μ με στεγασμένη επιφάνεια 800 τ.μ. Εδώ θα δημιουργηθούν οι εγκαταστάσεις παραγωγής και επεξεργασίας των καρπών της ελιάς που θα προέρχονται από τοπικούς παραγωγούς και όχι μόνο. Στόχος της εταιρίας θα είναι η συλλογή, τυποποίηση και εμπορία (εξαγωγή) έξτρα παρθένου ελαιόλαδου και ελιάς με μεθόδους και συνθήκες τέτοιες που θα εξασφαλίζουν την εξαιρετική τους ποιότητα και θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις του τελικού καταναλωτή για ένα προϊόν με υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές που θα συνδυάζει την εξαιρετική γεύση

και διατροφική αξία του ελληνικού ελαιόλαδου και ελιάς.

5.3 Οργανόγραμμα

Η εταιρεία αρχικά θα απασχολήσει τον ελάχιστο αριθμό ατόμων, ώστε να περιορίσει τα έξοδα λειτουργίας της. Στην πορεία όμως θα προβεί στην πρόσληψη ενός υπεύθυνου πωλήσεων και κάποιου ακόμα εργατή. Το οργανόγραμμα της νέας εταιρείας θα έχει την εξής δομή:



Ο ρόλος και οι υποχρεώσεις του κάθε τμήματος περιλαμβάνουν τα εξής:

Δ/νων σύμβουλος:

Χάραξη στρατηγικής

Συντονισμός και έλεγχος της ομάδας

Χρονοδιαγράμματα

Διαρκής τροφοδότηση της ομάδας με πληροφορίες

Χρηματοοικονομική διοίκηση

Δ/νη πωλήσεων:

Πωλήσεις και συνεργασία με το Δ/ντα για τις μέρες πληρωτέων και εισπρακτέων

Εκθέσεις και πολιτική πωλήσεων

Είσπραξη πληρωτέων

Μελέτη ανταγωνισμού

Διασυνδέσεις με εσωτερικό και εξωτερικό για έναρξη πωλήσεων

Δ/ση marketing:

PEST ANALYSIS

SWOT ANALYSIS

PORTER ANALYSIS

Marketing mix

Χάραξη στρατηγικής μαζί με τον Δ/ντα

Έλεγχος και προώθηση πωλήσεων

Δ/ση διασφάλισης ποιότητας (οι αρμοδιότητες αυτής της θέσης πάνε στο marketing)

Τι προδιαγραφές πρέπει να τηρεί το προϊόν και πως αυτές πιστοποιούνται;

Στήσιμο εργαστηρίου μέσα στην εταιρεία αν δυνατόν για αυτούς τους ελέγχους (αυτό τελικά δεν γίνεται γιατί το outsource είναι φθηνότερο)

5.4 Οργάνωση και απαιτήσεις από τους συνεργαζόμενους παραγωγούς

Για να επιτευχθεί συγκεκριμένη ποιότητα ελαιόλαδου η εταιρεία θα φροντίσει οι συνεργαζόμενοι παραγωγοί να τηρούν την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών, για την παραγωγή ελαιόλαδου. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω φιλοπεριβαλλοντικών συστημάτων διαχείρισης, ενώ θα πρέπει στη συνέχεια να συνδυάζεται μέσα στους μετασυλλεκτικούς χειρισμούς, ώστε να δώσουν προϊόν, που θα εναρμονίζεται με τα κριτήρια ποιότητας ελαιόλαδου της εταιρείας.

Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

Εντομολογικές- μυκητολογικές προσβολές: όλα τα φυτοφάρμακα που θα χρησιμοποιηθούν, καθώς και ο χρόνος χρήσης τους θα πρέπει να προσδιορίζονται απόλυτα από το Γεωπόνο της εταιρείας

Καλλιεργητικές πρακτικές: οι χρόνοι και η συχνότητα ποτίσματος, το είδος, η συχνότητα και ο χρόνος λίπανσης θα πρέπει να προσδιορίζονται απόλυτα από το Γεωπόνο της εταιρείας

Συγκομιδή : η συγκομιδή θα πρέπει να γίνεται όταν οι ελιές είναι ώριμες δηλαδή όταν πάνω από το 70% του ελαιόκαρπου είναι μωβ-μαύρο χρώμα. Ο τρόπος συγκομιδής και τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να προσδιορίζονται απόλυτα από το Γεωπόνο της εταιρείας

Μεταφορά: η μεταφορά προς το ελαιοτριβείο θα γίνεται είτε με υφασμάτινα τσουβάλια, είτε με ειδικά πλαστικά κοφίνια

5.5 Κριτήρια ποιότητας ελαιολάδου

Τα κριτήρια ποιότητας ελαιολάδου έχουν σαν βάση τους τα κριτήρια

ορθής παραγωγής ελαιολάδου:

Ποιοτικές κατηγορίες ελαιολάδου στο εμπόριο (εξαιρετικό παρθένο, παρθένο κ.α.)

ΠΟΠ– ΠΓΕ

Αλλοιώσεις ελαιολάδου

Σήμανση του ελαιολάδου

Κίνδυνοι που απειλούν το ελαιόλαδο

Ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων

Ιχνηλασιμότητα

Επιλογή πρώτων υλών (ελαιόλαδο, βοηθητικές ύλες, υλικά συσκευασίας)

Ποιοτικοί δείκτες και χαρακτηριστικά του ελαιολάδου

Οργανοληπτική αξιολόγηση παρθένου ελαιολάδου

5.6 Οργανοληπτική αξιολόγηση

Η εταιρεία σκοπεύει να παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα. Για να γίνει αυτό γνωστό και αδιαμφισβήτητο γεγονός στον καταναλωτή θα πρέπει να προβεί σε διαδικασία οργανοληπτικής αξιολόγησης σε ανεξάρτητο φορέα. Μετά από έρευνα καταλήξαμε πως η οργανοληπτική αξιολόγηση του παρθένου ελαιολάδου είναι αναλυτική παράμετρος και αποτελεί ένα από τα τέσσερα κριτήρια ποιότητας του ελαιολάδου(796/2002/EK).

5.7 Χημικές αναλύσεις

Οι χημικές αναλύσεις που αφορούν στα ποιοτικά κριτήρια του ελαιολάδου και είναι απαραίτητες για την κατάταξή του είναι:

Προσδιορισμός Οξύτητας: Οξύτητα είναι το περιεχόμενο του ελαιολάδου σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, και εκφράζεται σε γραμμάρια ελαϊκού οξέος για κάθε 100 γραμμάρια ελαίου.

Προσδιορισμός Αριθμού Υπεροξειδίων: Ο Αριθμός Υπεροξειδίων είναι το μέτρο του βαθμού οξείδωσης του ελαιολάδου σε πρωταρχικό στάδιο, και χρησιμοποιείται για την διάκριση των εδωδιμων ελαίων από τα μειονεκτικά.

Φασματοφωτομετρική Εξέταση στο Υπεριώδες(K232, K270,ΔΚ):Ο δείκτης K232 είναι ένα μέτρο οξείδωσης των συζευγμένων διενίων και των προϊόντων τους τα οποία απορροφούν στα 232 nm. Ο δείκτης K270 μετρά συζευγμένα τριένια και τα δευτερογενή προϊόντα της οξείδωσης μπορεί να παραχθούν και κατά την βιομηχανική επεξεργασία του ελαιολάδου και απορροφούν στα 270nm. Ο δείκτης ΔΚ χρησιμοποιείται και για τη διάκριση μεταξύ παρθένου ελαιολάδου και παρθένου ελαιολάδου σε ανάμειξη με ραφινέ ελαιόλαδο.

5.8 Πιστοποιητικά ανάλογα με τη χώρα προορισμού

Η εγκατάσταση ενός συστήματος ελέγχου και πρόληψης σε όλη την αλυσίδα χειρισμού των τροφίμων (πρωτογενής παραγωγή, μεταποίηση, εμπορία) αποτελεί, εκτός από νομοθετική απαίτηση, απαίτηση της ίδιας της αγοράς των τροφίμων. Ιδιαίτερα οι αλυσίδες supermarket και οι εξαγωγείς είναι αυστηροί όσον αφορά την εφαρμογή των ΣΔΑΤ όπως το ISO 22000 και η συμμόρφωση με τις αρχές HACCP του Codex

Alimentarius, από τους προμηθευτές τους. Στα πλαίσια της πολιτικής που εφαρμόζει η εταιρεία και συγκεκριμένα όσο αφορά την ασφάλεια των προϊόντων, σκοπεύουμε να εφαρμόσουμε τα εξής πρότυπα:

ISO22000:2005, είναι ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων (ΣΔΑΤ) το οποίο από το 2005, έχει διεθνή ισχύ και έρχεται να αντικαταστήσει το παλαιότερο ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ1416 που αφορά το σχέδιο HACCP. Το ISO 22000 εφαρμόζεται μόνο στις εταιρίες που χειρίζονται τρόφιμα (παραγωγή, εμπορία) ή παράγουν προϊόντα που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα (κατασκευαστές εξοπλισμού, υλικών συσκευασίας κλπ). Το πρότυπο αυτό δεν εστιάζει στα ποιοτικά χαρακτηριστικά, αλλά στην Ασφάλεια του Τροφίμου. Εξετάζει τους παράγοντες κινδύνου για την δημόσια υγεία που μπορούν να επηρεάσουν το τρόφιμο (π.χ. μικρόβια, χημικές ουσίες, ξένες ύλες) σε όλα τα στάδια της παρασκευής του και προτείνει τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπισή τους. Συνεπώς το ISO 22000 είναι ένα πρότυπο που δρα προληπτικά, προστατεύοντας την επιχείρηση από ζημιές λόγω απόρριψης προϊόντων, τροφικών δηλητηριάσεων κλπ αλλά και προτείνοντας ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Σύμφωνα με τον κανονισμό 852/2004 για την υγιεινή των τροφίμων την αποκλειστική ευθύνη για την ασφάλεια των παραγόμενων τροφίμων έχει αποκλειστικά ο ίδιος ο επιχειρηματίας και η ευθύνη αυτή ΔΕΝ μεταβιβάζεται. Επομένως ένα εφαρμόσιμο και λειτουργικό Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την ικανοποίηση των νομοθετικών απαιτήσεων τόσο τυπικά, αλλά το κυριότερο και ουσιαστικά.

BRS food- (British Retail Consortium), ο Βρετανικός Οργανισμός Λιανεμπορίου (BRC) έχει εκδώσει αυτό το Τεχνικό Πρότυπο για τις

επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label), προϊόντα προς εξαγωγή και προϊόντα που απευθύνονται σε SuperMarkets. Το έντυπο αυτό έχει αναπτυχθεί για να βοηθήσει τους πωλητές λιανικής στην τήρηση των νομικών υποχρεώσεών τους και για να εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο προστασίας των καταναλωτών.

IFS(International Food Standard): αυτό το τεχνικό πρότυπο για την ασφάλεια των τροφίμων έχει αναπτυχθεί από τη Γερμανική & Γαλλική Ένωση Πωλητών Λιανικής για τις επιχειρήσεις που, όπως και για το BRC, παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label), προϊόντα προς εξαγωγή και προϊόντα που απευθύνονται σε SuperMarkets.

Τα πρότυπα IFS και BRC έχουν πολλά κοινά στοιχεία. Οι επιχειρήσεις, μπορούν, εφόσον το επιθυμούν να συνδυάσουν την επιθεώρηση του IFS με αυτή του BRC, αποκομίζοντας έτσι τα οφέλη μιας συνδυαστικής επιθεώρησης, μέγιστης αποτελεσματικότητας και μειωμένης διάρκειας.

Το κόστος εφαρμογής τέτοιων συστημάτων δεν περιορίζεται μόνο στην αμοιβή του συμβούλου για την σύνταξη της μελέτης και την αμοιβή του Φορέα Πιστοποίησης για την επιθεώρηση και την έκδοση του Πιστοποιητικού, όπως συνήθως παρουσιάζεται. Η εφαρμογή ενός ΣΔΑΤ κατά περίπτωση περιλαμβάνει τις εξής επιβαρύνσεις για την επιχείρηση τροφίμων:

1. Κόστος αγοράς του προτύπου από τον αντίστοιχο φορέα (π.χ. ΕΛΟΤ, BRC, IFS κλπ)
2. Κόστος σύνταξης και εφαρμογής της μελέτης
3. Κόστος κτιριακών παρεμβάσεων για την συμμόρφωση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης με τους Κανόνες Ορθής Υγιεινής

Πρακτικής

4. Κόστος εγκατάστασης συστήματος απεντομώσεων – μυοκτονιών από κατάλληλη εταιρία με άδεια λειτουργίας από τις αρμόδιες Υγειονομικές Αρχές σε ισχύ και η οποία να χρησιμοποιεί εγκεκριμένα σκευάσματα (συνήθως η επιβάρυνση είναι ετήσια, η συνεργασία θα πρέπει να ανανεώνεται κάθε χρόνο)

5. Κόστος πραγματοποίησης αναλύσεων άυλων, τελικών προϊόντων και νερού σε διαπιστευμένο εργαστήριο ή στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της ίδιας της εταιρίας εφόσον υπάρχει (ο αριθμός, το είδος και η συχνότητα των αναλύσεων διαφέρει ανάλογα με το είδος της επιχείρησης)

6. Κόστος εγκατάστασης, εφαρμογής και επαλήθευσης συστήματος καθαρισμού π.χ. αγορά εγκεκριμένων ειδικών καθαριστικών, swabtests κλπ (η επιβάρυνση είναι συνεχής και διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της εκάστοτε εταιρίας)

7. Κόστος διακρίβωσης οργάνων ελέγχου όπως τα θερμομέτρα και οι ζυγοί από κατάλληλο φορέα (ετήσια συνήθως επιβάρυνση)

8. Κόστος Πιστοποίησης από διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης. (η επιβάρυνση είναι ετήσια καθώς ο Φορέας πραγματοποιεί ετήσιο έλεγχο της εφαρμογής και καταλληλότητας του ΣΔΑΤ).Αναλυτικά:

ΠΡΟΤΥΠΟ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
ISO22000	8.000€	2.000€
BRC/IFS	6.000€	2.500€

5.9 PestAnalysis

5.9.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το θεσμικό πλαίσιο για την υγιεινή των τροφίμων σε επιχειρήσεις του τυποποιημένου ελαιολάδου συγκεντρώνεται γύρω από τον Κανονισμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29 Απριλίου 2004. Σύμφωνα με τον κανονισμό αυτό όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο χώρο των τροφίμων και των ποτών, οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points-HACCP). Ο συνδυασμός μάλιστα του συστήματος HACCP με το διεθνές αναγνωρισμένο πρότυπο ISO 9000 αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα ελέγχου των τροφίμων, ενώ για να μπορέσει μια επιχείρηση να εγκαταστήσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα του ISO 9000 πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει HACCP.

Σχετικά με τη νομοθεσία σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, στην Ελλάδα είναι σε ισχύ ο Νόμος 1650/86 για την προστασία του περιβάλλοντος, ενώ σε διεθνές επίπεδο έχουν αναπτυχθεί πρότυπα και ρυθμίσεις που αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems-EMS) σε επιχειρήσεις κάθε τύπου.

Οι προδιαγραφές εμπορίας ελαιολάδου καθορίζονται από τον Κανονισμό 1019/2002.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία η φορολογία των επιχειρήσεων έχει καθοριστεί στο 26% επί των κερδών. Η Ελλάδα εμφανίζει χαμηλή φορολογική ανταγωνιστικότητα, η οποία αποτελεί αντικίνητρο για προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων. Ευνοϊκό στοιχείο φαίνεται να είναι ο Επενδυτικός Νόμος 3299/2004 που αφορά στα κίνητρα ιδιωτικών επιχειρήσεων για την οικονομική ανάπτυξη και την περιφερειακή σύγκλιση. Ειδικότερα ο νόμος αυτός χορηγεί ελκυστικά κίνητρα για επενδύσεις άνω των 100.000€ σε όλους τους τομείς της οικονομίας που υλοποιούνται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας από επιχειρήσεις ανεξάρτητου μεγέθους, δίνοντας έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στους ανερχόμενους κλάδους της οικονομίας, εξοικονομώντας για αυτές χρόνο και χρήμα. Ο νόμος αυτός τροποποιήθηκε ελαφρά δύο χρόνια μετά και ως Νόμος 3522/2006 καλείται πλέον Νέος Επενδυτικός Νόμος. Το πολιτικό σκηνικό της χώρας μπορεί να χαρακτηριστεί με γερά δημοκρατικά θεμέλια και σταθερό, με την εναλλαγή των δύο μεγάλων πολιτικών κομμάτων στην κυβέρνηση.

5.9.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων την τελευταία διετία που επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της οικονομίας και φυσικά και τον κλάδο του τυποποιημένου ελαιολάδου, είναι τόσο η διεθνής οικονομική κρίση λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής, όσο και η κρίση της ελληνικής οικονομίας.

Παρουσιάστηκαν δραματικές επιπτώσεις σε κάθε διαρθρωτικό κομμάτι της εγχώριας οικονομίας με το ΑΕΠ να μειώνεται κατά 6,3%(για το Β τρίμηνο του 2012), τον πληθωρισμό να κυμαίνεται από 2,4 (Νοέμβριος 2011) έως 1,7 (Αύγουστος 2012),και την ανεργία να ανεβαίνει συνεχώς

από 17,7% (για το τρίτο τρίμηνο του 2011) στο 23,6% (Β 3μηνο του 2012). Μείωση εμφανίζουν γενικά η προσφορά χρήματος, το εισόδημα και οι πραγματοποιηθείσες επενδύσεις. Γενικότερα επικρατεί ένα κλίμα οικονομικής αστάθειας και καλλιεργείται από κάποιους κύκλους μια αίσθηση αβεβαιότητας για την παραμονή της Ελλάδας στο κοινό Ευρωπαϊκό νόμισμα, παρά το γεγονός ότι το τελευταίο διάστημα ο κίνδυνος αυτός φαίνεται να υποχωρεί.

Παρά την κρίση ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δείκτες εμπορίου για τις εισαγωγές και τις εξαγωγές. Οι εισαγωγές σε ευρώ μειώθηκαν κατά 9,9% σε σύνολο έτους από Αύγουστο 2011-Αύγουστο 2012 σε σύγκριση με το ίδιο διάστημα για το 2010 -2011, ενώ αντίθετα οι εξαγωγές σε ευρώ αυξήθηκαν κατά 6% για το ίδιο διάστημα (πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία). Φαίνεται λοιπόν ότι η εξαγωγική δραστηριότητα ευνοείται από τις παρούσες οικονομικές συγκυρίες.



Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.)
 Χάρτης Ιστοχώρου | ΕΛ.ΣΤΑΤ.
 Ημερήσια για πληθωρισμό, ΑΕΠ, ανεργία, πληθυσμό, κλπ. - Τρόπος παροχής εθνικών και ευρωπαϊκών στατιστικών στοιχείων

Πρόσφατα Στατιστικά Στοιχεία

Στοιχείο	Περίοδος	Τιμή
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (Πληθωρισμός)	Αύγ. 12/Αύγ. 11	1,7
Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	Αύγ. 12/Αύγ. 11	1,2
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Προσωρινά Στοιχεία)	Β' 3μηνο 2012	-6,3
Δείκτης Ανεργίας	Β' 3μηνο 2012	23,6
Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής	Ιούλ. 12/Ιούλ. 11	-5,0
Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο	Ιούν. 12/Ιούν. 11	-10,0
Δείκτης Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία	Ιούλ. 12/Ιούλ. 11	3,8
Οικονομική Δραστηριότητα (όγκος)	Ιούν. 12/Ιούν. 11	-40,6%
Νόμιμος Πληθυσμός Απογραφής	2011	9.903.268
Αναπροσαρμογή Μισθωμάτων		
Βασικά Μεγέθη Απασχόλησης		

Η χρήση του ελαιολάδου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην Ελλάδα και ταυτισμένη απόλυτα με την ελληνική διατροφή, ενώ η ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση ανέρχεται περίπου σε 16 λίτρα (FAO stat). Οι Έλληνες καταναλωτές προμηθεύονται το λάδι κυρίως σε «χύμα» μορφή

απευθείας από τους παραγωγούς. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP το 43% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης καλύφθηκε από χύμα ελαιόλαδο για το διάστημα 2009-2010. Στο ίδιο χρονικό διάστημα παρουσιάστηκε μείωση της εγχώριας κατανάλωσης ελαιολάδου κατά 6,1% με εντονότερη υποχώρηση στη ζήτηση του τυποποιημένου ελαιόλαδου (9,3%).

Παγκοσμίως η χρήση ελαιολάδου αυξάνεται συνεχώς. Μετά από έλεγχο στα στατιστικά στοιχεία που παρέχονται από το International Olive Council, ότι η παγκόσμια κατανάλωση ελαιολάδου βαίνει αυξανόμενη. Μάλιστα ενώ η παραδοσιακοί καταναλωτές ελαιολάδου (EU) παρουσιάζουν σταθερότητα στην κατανάλωση, η παγκόσμια κατανάλωση συνεχίζει να αυξάνεται έντονα. Σε αυτό πιθανόν συμβάλει η εικόνα που εγκαθίσταται συστηματικά στο Δυτικό κόσμο ότι το ελαιόλαδο ως μέρος της Μεσογειακής Διατροφής είναι «υγιεινό».

5.9.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Πολλά ελαιοτριβεία έχουν υιοθετήσει νέο σύστημα εξαγωγής δύο φάσεων, βελτιώνοντας την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και μειώνοντας τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την παραγωγή.

Σε κάποιες ελαιοπαραγωγικές περιοχές του κόσμου δοκιμάζονται νέα είδη καλλιεργειών υψηλής αποδόσεις, όπου τα ελαιόδεντρα φυτεύονται σε μικρή απόσταση το ένα από το άλλο και διατηρούνται σε χαμηλό ύψος ώστε να διευκολύνεται η μηχανική συλλογή τους. Όμως υπάρχουν αμφιβολίες εάν το παραγόμενο ελαιόλαδο από αυτές τις καλλιέργειες είναι της ίδιας ποιοτικής αξίας με αυτό που παράγεται από τις παραδοσιακές καλλιέργειες.

Γενικότερα όμως τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σταθερότητα, αφού δεν υπάρχουν σημαντικές τροποποιήσεις ή αλλαγές στην χρησιμοποιούμενη τεχνολογία του κλάδου.

5.10 Porter analysis

5.10.01 Απειλή νέων ανταγωνιστών

Στον κλάδο του ελαιολάδου δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια εισόδου. Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και η τεχνολογία παραγωγής δεν χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα ή αποκλειστικότητα που να δημιουργούν σοβαρά εμπόδια τεχνολογικού χαρακτήρα. Ωστόσο υψηλά εμπόδια εισόδου δημιουργούνται λόγω των πολλών γραφειοκρατικών διαδικασιών που απαιτούνται για την εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας και των ελεγκτικών μέτρων. Γενικότερα ένας νέος ανταγωνιστής θα είναι πάντα αντιμέτωπος με εμπόδια εισόδου. Τέτοια εμπόδια είναι:

Οικονομίες κλίμακας

Στην περίπτωση μίας νεοεισερχόμενης επιχείρησης παρατηρούνται οικονομίες κλίμακας, αφού η δραστηριοποίηση συνήθως ξεκινάμε μικρή παραγωγική ικανότητα που δημιουργεί σημαντικά μειονεκτήματα κόστους που γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν μέσω υψηλότερων τιμών. Έτσι η είσοδος στον κλάδο γίνεται με μεγάλες εγκαταστάσεις, μεγάλο αριθμό προϊόντων, δυναμικές ενέργειες marketing και προβλέψεις για σημαντικά μερίδια αγοράς. Φυσικά προκαλούνται αντιδράσεις από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενώ οι απαιτήσεις σε αρχικό κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Κεφαλαιακές απαιτήσεις

Η σπουδαιότερη επιχειρηματική επένδυση στον τομέα του τυποποιημένου ελαιολάδου αφορά στην παραγωγή. Απαιτείται δαπάνη μεγάλου ποσοστού των κεφαλαίων μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης για εγκαταστάσεις και σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής, άριστης ποιότητας αναλώσιμων και πρώτων υλών και απόκτηση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Σημαντικό ποσοστό κεφαλαίου απαιτείται και για την κατοχύρωση brandname και την εφαρμογή πιστοποιήσεων στη διαδικασία παραγωγής αλλά και στο τελικό προϊόν.

Όμως ένα καλό προϊόν πρέπει οπωσδήποτε να στηριχθεί από δυναμικές και αποτελεσματικές ενέργειες marketing που απαιτούν μεγάλη θυσία κεφαλαίου αλλά είναι απαραίτητες κυρίως στην περίπτωση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης που προσδοκεί να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της.

Το αρχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, που θα έχει τη μορφή της Ομόρρυθμου Εταιρίας, θα είναι 50.000€ Το ποσό αυτό θα κατατεθεί από τους μετόχους οι οποίοι είναι πέντε. Το μετοχικό κεφάλαιο κατανέμεται σε ποσοστό 20% για κάθε μέτοχο. Αντίστοιχη θα είναι και η διανομή των καθαρών κερδών.

Διαφοροποίηση προϊόντος

Στον κλάδο του τυποποιημένου ελαιολάδου δεν παρουσιάζεται διαφοροποίηση προϊόντων, επομένως το στοιχείο αυτό δεν αποτελεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου στον κλάδο.

Πρόσβαση σε κανάλι διανομής

Στον τομέα της τυποποίησης ελαιολάδου τα δίκτυα διανομής

περιλαμβάνουν εισαγωγείς- χονδρέμπορους, supermarket και επιχειρήσεις που εντάσσονται στον κλάδο HO.RE.CA. Η δημιουργία ενός νέου μοναδικού καναλιού διανομής δεν είναι εύκολη, οπότε η νέα επιχείρηση πρέπει να εισχωρήσει στα ήδη υπάρχοντα. Αυτό απαιτεί εφαρμογή πολιτικής εκπτώσεων και προσφορών, αποτελεσματική διαφήμιση και υψηλή ποιότητα προϊόντος. Σημειώνεται ότι τα κανάλια διανομής είναι δεσμευμένα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές συνήθως με μακρά συμβόλαια συνεργασίας.

Για τη δημιουργία ενός δικτύου διανομής απαιτούνται 3 αυτοκίνητα μεταφοράς των προϊόντων. Η αξία των αυτοκινήτων θα ανέλθει σε 15.000€

5.10.02 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

Αριθμός των προμηθευτών

Το πλήθος των εν δυνάμει προμηθευτών ελαιολάδου είναι πολύ μεγάλο και ο όγκος της παραγόμενης ποσότητας ιδιαίτερα σημαντική. Όμως όσο περισσότεροι είναι οι προμηθευτές τόσο περισσότερο διασπάται η διαπραγματευτική τους δύναμη, εφόσον βέβαια δεν λειτουργούν συντονισμένα μεταξύ τους. Πράγματι στην παραγωγή ελαιολάδου δραστηριοποιούνται όχι μόνο αγρότες αλλά και παραγωγοί που έχουν εξωγεωργικό κύριο επάγγελμα. Έτσι οι προμηθευτές είναι πολλοί σε αριθμό, με μικρές ποσότητες και συνήθως δρουν μεμονωμένα. Σε πολλές περιπτώσεις εμφανίζονται και αγροτικοί συνεταιρισμοί, που όμως δεν λειτουργούν αποτελεσματικά και χάνουν το πλεονέκτημα να αυξήσουν

την διαπραγματευτική τους δύναμη μέσα από τη συγκέντρωση μεγάλων ποσοτήτων λαδιού.

Έτσι οι παραγωγοί αναγκάζονται να πουλούν το λάδι τους σε χαμηλές τιμές, που πολλές φορές ίσα που καλύπτουν τα έξοδα ελαιοκαλλιέργειας και συγκομιδής, μη έχοντας τελικά σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

Μέγεθος και σημασία αγοραστή

Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης τυποποίησης και εμπορίας ελαιολάδου και όσο μακροβιότερη είναι η παρουσία της στον κλάδο, τόσο πιο φερέγγυος πελάτης είναι για τον προμηθευτή. Πολλές φορές οι προμηθευτές και οι επιχειρήσεις εμφανίζονται ως συνεργάτες, η σχέση των οποίων καθορίζεται από τις συμφωνίες για την ποιότητα, την τιμή, τους όρους παράδοσης κτλ. Η σύναψη συμφωνιών επικυρώνεται με την υπογραφή συμβολαίων που οριοθετούνται δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της κάθε πλευράς. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζονται τόσο οι προμηθευτές, που καταφέρνουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους όσο και οι αγοραστές που γνωρίζουν τη διαθεσιμότητα σε πρώτη ύλη.

Διαφοροποίηση προϊόντος

Στον κλάδο του τυποποιημένου ελαιολάδου η πρώτη ύλη και το τελικό προϊόν είναι το ίδιο το ελαιόλαδο. Επομένως δεν υπάρχει καμία σημαντική διαφοροποίηση στο προϊόν. Χαρακτηριστικά όπως η ποικιλία του ελαιόδεντρου, η γεωγραφική προέλευση και η διαβαθμισμένη ποιότητα του ελαιολάδου ίσως διαφοροποιούν το προϊόν σε κάποιο βαθμό, πολλές φορές όμως η διάκριση αυτή δεν γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή.

Δυνατότητα υποκατάστασης πωλούμενων προϊόντων

Για την παραγωγή ελαιολάδου αποκλειστική πρώτη ύλη είναι ο ελαιόκαρπος που φυσικά δεν μπορεί να υποκατασταθεί. Βέβαια υπάρχουν πολλά έλαια φυτικής προέλευσης, όμως κανένα δεν μπορεί να γίνει υποκατάστατο του ελαιολάδου όταν ο στόχος είναι η εξασφάλιση προϊόντος ανώτερης ποιότητας και βιολογικής αξίας με αποδεδειγμένη θετική δράση στην ανθρώπινη υγεία και διατροφή.

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προμηθευτών προς τα εμπρός

Σε θεωρητικό επίπεδο η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές είναι δυνατό να συμβεί αλλά σε πρακτικό επίπεδο εμφανίζει πολλές δυσκολίες. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε μεγάλα κεφάλαια και καλή γνώση της αγοράς, και φυσικά ο κάθε μεμονωμένος παραγωγός δεν έχει τη δύναμη να εφαρμόσει ένα τέτοιο πλάνο.

Συνολικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εμφανίζεται να είναι μειωμένη λόγω του μεγάλου αριθμού τους, της μεγάλης σημασίας του αγοραστή, της αδυναμίας κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και της μη διαφοροποίησης του προϊόντος. (Barney, 1991)

5.11 Αναμενόμενες πωλήσεις

Αρχικά αναλύονται τα προβλεπόμενα έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων στο εξωτερικό και στην Ελλάδα που αποτελούν αντικείμενο της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κάθε χρόνο θα παράγονται από 2.000 στρέμματα ελαιόδεντρα, 2.000 τόνους βρώσιμης ελιάς και 285 τόνους λάδι. Η τιμή πώλησης της ελιάς είναι 0,5€ ενώ του λαδιού ως τελικό προϊόν 2€. Το περιθώριο κέρδους υπολογίζεται σε 0,5%. Οι προβλέψεις του λογαριασμού των αποτελεσμάτων χρήσης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΧΡΗΣΗΣ 2016 - 2020**

	2016	2017	2018	2019	2010
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.400.000 €	1.500.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000
ΜΕΙΟΝ Κόστος Πωληθέντων	1.100.000 €	1.150.000	1.100.000	1.250.000	1.350.000
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	300.000 €	350.000	500.000	550.000	650.000
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ & ΔΙΑΘΕΣΗΣ	200.000 €	180.000	250.000	280.000	300.000
ΜΕΙΟΝ ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	100.000 €	90.000	110.000	130.000	135.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	0 €	80.000	140.000	150.000	165.000
ΜΕΙΟΝ ΧΡΗΜ/ΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.000 €	11.000	23.000	25.000	25.000
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	-5.000 €	69.000	117.000	125.000	140.000
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	20.000 €	40.000	60.000	50.000	50.000
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	-25.000	29.000	57.000	75.000	90.000

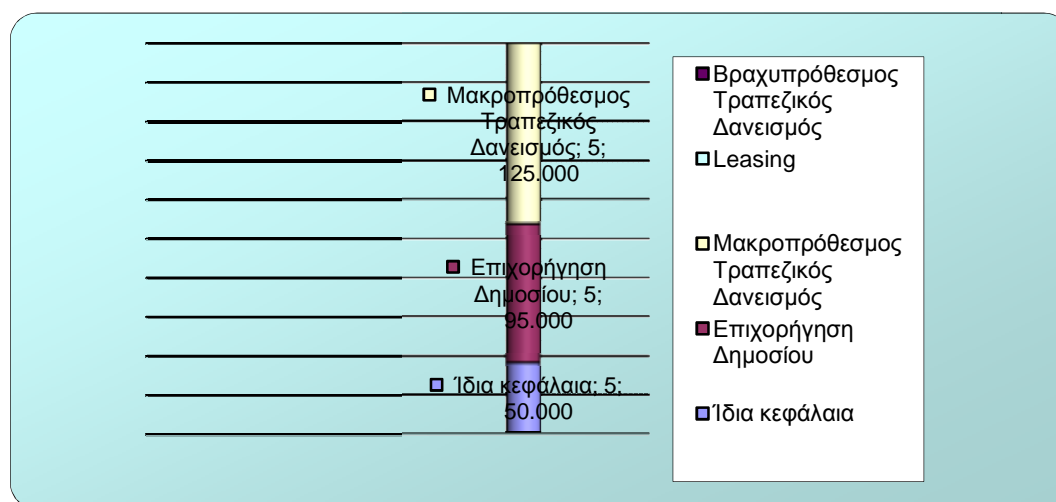
5.12 Προϋπολογισμός της απαιτούμενης επένδυσης

Οι ανάγκες της επένδυσης περιλαμβάνουν τα εξής έξοδα:

Έξοδα μηχανημάτων τυποποίησης και αυτοκινήτων	150.000 €
Κτιριακές παρεμβάσεις, διαμόρφωση site και έξοδα ίδρυσης	100.000 €
Εξοπλισμός γραφείου	20.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	270.000€

5.13 Χρηματοδοτικό σχήμα Επένδυσης.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ			
1.	Ίδια κεφάλαια	50.000	19%
2.	Επιχορήγηση Δημοσίου	95.000	35%
3.	Μακροπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός	125.000	46%
4.	Leasing		0%
5.	Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός		0%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		270.000	100%



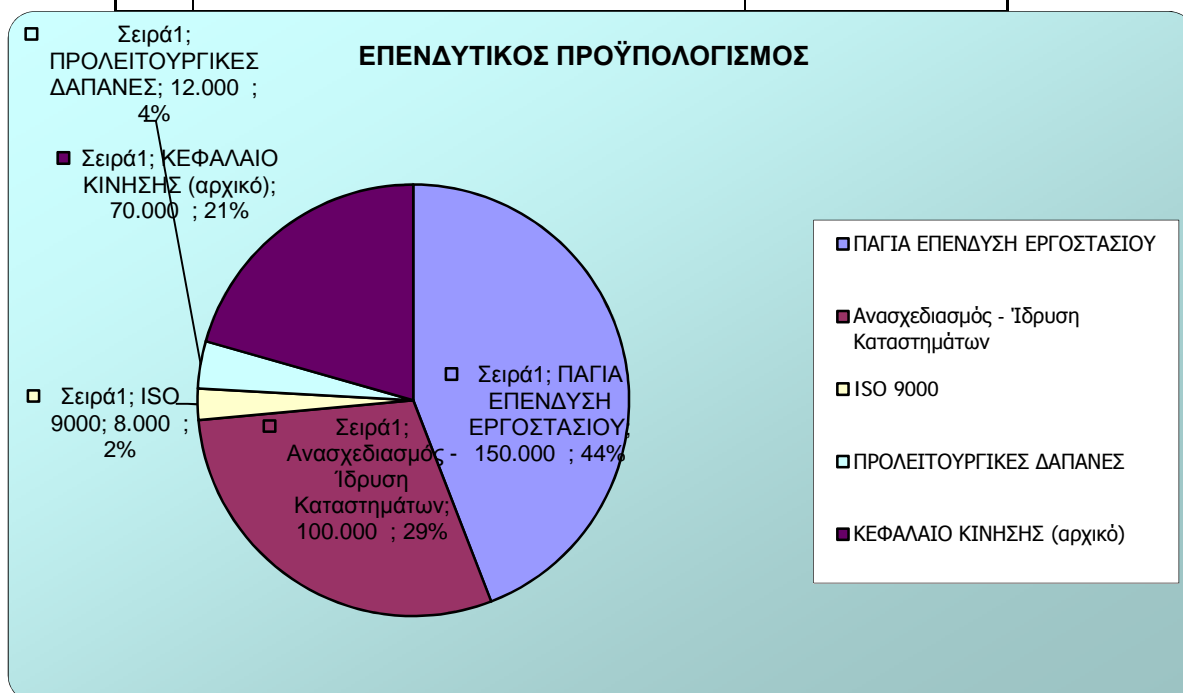
Η Χρηματοδότηση θα γίνει από ίδια διαθέσιμα των 5 μετόχων, από την επιδότηση 35% του ΕΣΠΑ και το υπόλοιπο θα είναι Τραπεζικός δανεισμός.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Δεδομένα					
	2016 (πρόβλεψη)	2017 (πρόβλεψη)	2018 (πρόβλεψη)	201	201
Κύκλος Εργασιών	1.400.000	1.500.000	1.600.000	1.80	1.80
Κόστος πωληθέντων	1.100.000	1.150.000	1.100.000	1.25	1.25
Δεσμεύσεις σε:	(ημ.)				
αποθέματα	120	120	120	120	120
πίστωση πελατείας	60	60	60	60	60
χμειακά διαθέσιμα	1	1	1	1	1
Λειτουργική χρήση	60	60	60	60	60
Υπολογισμός αναγκών κεφαλαίου κίνησης					
σμεύσεις σε:	(χι. €)				
αποθέματα [= 2 X 3 / 360]	383.333	366.667	366.667	41	41
πίστωση πελατείας [= 1 X 4 / 360]	250.000	266.667	266.667	30	30
ταμειακά διαθέσιμα [= 2 X 5 / 360]	3.194	3.056	3.056	3.056	3.056
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ [= α+β+γ]	636.528	636.389	636.389	72	72
Λειτουργική χρήση	191.667	183.333	183.333	20	20

Το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης για ολόκληρη τη περίοδο χρήσης ανέρχεται σε 445.000€ με ανακύκλωση 6 φορές το χρόνο. Άρα ο μέσος όρος βραχυπρόθεσμου δανεισμού είναι 70.000€

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	
ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (σε χιλ. €)
I. ΠΑΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	150.000
II. Ανασχεδιασμός - Ίδρυση Καταστημάτων	100.000
III. ISO 9000	8.000
IV. ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	12.000
V. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (αρχικό)	70.000
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	340.000



Με βάση το παραπάνω σχεδιάγραμμα του επενδυτικού προϋπολογισμού μπορούμε να διακρίνουμε πως το μεγαλύτερο κομμάτι ανήκει στα πάγια επένδυσης του εργοστασίου, δεύτερο και τρίτο είναι ο ανασχεδιασμός-

ίδρυση καταστημάτων και κεφάλαιο κίνησης, και τέλος ISO 9000 και προλειτουργικές δαπάνες.

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ									
ΠΟΡΕΙΑ ΕΡΓΟΥ		2015				20XX+2			
		α'3μ	β'3μ	γ'3μ	δ'3μ	α'3μ	β'3μ	γ'3μ	δ'3μ
I. ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ									
1.	Αγορά - εξόφληση οικοπέδου								
2.	Εργασίες διαμόρφωσης χώρου								
3.	Κτιριακές κ.ά. ειδικές εγκαταστάσεις								
4.	Παραγγελία - προκαταβολές εξοπλισμού								
5.	Εγκατάσταση - εξόφληση εξοπλισμού								
6.	Δοκιμές και έναρξη λειτουργίας								
II. Ανασχεδιασμός - Ίδρυση Καταστημάτων									
III. ISO 9000									

5.14 Αξιολόγηση επένδυσης με την μέθοδο της ΚΠΑ

Στην μελέτη περίπτωσης μας έχουμε κάνει σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού σχεδίου για 3 έτη.

Με την μέθοδο της καθαρής παρούσης αξίας προκύπτει ότι η αποπληρωμή της επένδυσης θα προκύψει από το έκτο έτος και μετά, όπου πλέον η επένδυση θα είναι συμφέρουσα, όπως προκύπτει και από τον παρακάτω πίνακα

Έτη	Καθαρά Έσοδα	Συντελεστής προεξόφλησης	Καθαρή Παρούσα Αξία
		$(1+r)^{-n}$ για $r=0,08$	
0	-175	1	-175
2016	0	0,925	0
2017	20	0,857	17,14
2018	40	0,793	31,72
2019	60	0,735	44,1
2020	90	0,6805	61,245
2021	120	0,6301	75,612
			54,817

5.15 Ανάλυση λειτουργικών ταμειακών ροών

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζουμε τις καθαρές λειτουργικές ταμειακές ροές που θα έχει η εταιρεία που σχεδιάσαμε για τα επόμενα 5 έτη

		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	1.400	1.500	1.600	1.800	2.000
2.	Μεταβολή Εμπορικών απαιτήσεων	120	150	180	180	200
3.	Μεταβολή Προκαταβολών πελατείας	50	50	60	60	60
α.	Καθαρές εισπράξεις πωλήσεων	1.570	1.700	1.840	2.040	2.260
4.	Κόστος Πωληθέντων (προ αποσβέσεων)	1.100	1.150	1.100	1.250	1.350
5.	Μεταβολή Αποθεμάτων	90	120	100	120	130
6.	Μεταβολή Υποχρεώσεων σε προμηθευτές	10	20	30	30	40
β.	Καθαρές πληρωμές κόστους πωλήσεων	1.200	1.290	1.230	1.400	1.520
γ.	Μικτή (ακαθάριστη) Λειτουργική Ταμειακή Ροή	370	410	610	640	740
7.	Λειτουργικές Δαπάνες	300	270	360	410	435
8.	Ανόργανα και Έκτακτα "έσοδα-έξοδα"	10	10	10	10	10
9.	Μεταβολή Λοιπών χρεωστών	0	0	0	0	0
10.	Μεταβολή Λοιπών πιστωτών	0	0	0	0	0
11.	Φόροι Εισοδήματος	0	0	0	0	0
12.	Μεταβολή καθαρών φορολογικών υποχρεώσεων	0	0	0	0	0
	Λειτουργική Ταμειακή Ροή	80	150	260	240	315

5.16 Υπολογισμός ποσοτικών δεδομένων

Ο υπολογισμός των ποσοτικών δεδομένων έγινε με βάση μια ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, με σκοπό να έχει μικρή μεταβολή στις σταθερές δαπάνες και αναλογική μεταβολή στις μεταβλητές.

Επίσης θεωρήσαμε ότι το % του κόστους πωληθέντων θα κυμανθεί με τα παρακάτω ποσοστά ανά έτος :

2016	2017	2018	2019	2010
78,6%	76,7%	68,8%	69,4%	67,5%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Γενικά συμπεράσματα

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία εάν το φτιάξει σωστά και κυρίως εάν το τηρήσει πιστά. Άλλωστε αυτό που επιθυμεί είναι η «βιωσιμότητα» της επιχείρησής του, το να μπορέσει δηλαδή να την κρατήσει ανοιχτή, να πραγματοποιεί κέρδη και όχι ζημιές και να δανείζεται κεφάλαια τα οποία να μπορεί να επιστρέψει ξανά χωρίς να πνίγεται από τους τόκους.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε ο επιχειρηματίας, να παρουσιάζει και να μεταδίδει όλα τα σχετικά δεδομένα που αφορούν την υπό ίδρυση ή την υπό λειτουργία επιχείρηση του στους πιθανούς παραλήπτες.

6.2 Επιχειρηματικό σχέδιο και χρήση του στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζουν με τις διεθνείς σε ότι αφορά στη χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου και δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Έχοντας υπ' όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή Αμερικάνικες έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη

δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.3 Συνοπτικά συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης

Ειδικότερο για το επιχειρηματικό σχέδιο της αγροτικής επιχείρησης συγκέντρωσης βρωσίμων ελιών και παραγωγή λαδιού, το συνολικό ύψος της επένδυσης ανέρχεται σε 270.000€ και η χρηματοδότηση της είναι εξασφαλισμένη τόσο από ίδια διαθέσιμα και Δανεισμό όσο και από την επιχορήγηση από το ΕΣΠΑ.

Η επένδυση παρουσιάζει ζημιές τον πρώτο χρόνο και από το δεύτερο χρόνο θα παρουσιάσει κέρδη.

Το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης ανέρχεται σε 70.000€ με ανακύκλωση 6 ως 7 φορές το χρόνο. Αυτό θα συμβαίνει γιατί οι πιστώσεις προς τους πελάτες είναι πολύ μικρή (2 μήνες το μέγιστο).

Είναι μια πολύ αποδοτική επένδυση γιατί θα στηρίζεται στη χρήση των νέων τεχνολογιών τόσο σε επίπεδο παραγωγής, συγκέντρωσης προϊόντος, διαχείρισης προϊόντος και επιχείρησης, όσο και στην εμπορία του (χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου, συστημάτων SAP κλπ). Τέλος θα χρησιμοποιηθούν όλα τα εργαλεία του σύγχρονου Μάρκετινγκ με σκοπό η επιχείρηση να φτάσει στο μέγιστο επίπεδο της αποδοτικότητας.

6.4 Χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου

Η δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεν παύει όμως να είναι μόνο το πρώτο βήμα. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να υλοποιηθεί μόνο αν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αυτό που δίνει τη

δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας να διατυπώσει και παρουσιάσει τον τρόπο υλοποίησης της σε βιώσιμη και κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα. Η πλήρης ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους δυνητικούς επενδυτές.

Οι επενδυτές χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να αναγνωρίσουν ενδιαφέρουσες προτάσεις που θα χρηματοδοτήσουν. Οι επιχειρηματίες χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο όχι μόνο για να αναζητήσουν χρηματοδότηση αλλά και για να ξεκαθαρίσουν τη στρατηγική τους από την αρχή και για να δημιουργήσουν ένα σχέδιο/οδηγό ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας τους. Το παρών επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και αφορά την εμπορική επιχείρηση .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κιουντούζης Ε, Μεθοδολογίες ανάπτυξης και σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων, Εκδόσεις Μπένου 1997

James Paul, «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας Μια εισαγωγή», εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998.

Richard Stutely, «Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, εκδόσεις Παπασωτηρίου», 2003.

Παπαδάκης Βασίλειος «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α θεωρία, εκδόσεις Μπένου Ευγ., 2007.

Θερίου Νικολάου, «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Κριτική, 2005.

Brian Finch, «Δημιούργησε το Business plan», Εκδόσεις Διάυλος, 2002.

Ζαμπετάκης Λεωνίδα, σημειώσεις από τις διαλέξεις του διατμηματικού μαθήματος επιλογής «Επιχειρηματικότητα και Περιβάλλον». Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης, Ηράκλειο, Μάρτιος 2005.

Pinson L. and Jinett J. - Anatomy of a business plan: Dearborn: A Kaplan professional company.

Πατσουράτης, Β., (2011). *Προσδιοριστικοί παράγοντες των επενδύσεων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διατμηματικό MBA, Διαθέσιμο στο: <http://www.slideshare.net/AUEBMBAlumni/ss-6579874>,

(Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 6 & Gaddam, 2007)

(<http://el.wikipedia.org/wiki>)

(www.mech.upatras.gr)

(<http://ebooks.edu.gr>)

(<http://www.doing-business.gr>)