

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

2021

Μέρος 3ο



Οργανόγραμμα
Στελέχωση - Αρμοδιότητες
Συνεργασίες
Προμηθευτές
Πόροι
Μέσα
Εξοπλισμός
Παραγωγή - Προστιθέμενη Αξία
Έγκαταστάσεις
Outsourcing
Logistics
Νομική
Γραμματειακή υποστήριξη - Back office
Κόστη κλπ.

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων
Δημιουργία Ομάδας
Εξεύρεση Χρηματοδότησης, κλπ



Ανάπτυξη της εφαρμογής
Δημιουργία Τεχνικής Βάσης
Marketing, κλπ

Οργανωτική Δομή

- Ποιός θα διευθύνει την επιχείρηση?
- Εσείς? Ποίες ικανότητες έχετε?
- Πόσους υπαλλήλους θα χρειαστείτε? Τι θα κάνουν?
- Πως θα δομήσετε την επιχείρησή σας? Οργανόγραμμα?
- Ποία είναι τα σχέδιά σας για απολαβές, ημερομίσθια και κίνητρα?
- Ποία κατηγορία Συμβούλων ή Ειδικών θα χρειαστείτε? Πως θα τους χρησιμοποιείτε? Ποίο νομικό σχήμα ιδιοκτησίας θα επιλέξετε? Γιατί?
- Τι είδους άδεια και έγγραφα για τη λειτουργία της επιχείρησης θα χρειαστούν?



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ποια είναι τα άτομα κλειδιά (founders) στην επιχείρηση; Έχουν τους ίδιους στόχους και γενικά, νοοτροπία? Τι εμπειρία, ικανότητες και ειδικότητες διαθέτουν (βιογραφικά); τι ρόλο θα παίξει ο καθένας στην επιχείρηση; ποίος διοικεί την επιχείρηση;

Υπάρχει σχέδιο:

- για τη παραμονή των παραπάνω στελεχών στην επιχείρηση διαχρονικά;
- για τη συνέχιση της επιχείρησης αν τα παραπάνω άτομα αποχωρήσουν ή καταστούν ανίκανα;
- για την εξασφάλιση της πνευματικής ιδιοκτησίας αν προκύψουν οικονομικές ή άλλες απαιτήσεις από τα αποχωρούντα στελέχη;
- για τον τρόπο δουλειάς (Διαδικασίες Λειτουργίας)

Η ποιότητα της ομάδας (ιδρυτές, συνεργάτες, επενδυτές, κλπ), η δομή της και η οργάνωσή της, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας μιας νέας επιχείρησης

- ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ/ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
- ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ-ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
- ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ



ΧΩΡΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (Γραφεία/Εργαστήριο/Εργοστάσιο)

- Που θα βρίσκονται? Γιατί? Υπάρχουν έργα υποδομής?
- Ποία βήματα χρειάζονται για να παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία σας?
- Ποίες είναι οι ανάγκες σας για την παραγωγή (π.χ. εγκαταστάσεις και μηχανήματα)?
- Οι πρώτες ύλες? Ποίοι θα είναι οι προμηθευτές σας?
- Ποίοι τρόποι μεταφοράς υπάρχουν?
- Ποία είναι η προσφορά του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού?
- Πόσο θα κοστίσει η παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας?



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ - ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Από ποια τοποθεσία θα λειτουργεί η επιχείρηση? Με τι κόστος;

Απαιτούμενες προδιαγραφές:

- Χώρος (τμ), τύπος κτιρίου, θέση, κατόψεις, κλπ
- Υποδομές σε ηλεκτρισμό, τηλεπικοινωνίες, κλπ.
- Πρόσβαση σε πελάτες/ τρίτους (αν απαιτείται)



Ποια είναι τα κριτήρια που καθορίζουν την επιλογή σας;

- Είναι η θέση σημαντική για την πελατεία; Αν ναι, πως ;
- Υπάρχουν φορολογικά ή άλλα νομικά θέματα;
- Διευκολύνεται η χρηματοδότηση;
- Είναι «συμβατή» με την εικόνα σας;
- Ποια είναι η θέση του ανταγωνισμού; Είναι καλύτερα να είστε κοντά τους ή μακριά τους;

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- Ποιες οι ανάγκες σας σε αποθέματα υλικών;
- Εντοπίστε τους πιθανούς προμηθευτές σας
- Πιστωτική πολιτική και πολιτική παραδόσεων των υλικών
- Συνεχής παρακολούθηση της αξιοπιστίας των προμηθευτών και της ποιότητας των υλικών/υπηρεσιών τους.
- Διαγραφή όσων δεν ικανοποιούν τις ανάγκες σας (δημιουργία black list...;).
- Προσφερόμενες τιμές και εκπτώσεις.



ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

- Καθορίστε τα αποθέματα που θα πρέπει να τηρείτε.
- Υπολογίστε τη μέση αξία των αποθεμάτων σας
- Υπολογίστε πιθανές εποχικές αιχμές αποθεμάτων
- Καθορίστε διαδικασίες αναβάθμισης των προϊόντων/υπηρεσιών σας.



ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- **Ανάγκες σας σε προσωπικό - δηλ. ειδικότητες για την ανάπτυξη και συντήρηση του προϊόντος και για τη λειτουργία της επιχείρησης.**
- **Με τι κόστος;**
- **Προσωπικό μόνιμο;**
- **Με εξωτερικούς συνεργάτες;**
- **Με σύμβαση outsourcing;**
- **Εκπαίδευση (συνεχής;)**



Γενικά, οι «ιδιοκτήτες» θα εργαστούν δωρεάν στην αρχή. Σταδιακά, θα πρέπει να έχουν και κάποιο μισθό.

Οδηγός πάντα στο κόστος του προσωπικού θα είναι το τι πληρώνει η αγορά για την εμπειρία και ειδικότητα των εμπλεκόμενων

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

- Νομική μορφή επιχείρησης (ατομική, ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, ΚοινΣΕπ, ΑΕ)
- Άδεια λειτουργίας
- Κανονισμός υγιεινής εργασιακών χώρων και περιβάλλοντος
- Ασφάλεια προσωπικού
- Ειδικοί κανονισμοί για το είδος της επιχείρησης
- Εμπορικά σήματα, πνευματική ιδιοκτησία και ευρεσιτεχνία
- Λογιστική και νομική υποστήριξη



- Παραδοχές /Προβλέψεις
- Κόστος Αρχικής Επένδυσης
- Ισολογισμός
- Επενδύσεις
- Οικονομικά αποτελέσματα
- Ταμειακές ροές
- Οικονομικοί δείκτες
- Ανάλυση BreakEvenPoint
- Ανάλυση ρίσκου κλπ.



- ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΑ STARTUP
- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ
- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ





Τα Βασικά Λογιστικά Εργαλεία

Ισολογισμός:	Φωτογραφίζει την Οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (π.χ. 31/12/20XX)
Αποτελέσματα Χρήσεως:	Απεικονίζει τα Έσοδα και Έξοδα μιας Επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης Περιόδου (πχ από 1/1/20XX έως 31/12/20XX) και προσδιορίζει τα κέρδη ή την ζημιά της περιόδου αυτής
Ταμειακές Ροές:	Απεικονίζει τις εισπράξεις και τις πληρωμές κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου (πχ από 1/1/20XX έως 31/12/20XX) και προσδιορίζει τις ταμειακές ανάγκες ή το ταμειακό περίσσειμα της περιόδου αυτής
Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου:	Προσδιορίζει την απαιτούμενη ποσότητα πωλήσεων όπου η Αξία Πωλήσεων ισούται με το Κόστος Πωληθέντων.

Σενάρια πωλήσεων οικονομικού πλάνου

1) Το πιο πιθανό Σενάριο
Most Likely Plan



2) Δυσμενές Σενάριο
Pessimistic Plan
(= Νεκρό σημείο?)



Όλα αυτά οδηγούν στην απάντηση μιας σειράς κρίσιμων ερωτήσεων, όπως:

- Θα έχουμε ικανοποιητική κερδοφορία; Και πότε;
- Θα έχουμε ικανοποιητική ρευστότητα για να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των εργασιών μας;
- Τι ανάγκες θα έχουμε για νέα κεφάλαια ή δάνεια;
- Τι μερίσματα μπορούμε να δώσουμε στους μετόχους χωρίς να διακινδυνεύσουμε την ρευστότητα της εταιρείας;
- Πως θα διαμορφωθεί η οικονομική θέση της εταιρείας ως αποτέλεσμα των ανωτέρω;

Με άλλα λόγια: πρόκειται για μια βιώσιμη επιχειρηματική πρωτοβουλία?



Κεφάλαια - Χρηματοδότηση

Έναρξη Επιχείρησης: Απαιτούμενα Κεφάλαια

- Τι έξοδα θα έχω?
- Πόσα κεφάλαια χρειάζομαι; Πότε τα χρειάζομαι;
- Ποια είναι η πλέον κατάλληλη πηγή Χρηματοδότησης;
- Τι Απόδοση θα έχουν τα κεφάλαια που θα επενδυθούν;
- Πως θα επιστρέψω τα χρήματα που δανείστηκα;
- Τι κινδύνους διατρέχω;



Σημ. Εδώ θα χρειαστούν ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ των δαπανών και γενικά των κεφαλαίων έναρξης της επιχείρησης για την ανάπτυξη του προϊόντος και τα πρώτα στάδια λειτουργίας της

Οικονομικά Δεδομένα - Χρηματοδότηση

- Ποία είναι τα συνολικώς εκτιμώμενα έσοδα για τον πρώτο χρόνο? (Μηνιαίως για το 1ο έτος - Τριμηνιαίως για τον 2ο και 3ο χρόνο)
- Πόσο θα στοιχίσει το άνοιγμα της επιχείρησης? Ποίες θα είναι οι προσωπικές σας μηνιαίες οικονομικές ανάγκες?
- Ποίος είναι ο όγκος των πωλήσεων για να έχετε κέρδη στα τρία πρώτα έτη?
- Ποίο θα είναι το Νεκρό Σημείο?
- Ποία θα είναι τα προβλεπόμενα κεφάλαιά σας, οι υποχρεώσεις και οι καθαρή σας θέση την προηγούμενη ημέρα από τα εγκαίνια?
- Πόσες είναι οι συνολικές οικονομικές σας ανάγκες?
- Ποίες είναι οι πιθανές πηγές σας για χρηματοδότηση? Πως θα επενδύσετε τα χρήματα?
- Πως θα εξασφαλιστούν τα δάνεια?



Η χρηματοδότηση μιας startup περνά από συγκεκριμένο οδικό χάρτη

- Η ποιότητα της επιχειρηματικής ιδέας, της ομάδα εργασίας και του business plan - μαζί με τη θέληση και πίστη στη προσπάθεια -, είναι τα κλειδιά της επιτυχίας. Η χρηματοδότηση έπεται.
- Ξεκινάτε με τις πιο «εύκολες» πηγές χρηματοδότησης: προσωπικοί πόροι, συνεταιίροι/συνεργάτες, οικογένεια και φίλοι, θερμοκοιτίδες και πανεπιστήμια
- Αφού φτιάξετε ένα prototype που δείχνει το **proof of concept (για να «πείθετε» πιο αποτελεσματικά τρίτους)**, αναζητήστε χρηματοδότηση από διαγωνισμούς, παροχές προμηθευτών και εταιριών, από ενδεχόμενο crowd funding και από κρατικά/ΕΕ προγράμματα
- Τέλος, επιδιώξτε συνεργασία με «Αγγέλους Επενδυτές».
- **Αν η όλη προσπάθεια αποτύχει. NO PROBLEM !!!
Ξεκινάτε πάλι με μια νέα επιχειρηματική ιδέα.
Κανείς δεν πέτυχε με την πρώτη !!!**

ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ STARTUP

Προέλευση κεφαλαίων

Από ίδια κεφάλαια η τρίτων
Από τράπεζες και/η επενδυτές
Από άλλες πηγές

Δαπάνες startup

Αγορά κτιρίων/γραφείων/καταστημάτων
Βελτιώσεις/προσαρμογές εγκατάστασης
Εξοπλισμός (πχ έπιπλα, Η/Υ, μηχανήματα, κλπ)
Ενοίκια/μισθοί/λοιπά λειτουργικά έξοδα (πχ ηλεκτρικό ρεύμα, ασφάλεια, τηλέφωνα, ίντερνέτ, λογιστής, δικηγόροι, κλπ)
Αγορά προϊόντων/πρώτων υλών
Διαφήμιση και προωθητικό υλικό
Λοιπές δαπάνες (πχ ταξίδια, εκπαίδευση, κλπ)
Τόκοι/έξοδα δανεισμού
Κεφάλαιο για απρόοπτα (contingency capital)

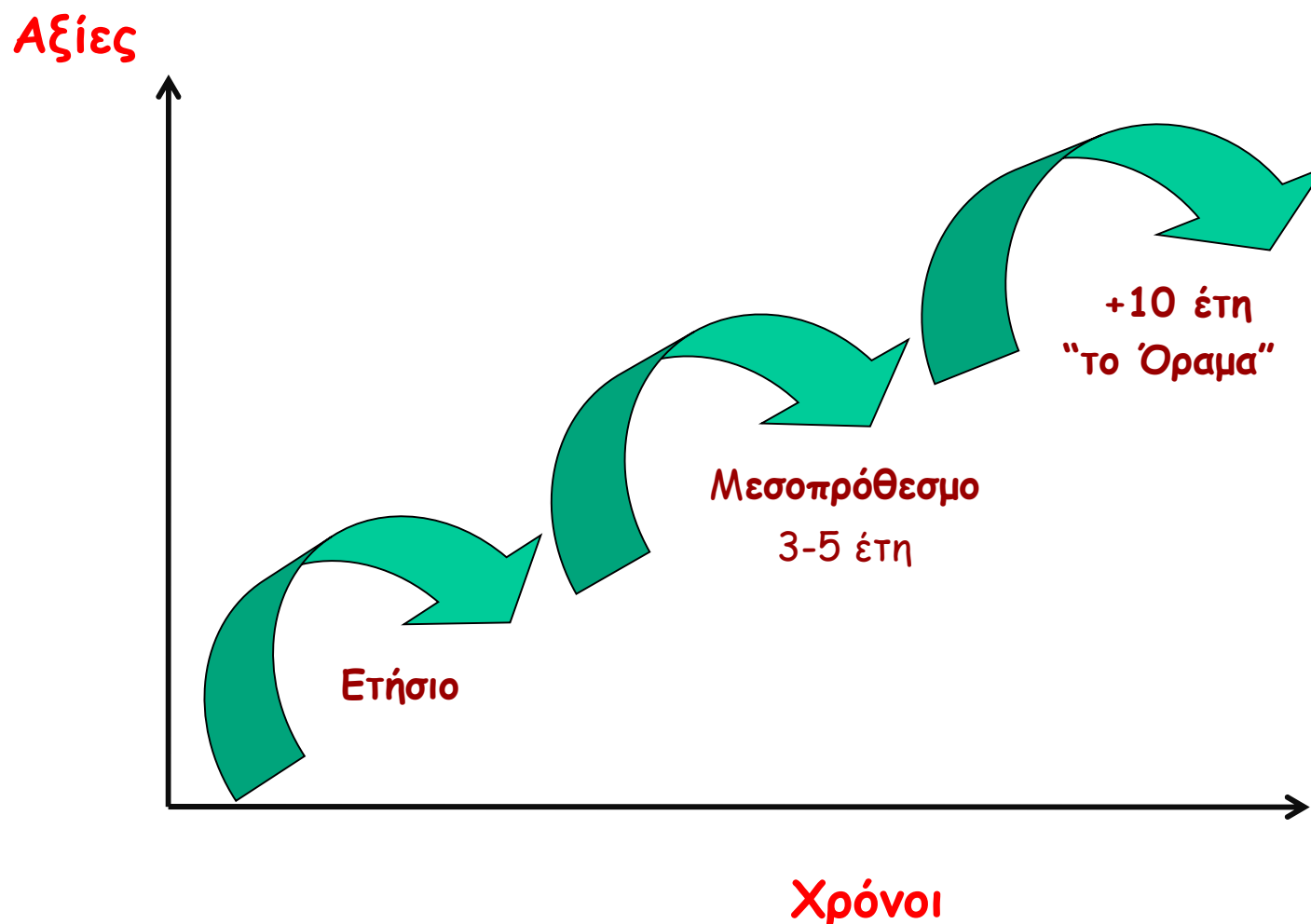


- Ωριμη λειτουργία (**later stage**)
- Επέκταση λειτουργίας (**expansion stage**)
- Πρώτη εμφάνιση στην αγορά (**early stage**)
- Αρχικό στάδιο (**startup**)

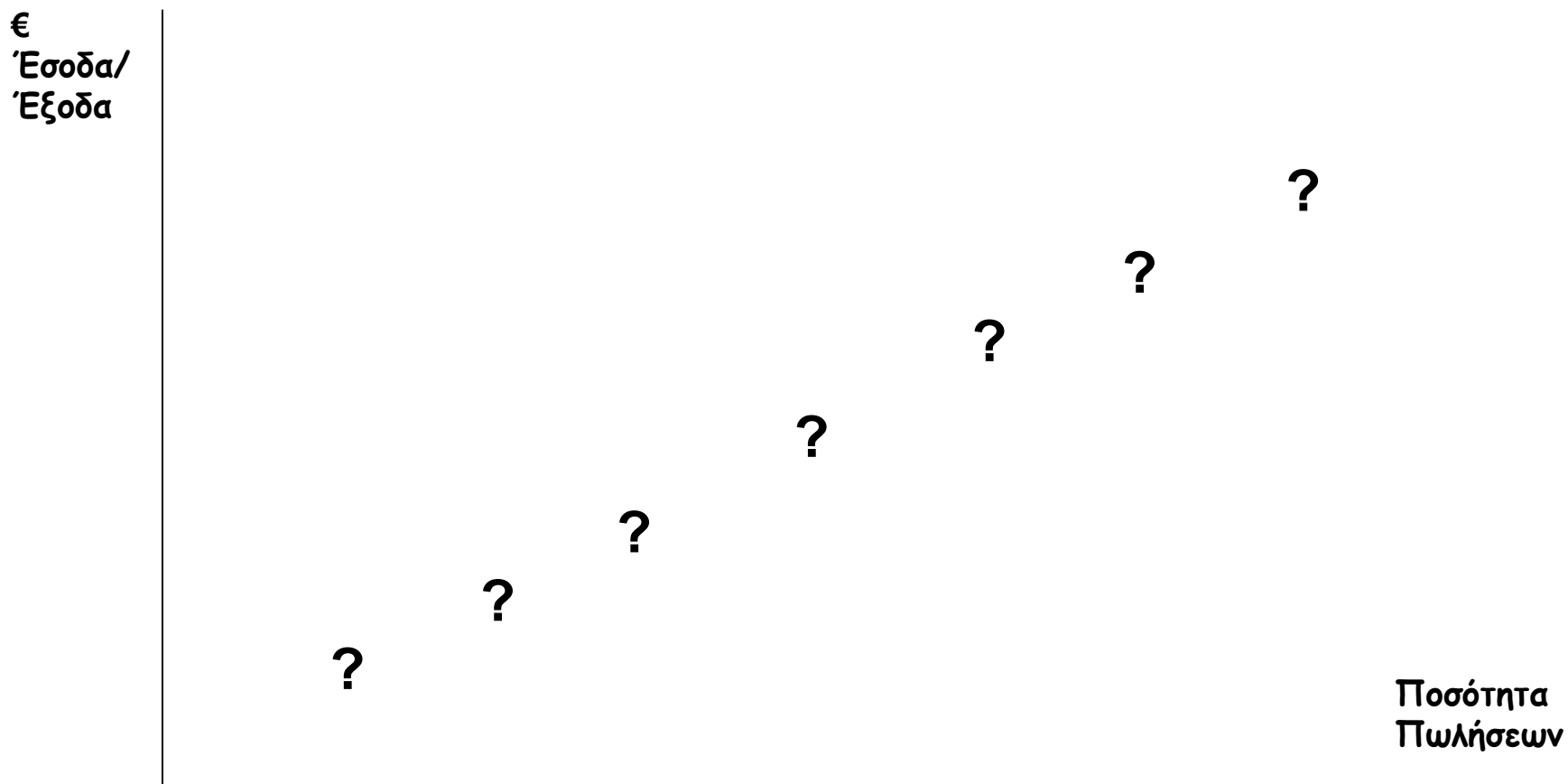
Ανάγκες Χρηματοδότησης



Χρονικοί ορίζοντες του χρηματοοικονομικού σχεδίου (γενικά)



Προσδιορισμός Νεκρού Σημείου



Νεκρό Σημείο: Το σημείο στο οποίο τα έσοδα από πωλήσεις καλύπτουν τα έξοδα, έτσι ώστε να μην υπάρχει ούτε κέρδος ούτε ζημία Έσοδα - Έξοδα = 0

Δύο Κατηγορίες Εξόδων:

Σταθερά Έξοδα -> παραμένουν τα ίδια σε όλα τα επίπεδα των Πωλήσεων

Μεταβλητά Έξοδα -> αυξάνουν ανάλογα με τον όγκο των Πωλήσεων

Άρα

Συνολικό Κόστος = Μεταβλητά Έξοδα + Σταθερά Έξοδα

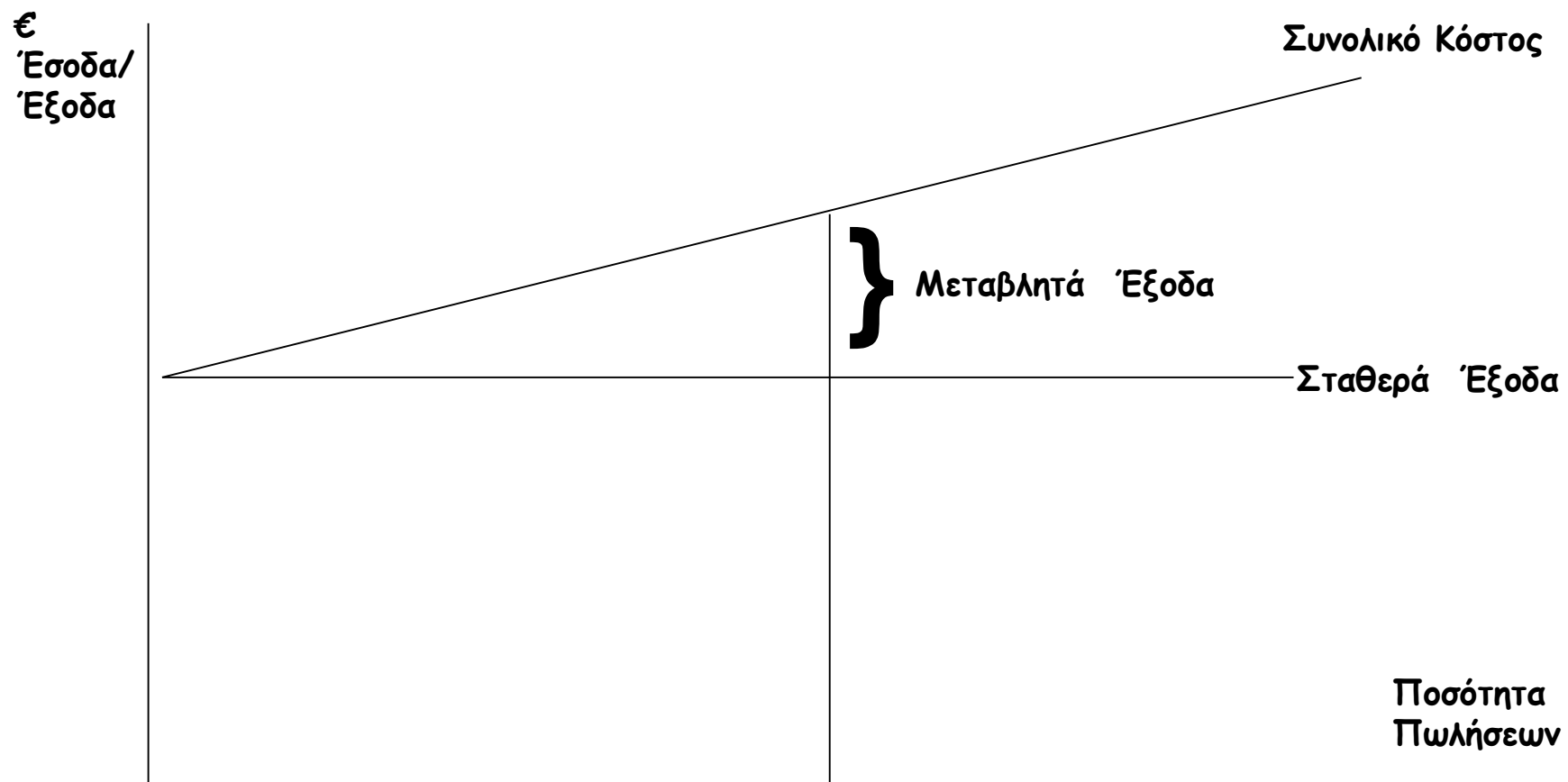
Σταθερά & μεταβλητά έξοδα (2)

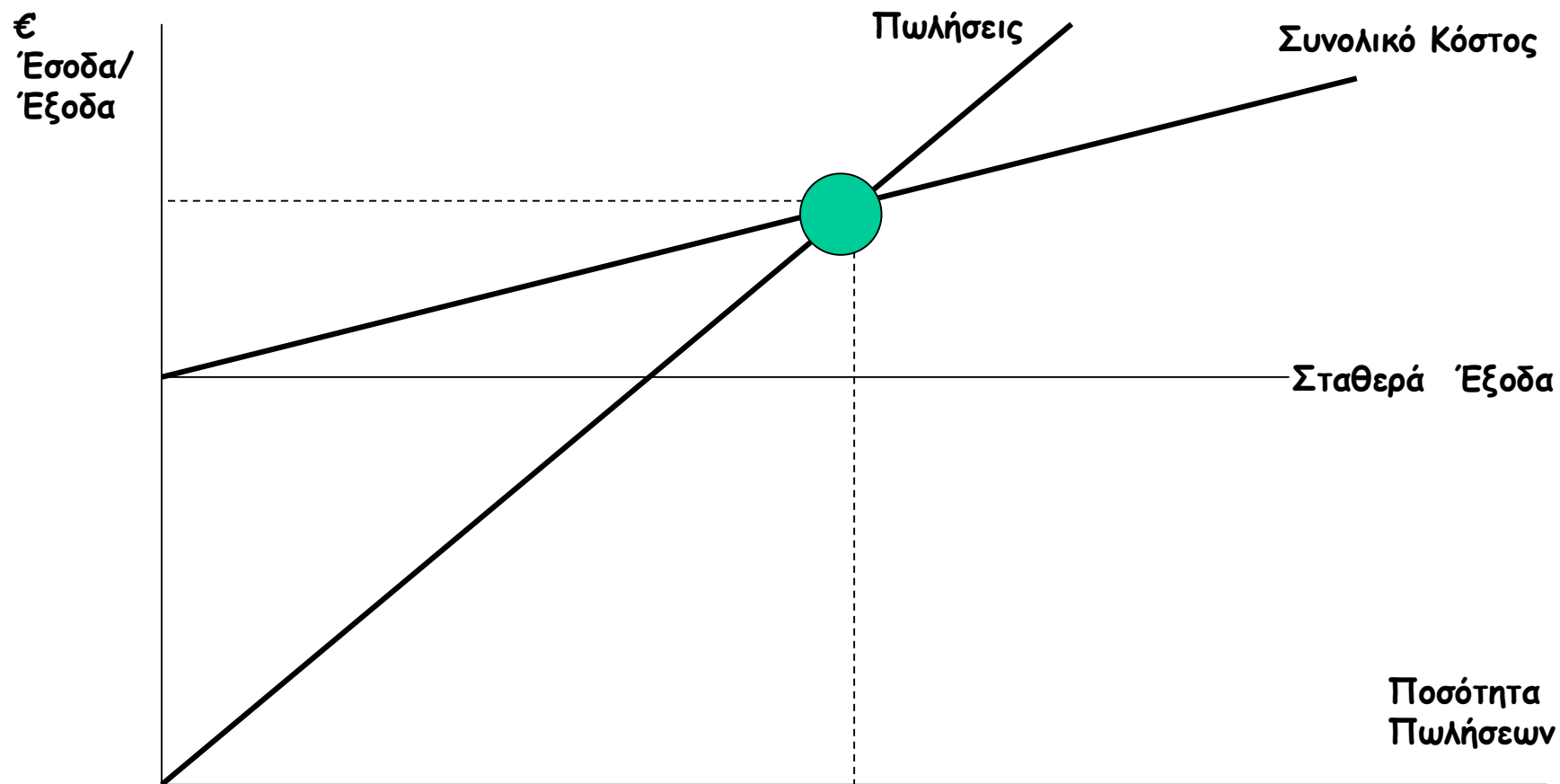
€
Έσοδα/
Έξοδα

Σταθερά Έξοδα

Ποσότητα
Πωλήσεων

Σταθερά & μεταβλητά έξοδα (3)





Ένα σωστό χρηματοοικονομικό πλάνο μιας startup περιλαμβάνει:

- Προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσης 12μήνου
 - Προβλεπόμενα Αποτελέσματα Χρήσης 3ετίας/χρόνο *(προαιρετικώς)*
 - Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές
 - Προβλεπόμενος Ισολογισμός *(προαιρετικώς)*
 - Προσδιορισμός «Νεκρού Σημείου» (Break-Even Point)
-
- Και διάφορα άλλα στοιχεία ανάλογα με την περίπτωση

Ενεργητικό

Πάγια
Αποθέματα
Πελάτες
Ταμείο

Παθητικό

Ίδια Κεφάλαια
Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Σύνολο Ενεργητικού = Σύνολο Παθητικού

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Κυκλοφορούν Ενεργητικό			Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
Ταμείο/Τράπεζες	\$ -	\$ -	Οφειλόμενα σε Προμηθευτές/Τρίτους	\$ -	\$ -
Χρεωστούμενα από Πελάτες/Τρίτους	-	-	Τόκοι Πληρωτέοι	-	-
Αποθέματα προϊόντων	-	-	Φόροι Πληρωτέοι	-	-
Προπληρωθείσες Δαπάνες	-	-	Βραχ/να Δάνεια (που λήγουν μέσα σε 12 μήνες)	-	-
Λοιπά	-	-	Τρέχον μέρος μακρ/σμου δανείου (που λήγει μέσα σε 12 μήνες)	-	-
Σύνολο Κυκλοφορούντος	\$ -	\$ -	Λοιπά	-	-
Πάγια			Σύνολο Βραχυπροθέσμων		
Μηχανήματα & Συσκευές	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
Έπιπλα & διακόσμηση	-	-	Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
Βελτίωση ενοικιασμένων χώρων	-	-	Δάνεια Πληρωτέα	\$ -	\$ -
Οικόπεδα & Κτίρια	-	-	Οφειλές Πληρωτέες στους Μετόχους	-	-
Λοιπά	-	-	ΜΕΙΟΝ : Το βραχ/σμο μέρος τους	-	-
(ΜΕΙΟΝ συσσωρευμένες αποσβέσεις των πάγιων στοιχείων ενεργητικού)	-	-	Λοιπά	-	-
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού (μετά τις αποσβέσεις)	\$ -	\$ -	Σύνολο Μακρ/σμων	\$ -	\$ -
Λοιπά Στοιχεία Ενεργητικού			Σύνολο Υποχρεώσεων		
Άυλα	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
Εγγυήσεις	-	-	Ίδια Κεφάλαια		
Υπεραξία από συγχωεύσεις	-	-	Κεφάλαιο	\$ -	\$ -
Λοιπά	-	-	Υπόλοιπο κερδών παρελθουσών χρήσεων	-	-
Σύνολο Λοιπών Στοιχείων	\$ -	\$ -	Αδιανέμητα κέρδη χρήσης	-	-
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	Σύνολο Παθητικού	\$ -	\$ -

Πωλήσεις

— Κόστος Πωληθέντων

— **Μικτό κέρδος**

— Λειτουργικά Έξοδα

— Χρηματοοικονομικά Έξοδα

— Σταθερά Έξοδα

— **Κέρδος προ Φόρων**

— Φόροι

— **Καθαρό Κέρδος**

Αποτελέσματα Χρήσης (12 Μήνες) -- Profit and Loss Projection

Το Οικον Έτος αρχίζει:
Jan-18

	IND %	Jan-18	% B/A	Feb-18	%	Mar-18	%	Apr-18	%	May-18	%	Jun-18	%	Jul-18	%	Aug-18	%	Sep-18	%	Oct-18	%	Nov-18	%	Dec-18	%	YE-ARL Y	%
Έσοδα (Πωλήσεις)																											
Κατηγορία 1																											
Κατηγορία 2																											
Κατηγορία 3																											
Κατηγορία 4																											
Κατηγορία 5																											
Κατηγορία 6																											
Κατηγορία 7																											
Συνολικά Έσοδα (Πωλήσεις)		0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Κόστος Πωληθέντων																											
Κατηγορία 1																											
Κατηγορία 2																											
Κατηγορία 3																											
Κατηγορία 4																											
Κατηγορία 5																											
Κατηγορία 6																											
Κατηγορία 7																											
Συνολικό Κόστος Πωλ		0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Μικτό Κέρδος		0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Λειτουργικά Έξοδα																											
Μισθοδοσία																											
Ασφαλιστικές Εισφορές																											
Αμοιβές Τρίτων																											
Έξοδα Γραφείου																											
Επισκευές- Συντήρηση																											
Δαφήμιση																											
Μεταφορικά Μέσα																											
Αμοιβές Ελευθέρων																											
Επιπλωμάτων																											
Ενοίκια																											
Τηλέφωνα																											
Παροχές																											
Ασφάλειες																											
Δασμοί/Τέλη κλπ																											
Χρηματοοικονομικά																											
Αποσβέσεις																											
Λοιπά (να προσδιορισθούν)																											
Λοιπά (να προσδιορισθούν)																											
Λοιπά (να προσδιορισθούν)																											
Λοιπά (να προσδιορισθούν)																											
Διάφορα μικροξοδα																											
Σύνολο Δαπανών		0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Καθαρό Κέρδος		0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

12 μήνες (κυλιόμενη πρόβλεψη-rolling forecast)

Ταμείο Έναρξης Περιόδου

+ Εισροές

- Εκροές

- **Ταμείο Λήξης Περιόδου**



Προβλεπόμενη Ταμειακή Ροή (12 μηνών) -- Projected Cash Flow														
Διαθέσιμα μετρητά (αρχή του μήνα)	Ταμείο στην	Αρχή Οικ. Έτους												Ταμείο στη Λήξη
		Ιαν-18	Φεβ-18	Μαρ-18	Απρ-18	Μαΐ-18	Ιουν-18	Ιουλ-18	Αυγ-18	Σεπτ-18	Οκτ-18	Νοε-18	Δεκ-18	
25		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΣΕ ΜΕΤΡΗΤΑ														
Από πωλήσεις τοκς μετρητοίς	10													
Από πωλήσεις επί πιστώσει	20													
Από δάνειο ή άλλες πηγές	30													
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΣΕ ΜΕΤΡΗΤΑ	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών (πριν γίνουν πληρωμές)	85	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΣΕ ΜΕΤΡΗΤΑ														
Για προμήθειες	12													
Για προμήθειες επί πιστώσει	10													
Μισθοί	0													
Φόροι/ΚΑ/ΚΑΠ έξοδα μισθοδοσίας	7													
Για υπηρεσίες τρίτων	2													
Αναλώσιμα υλικά γραφείου	2													
Επισκευές & Συντήρηση	0													
Διαφήμιση	0													
Αυτοκίνητο/ταξίδια/ταχυδρομικά	3													
Λογιστής/δικηγόρος	1													
Ενοίκιο	2													
Τηλέφωνα/internet	2													
Νερό/ρεύμα/κοινόχρηστα	2													
Ασφάλεια	0													
Σύνολο λοιπών φόρων	2													
Τόκοι	5													
Άλλα έξοδα (διευκρίνησε)	0													
Άλλα έξοδα (διευκρίνησε)	0													
Άλλα έξοδα (διευκρίνησε)	0													
Λοιπά έξοδα	0													
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αποσπληρωμή δανειακού κεφαλ.	6													
Αγορά π. αγίων στοιχείων (διευκρίνησε)	5													
*Άλλα έξοδα start up	2													
Απόθεμα σε μετρητά	2													
Ανάληψη από ό. δικαίτητ. επιχείρ.	2													
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Διαθέσιμα μετρητά (στο τέλος)	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (δεν περιλαμβάνονται στο cash flow)														
Πωλήσεις (σε ευρώ)														
Λογαριασμοί εισπ. ρακτέοι (τέλος μηνός)														
Επισφάλειες (τέλος μήνα)														
Απόθεματα (τέλος μηνός)														
Λογαριασμοί πληρωτέοι (τέλος μηνός)														
Απόσβεση π. αγίων στοιχείων														

- Αναφορικά με χρηματοδότηση
 - ◆ Από Τράπεζα
 - ◆ Από Επενδυτή



Αναφορικά με τραπεζικό δανεισμό

Οι τραπεζίτες πρέπει να πεισθούν ότι η νέα επιχείρηση είναι βιώσιμη και θα μπορέσει να εξοφλήσει το δάνειο, τηρώντας τις προβλεπόμενες ημερομηνίες πληρωμής των δόσεων.

- Αν επομένως χρησιμοποιήσεις το business plan για να λάβεις χρηματοδότηση από τράπεζα, τότε πρέπει να συμπεριλάβεις:
 - ♦ Το ποσό δανεισμού που ζητάς. Πώς αυτό προκύπτει?
 - ♦ Πώς θα χρησιμοποιηθεί το δάνειο ?
 - ♦ Τι θα επιτευχτεί με το δάνειο, και πώς θα κάνει την επιχείρηση πιο δυνατή/βιώσιμη?
 - ♦ Αιτούμενος χρόνος αποπληρωμής δανείου
 - ♦ Εγγυήσεις που δίνεις για το δάνειο
- Μάλλον θα έχεις δυσκολία να διαπραγματευτείς το επιτόκιο...
Γι αυτό επιδίωξε να εξασφαλίσεις μακρύτερο χρόνο αποπληρωμής του δανείου, πράγμα που διευκολύνει και το cash flow της επιχείρησης



Οι επενδυτές πρέπει να πεισθούν ότι η επιχείρηση θα έχει εντυπωσιακή ανάπτυξη και θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση της επένδυσης σε εύλογο χρονικό διάστημα

- Αν επομένως χρησιμοποιήσεις το business plan για να προσελκύσεις επενδυτές, τότε πρέπει να συμπεριλάβεις:
 - ◆ Απαιτούμενο ποσό βραχυπρόθεσμα, και σε 2-5 χρόνια
 - ◆ Πως η επιχείρηση θα αξιοποιήσει το ποσό αυτό, και ποια θα είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη της εταιρείας
 - ◆ Εκτιμώμενη απόδοση της επένδυσης (Return On Investment)
 - ◆ Exit strategy for investors (buyback, sale, ή IPO*) - δηλ πως/πότε ο επενδυτής θα μπορέσει να εισπράξει την υπεραξία της επένδυσης
 - ◆ Ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης που θα δώσεις στον επενδυτή
 - ◆ Προτεινόμενα διαχρονικά σημεία αξιολόγησης της επένδυσης, και όροι αναφορικά με την πρόοδο/χρηματοδότηση
 - ◆ Οικονομική ενημέρωση που θα παρέχεις στον επενδυτή
 - ◆ Συμμετοχή του επενδυτή στη διοίκηση της επιχείρησης



- **Αναφορικά με το είδος της επιχείρησης**
 - ◆ e-business
 - ◆ Παροχή υπηρεσιών
 - ◆ Λιανική Πώληση



ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πως θα εμπιστευτεί η πελατεία ένα e-business με το οποίο δεν έχει φυσική επαφή και ίσως ούτε τηλεφωνική επικοινωνία, και που η έδρα του είναι μακριά (πχ σε άλλο κράτος);

- Μέθοδοι ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης με πελατεία περιλαμβάνουν:
 - Δημιουργία (διαχρονικά) brand name
 - Συνεργασίες με γνωστούς strategic partners (πχ e-shops, popular portals, κλπ)
 - Ποιότητα ιστοσελίδας (easy to use, look & feel, personalization, site map, fast, rich functionality, κλπ)
 - Ποιότητα εκτέλεσης παραγγελιών
 - Ποιότητα εξυπηρέτησης πελάτη
 - Δυνατότητα να αξιολογήσει ο πελάτης τα προϊόντα σου
 - Δυνατότητα να επικοινωνήσει μαζί σου ο πελάτης
 - Η ιστοσελίδα είναι πάντα ενημερωμένη και "φρέσκια"
 - Πιστοποίηση εταιρείας, ασφάλεια οικονομικών συναλλαγών, κλπ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (BUSINESS MODEL)

Τι πουλάς ΚΑΙ πως θα προκύψουν έσοδα για την επιχείρηση;

- ♦ Πώληση προϊόντων - πχ βιβλία, μουσική, τρόφιμα, ρούχα, κλπ
- ♦ Πώληση δεδομένων ή πληροφόρησης - πχ εξαγωγές ανά κλάδο, τουριστικός οδηγός, κίνηση κτηματαγοράς, κλπ
- ♦ Διαμεσολάβηση (brokering) - πχ κλείσιμο ξενοδοχείου, μίσθωση εξοχικής βίλας, προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών τρίτων, εξεύρεση προσωπικού, κλπ
- ♦ Download of electronic products - πχ πώληση λογισμικού, μουσικής, βίντεο , κλπ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (BUSINESS MODEL)

Τι πουλάς ΚΑΙ πως θα προκύψουν έσοδα για την επιχείρηση:

- ♦ Per use model - πχ παιχνίδια, βίντεο, εξάσκηση για εξετάσεις, κλπ
- ♦ Application services provider (χρήση κεντρικού server/software από πελάτες) - πχ σύστημα λογιστικής, σύστημα πωλήσεων, κλπ
- ♦ Διαφήμιση - πχ μέσω εφημερίδας, μέσω ειδικού περιοδικού, μέσω ειδικών εκδηλώσεων, μέσω e-shop, κλπ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (BUSINESS MODEL)

Τι πουλάς ΚΑΙ πως θα προκύψουν έσοδα για την επιχείρηση;

- ♦ Συνδρομές - πχ εφημερίδα/περιοδικό, στατιστικά δεδομένα, υπενθυμίσεις, κλπ
- ♦ Συνδυασμό των ανωτέρω, κλπ



Το τι πουλάς πρέπει να είναι ξεκάθαρο.

Επηρεάζει το στήσιμο της ιστοσελίδας, τη στρατηγική μάρκετινγκ, κλπ

ΛΟΙΠΑ ΘΕΜΑΤΑ



- Έχεις τα κατάλληλα συστήματα πληροφορικής να διαχειριστείς σωστά τις τιμές, κόστη και αγορές που αλλάζουν γρήγορα?
- Θα είσαι πάντα στην αιχμή της τεχνολογίας? Μπορείς?
- Τι κάνεις από πλευράς R&D, ώστε να είσαι κοντά στις εξελίξεις και να διατηρείσαι ανταγωνιστικός?
- Πως θα διασφαλίσεις την πνευματική σου ιδιοκτησία, κρατήσεις το προσωπικό-κλειδί της εταιρείας και αποφύγεις τη τεχνολογική απαρχαίωση?

Εφόσον επαρκείς πωλήσεις και/ή κερδοφορία καθυστερήσουν, θα πρέπει να γίνουν μεσοπρόθεσμες προβλέψεις με κατάλληλη τεκμηρίωση

Κύριο Χαρακτηριστικό: Μεγάλο κόστος προσωπικού και γενικά πολύ χαμηλό κόστος σε πάγια στοιχεία

- Πως καθορίζεις τη τιμή παροχής της υπηρεσίας
- Πως παρακολουθείς την αποδοτικότητα του προσωπικού
- Πως θα κρατήσεις το προσωπικό-κλειδί
- Πως θα εκπαιδευτεί το προσωπικό
- Θα χρησιμοποιήσεις συνεργάτες και/η υπεργολάβους και σε τι βαθμό
- Πως παρακολουθείς τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών



- Τι εικόνα (image) θα προβάλλεις προς τα έξω?
- Τι κόστους και είδος αποθέματα θα έχεις και ποιο θα είναι το ετήσιο "inventory rate" (είναι στα πλαίσια της αγοράς?)
- Τι πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη θα ακολουθήσεις (είναι ανταγωνιστική και συμβατή με την "εικόνα" της εταιρίας?)
- Είναι το κατάστημα σε κατάλληλη τοποθεσία, που να εξυπηρετεί την πελατεία και να είναι συμβατή με την "εικόνα" της εταιρείας?



1. Προσπαθήστε να εκμεταλλευτείτε την πληροφορική και τις αυριανές τηλεπικοινωνίες και να τις ενσωματώσετε στο Business Model της επιχείρησής σας .
2. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να γίνει η πρώτη προτεραιότητά σας.
3. Η επιχειρηματική σας ιδέα να είναι ξεκάθαρη και να μπορεί να περιγραφεί το πολύ σε 3-4 γραμμές. Να είναι όσο το δυνατό πιο απλή. Κλειδί : Ποιό πρόβλημα λύνει?

- 4.- Βεβαιωθείτε ότι η επιχείρησή σας καλύπτει κάποιο «κενό» της αγοράς, δηλαδή ότι υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός δυνητικών πελατών που θα ήθελαν την υπηρεσία ή το προϊόν σας, όπως εσείς θα το προσφέρετε. Πόσο μεγάλη είναι αυτή η αγορά στην οποία απευθύνεστε?

- 5.- Μην θεωρείτε δεδομένες προσωπικές σας απόψεις για την αγορά και τον ανταγωνισμό, αν δεν τις έχετε διερευνήσει διεξοδικά.

Συμβουλές για να επιτύχετε...

6. **Χτίστε από την αρχή μια μικρή αλλά δυνατή ομάδα με άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και χαρακτήρες. Τις περισσότερες φορές αυτό μετρά περισσότερο από την ιδέα / προϊόν.**
7. **Μην απευθύνεστε σε όλους...εστιάστε τις προσπάθειες μάρκετινγκ και επικοινωνίας σε κάποιο συγκεκριμένο πρωταρχικό κοινό. Αυτό θα σας φέρει περισσότερες πωλήσεις**
8. **Κάντε ένα prototype του προϊόντος σας και αρχίσετε να το δείχνετε στους «πελάτες σας» για να ακούσετε από αυτούς σχόλια και απόψεις.**

9. Μην ξεχνάτε τους πελάτες σας, γνωρίστε τους, μιλήστε μαζί τους μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας και δείτε αν έμειναν ικανοποιημένοι και κυρίως αν θα ξαναγοράσουν
10. Να παρακολουθείτε συνεχώς την κερδοφορία
11. Ελέγξτε και προγραμματίστε τις χρηματοροές (cash flow)
- 12 Μην προσπαθείτε να τα κάνετε όλα μόνοι σας, ακόμα και το ξεκίνημα της εταιρείας σας

Κρίσιμοι Κίνδυνοι

- Ποια πιθανά προβλήματα μπορεί να εγερθούν?
- Πόσο είναι πιθανό να συμβούν?
- Πως σχεδιάζετε να διαχειριστείτε αυτά τα προβλήματα?



Οι κύριες αιτίες **αποτυχίας** μίας επιχειρηματικής προσπάθειας

- Άγνοια της αγοράς & των αναγκών της
- Ανεπαρκές Κεφάλαιο
- Συνεργάτες χωρίς τις απαιτούμενες ικανότητες
- Προβλήματα με την τιμή πώλησης ή το κόστος
- **Έλλειψη Επιχειρηματικού Σχεδίου**
- Κακό τελικό προϊόν
- Λάθη στο Marketing
- Απερίσκεπτη, αναιτιολόγητη, γρήγορη ανάπτυξη
- Αναίτια έξοδα και σπατάλες
- Το "πόστο" της επιχειρηματικής δραστηριότητας (location)



Σχεδιασμός Δεικτών Αξιολόγησης - Ορόσημα

- Ποιο το προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα για το εγχείρημα?
- Πως καθορίσατε τους στόχους σας?
- Έχετε βάλει καταληκτικές ημερομηνίες (deadlines) για κάθε στάδιο του εγχειρήματος?
- Υπάρχει συσχετισμός γεγονότων σε αυτό το εγχείρημα?

Παράρτημα

- Έχετε συμπεριλάβει όλα τα σημαντικά έγγραφα, σχέδια, συμφωνίες και παραπομπές?



Να θυμάστε :
τα πλάνα αλλάζουν συνεχώς...
γιατί κανείς δεν γνωρίζει τι θα συμβεί **ακριβώς,**
σε 6,9,12,24,36... μήνες από σήμερα



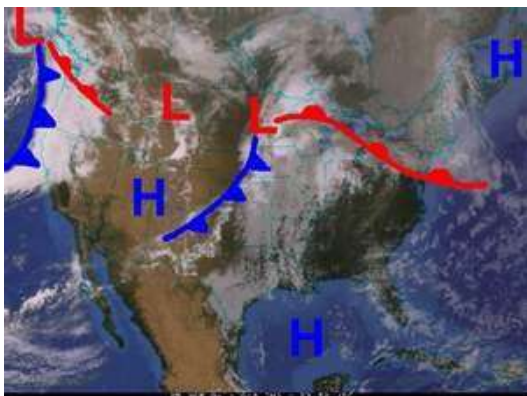
Έτσι, η χρησιμότητα του επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η βοήθεια που δίνει για να ελέγχουμε τις αποκλίσεις και να κάνουμε τις αναγκαίες διορθώσεις ώστε να είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο που θα διασφαλίζει ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι στη σωστή κατεύθυνση



Πρόβλεψη = Περισσότερο Τέχνη, παρά Επιστήμη

Πρόβλεψη = Καλά οργανωμένη, εκπαιδευμένη εικασία

- Παρατήρηση
- Ιστορικά δεδομένα
- Έρευνα



Η Εφαρμογή του Σχεδίου Λειτουργεί ως Εργαλείο Διοίκησης



Διατηρείστε το Σχέδιο “ζωντανό” !!
...με συστηματικές αναθεωρήσεις !!



Κάντε το Επιχειρηματικό Σχέδιο Μία Ολοκληρωμένη Διαδικασία Σχεδιασμού προς την Επιτυχία !!!



Καλή Επιτυχία στα Σχέδιά σας !!!



Περισσότερες πληροφορίες στην ιστοσελίδα
του ΚΕΜΕΛ

www.kemel.gr

Επικοινωνήστε μαζί μας στο

info@kemel.gr

ή στο

gxrystikos@gmail.com

Τέλος 3^{ου} Μέρους