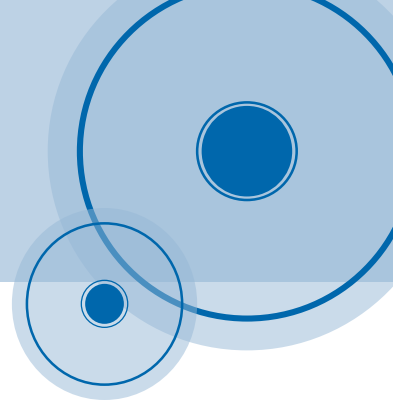


Πολυτεχνείο Κρήτης

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ (Ενότητα 02: Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου)

Εισηγητής: Δρ. Σιτζίμης Ιωάννης
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Περιεχόμενα ενότητας



1. Τι είναι ένα «επιχειρηματικό σχέδιο».
2. Ενότητες επιχειρηματικού σχεδίου.
3. Γενικές συμβουλές για τη σύνταξη ενός επιτυχημένου «επιχειρηματικού σχεδίου».
4. Οικονομικό πλάνο «επιχειρηματικού σχεδίου» που έχει υποβληθεί σε επιχειρησιακό πρόγραμμα ΕΣΠΑ (2007-2013).





1. Τι είναι ένα «επιχειρηματικό σχέδιο»

Α. Γενικά

Το επιχειρηματικό Σχέδιο (ΕΣ)

Συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια-επιδότησεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλες παρόμοιες ενέργειες.

B. Σκοπός Ε-Σ

Είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές.

Γ. Σημασία Ε-Σ (1/2)

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού της περιβάλλοντός. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα δείχνει τον επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Γ. Σημασία Ε-Σ (2/2)

Παράδειγμα

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται για τη χρηματοδότηση ενός προγράμματος μέσω δανεισμού από την τράπεζα, θα δοθεί έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αποπληρώσει το δάνειο στη συγκεκριμένη ημερομηνία ακόμα και κάτω από τις χειρότερες συνθήκες. Αντίστοιχα, στην περίπτωση που η επιχείρηση αναζητά επιχειρηματικό κεφάλαιο, το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στο μέγεθος της επιχειρηματικής ευκαιρίας για τον επενδυτή καθώς και στις δυνατότητες της επιχείρησης να αξιοποιήσει τη συγκεκριμένη ευκαιρία.

Δ. Χρησιμότητα Ε-Σ

Ένα Ε-Σ είναι χρήσιμο για μια μικρομεσαία επιχείρηση, γιατί συμβάλλει στις παρακάτω λειτουργίες:

- ✓ Δομή και οργάνωση της επιχείρησης
- ✓ Λήψη αποφάσεων, με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- ✓ Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού
- ✓ Αποτελώντας σημείο αναφοράς, καταδεικνύει την επίτευξη ή όχι των στόχων της επιχείρησης
- ✓ Θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται στη λήψη δανείου από τις Τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες.

Ε. Ενότητες Ε-Σ

Το ΕΣ πρέπει να είναι σαφές, κατανοητό και ρεαλιστικό. Αποτελείται από έξι (6) μεγάλες ενότητες:

1. Εισαγωγή
2. Εσωτερική ανάλυση (Περιγραφή της επιχείρησης)
3. Εξωτερική ανάλυση (Περιγραφή της αγοράς)
4. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
5. Οικονομικό πλάνο
6. Επίλογος

ΣΤ. Μορφή Ε-Σ

Η μορφή ενός ΕΣ δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, ούτε και ως προς το περιεχόμενό της.

Ζ. Άξονες Ε-Σ (1/2)

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 και κάτι τέτοιο απαιτεί τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου που περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- Τον σχεδιασμό της κατάλληλης παραγωγικής διαδικασίας
- Την εκτίμηση των αναγκαίων πρώτων υλών
- Την ικανοποίηση υφισταμένων αναγκών της αγοράς

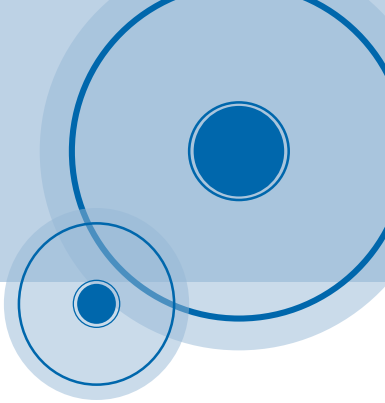
Ζ. Άξονες Ε-Σ (2/2)

Παράδειγμα

Ένας επιπλοποιός που εισάγει νέες φόρμες στην παραγωγή του, ένας νεαρός ηλεκτρολόγος που φιλοδοξεί να ιδρύσει μία εταιρεία 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 των 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. Ενότητες «επιχειρηματικού σχεδίου»



Προκαταρκτικό μέρος ενός
επιχειρηματικού σχεδίου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α. Τι Περιλαμβάνει

1. Γενική εισαγωγή

2. Εξώφυλλο

Πρέπει να είναι καλαίσθητο, να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο, να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρης επωνυμία της.

3. Εισαγωγική σελίδα

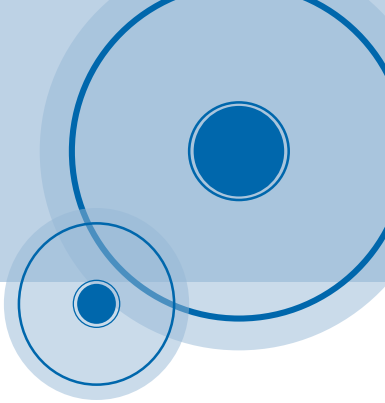
Περιλαμβάνει, αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Μπορεί επίσης, να περιλαμβάνει περιγραφή και περίληψη των προϊόντων (αν και όποιων είναι απαραίτητο), φωτογραφίες και το σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

4. Περιεχόμενα

Πρέπει να είναι καλά δομημένα, ώστε να περιλαμβάνουν όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση.

5. Executive summary

- Εδώ πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το **περιεχόμενο του ΕΣ, συμπιεσμένο** σε μερικά συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου.
- Πρέπει να είναι **ουσιαστικό και καλογραμμένο**, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωση του.
- Τέλος, πρέπει να αναφέρονται μέσα σε αυτό κυρίως **τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.**



*Κύριο μέρος ενός
επιχειρηματικού σχεδίου*

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Α. Τι Περιλαμβάνει

Σε αυτή την ενότητα πρέπει να γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης.

Η ενότητα χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη:

I. Περιγραφή της επιχείρησης

II. Προϊόντα ή/και υπηρεσίες που θα προσφέρονται

III. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας

Ι. Περιγραφή της επιχείρησης

Εδώ, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται:

- Α. Νομιμοποίηση-τύπος επιχείρησης: ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις
- Β. Είδος επιχείρησης: εμπορία, κατασκευή, υπηρεσίες
- Γ. Αν είναι νέα, ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.
- Δ. Ό,τι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κλπ

II. Προϊόντα / Υπηρεσίες

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών, με έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι καταναλωτές από αυτά / αυτές.

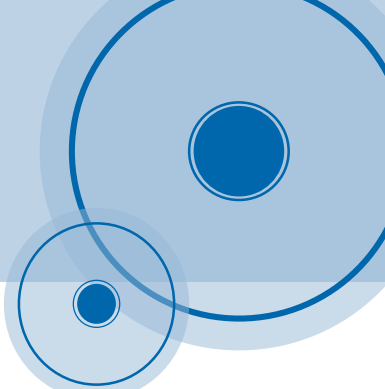
Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους. Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

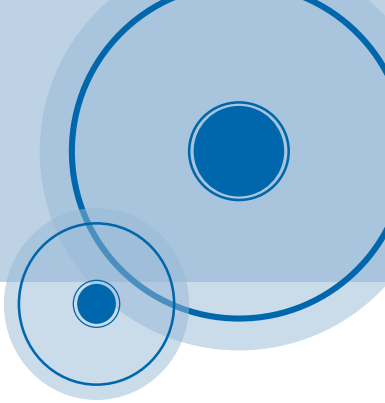
- τι πουλάει η επιχείρηση
- πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή
- τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- τι έχει μεγάλη ζήτηση

III. Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.

Η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται «γύρω» απ' τους πελάτες. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη δημιουργία αυτού του τμήματος είναι οι εξής:

- 
- ✓ Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
 - ✓ Τι είδους χώρος χρειάζεται;
 - ✓ Πόσος χώρος χρειάζεται;
 - ✓ Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
 - ✓ Είναι εύκολα προσβάσιμο το κτίριο στέγασης της επιχείρησης;
 - ✓ Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
 - ✓ Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;



Κύριο μέρος ενός
επιχειρηματικού σχεδίου

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Α. Τι Περιλαμβάνει

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης.

Σε αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή επαρκεί. Η εξωτερική ανάλυση **αποτελείται από τέσσερις υποομάδες:**

- I. Ανάλυση Καταναλωτή
- II. Ανάλυση Ανταγωνισμού
- III. Ανάλυση Αγοράς
- IV. Ανάλυση Περιβάλλοντος

1. Ανάλυση καταναλωτή

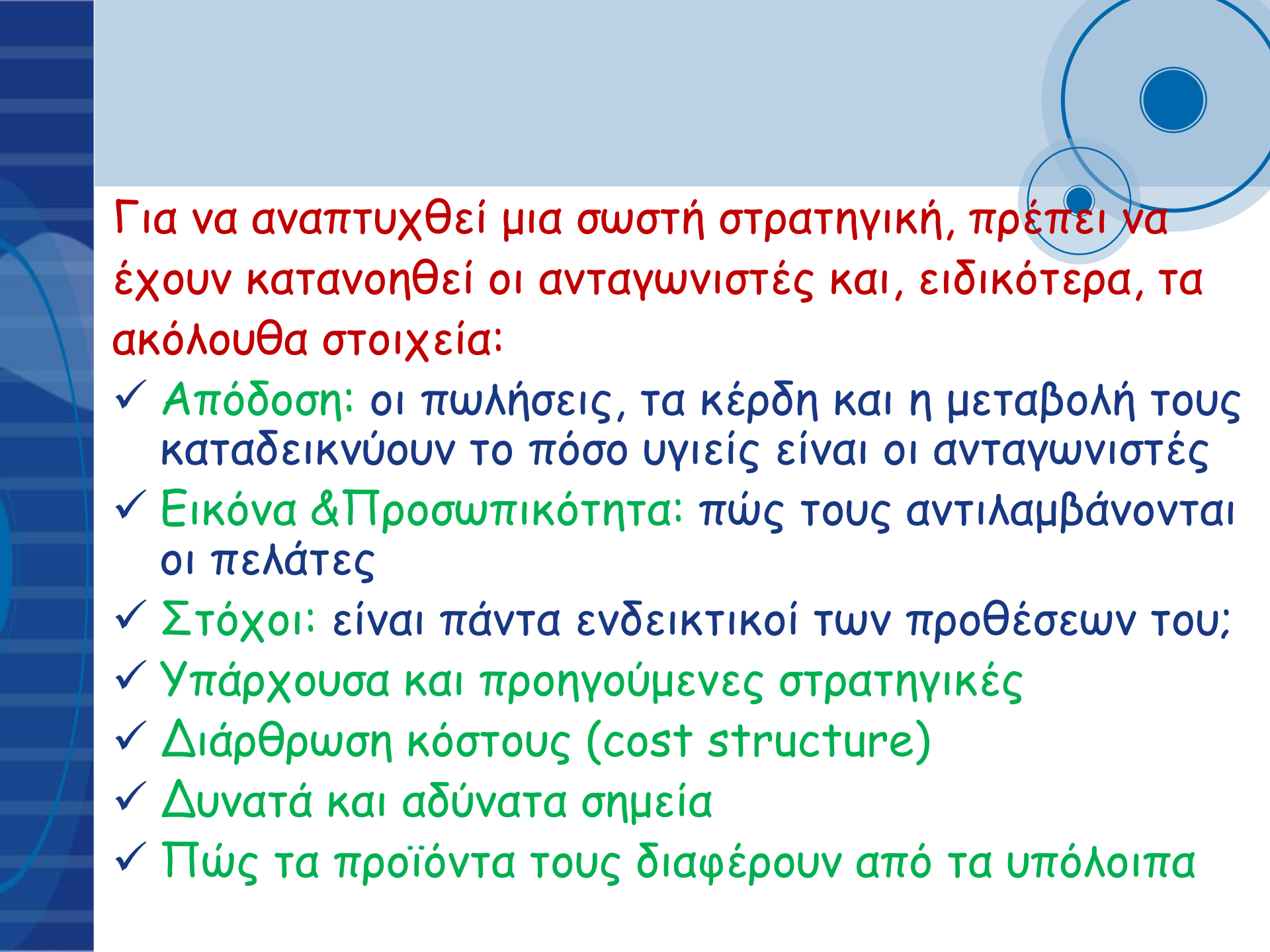
Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Παράδειγμα: ένας τρόπος να “τμηματοποιηθεί” η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κλπ.) είναι να διατεθούν σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας).

Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα, π.χ., με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, την τιμή, τη δροσιά, την ευκολία κλπ.

2. Ανάλυση ανταγωνισμού

- Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών.
- Στη συνέχεια, πρέπει να μελετηθούν οι στρατηγικές που θα χρησιμοποιούν.
- Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών, τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά.

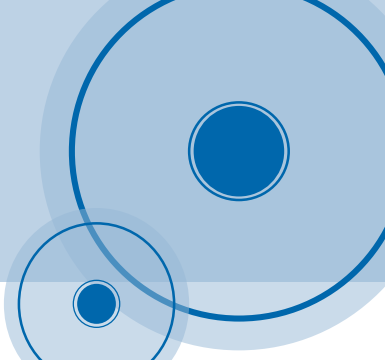


Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και, ειδικότερα, τα ακόλουθα στοιχεία:

- ✓ **Απόδοση:** οι πωλήσεις, τα κέρδη και η μεταβολή τους καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστές
- ✓ **Εικόνα & Προσωπικότητα:** πώς τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- ✓ **Στόχοι:** είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεων του;
- ✓ **Υπάρχουσα και προηγούμενες στρατηγικές**
- ✓ **Διάρθρωση κόστους (cost structure)**
- ✓ **Δυνατά και αδύνατα σημεία**
- ✓ **Πώς τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα**

3. Ανάλυση αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υπο-αγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές.



Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

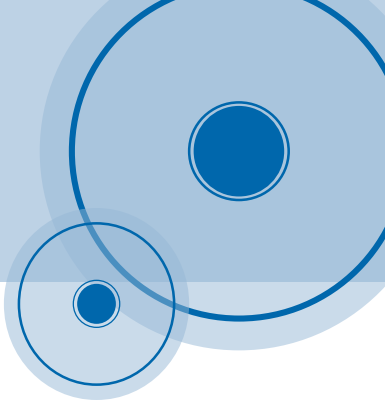
- ✓ Μέγεθος αγοράς
- ✓ Ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects)
- ✓ Κερδοφορία αγοράς
- ✓ Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- ✓ Κανάλια διανομής (distribution channels)
- ✓ Τάσεις
- ✓ Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

4. Ανάλυση περιβάλλοντος

Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούνται όλοι οι παράγοντες του επηρεάζουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά ή την υπο-αγορά μας.

Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία



Κύριο μέρος ενός
επιχειρηματικού σχεδίου

**ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ
ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Α. Τι Περιλαμβάνει

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το **πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές.**

Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

- I. Καθορισμός Στόχων
- II. Στρατηγική Προϊόντων (Product strategy)
- III. Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- IV. Πωλήσεις
- V. Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

1. Καθορισμός Στόχων

Οι στόχοι αναφέρονται στα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει και αποτελούν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της Διοίκησης.

Πρέπει να διακρίνονται κυρίως από:

- α. Σαφήνεια
- β. Ρεαλισμό
- γ. Ιεράρχηση
- δ. Συνέπεια
- ε. Χρονικό Ορίζοντα

Παράδειγμα

Ας δούμε πως ένα ιδιωτικό κέντρο υγείας αναπτύσσει σε μία παράγραφο το δικό του mission statement. Θα μπορέσουμε να δούμε την πρακτική στον ορισμό της κατεύθυνσης που ακολουθείται και την ευκρίνεια στον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί:

Στόχος μας είναι να παρέχουμε την καλύτερη δυνατή ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους ασθενείς μας (IE+PE+ΣΑ), ανταποκρινόμενοι στην ανάγκη παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών επί 24ώρου βάσεως σε οποιαδήποτε περίοδο του έτους (ΣΥ+ΧΟ). Απώτερος σκοπός μας είναι να βοηθήσουμε με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες υγείας που προσφέρουμε, στην βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας της πόλης μας (PE+ΣΥ).

2. Στρατηγική Προϊόντων

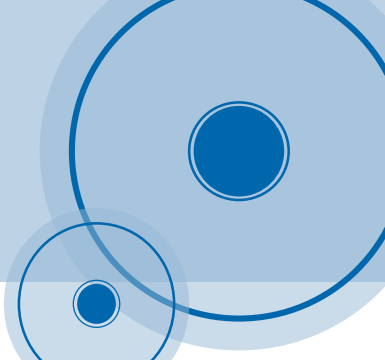
Σε αυτό το μέρος περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα, όσον αφορά τα παρακάτω στοιχεία:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κλπ.)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP) τι το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν

3. Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της Επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που -σε συνδυασμό, βέβαια, με κάποια άλλα- θα κρίνει τελικά, την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης.

Το πλάνο marketing πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμία να κατέχει ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας-στόχου της. Επίσης, εδώ **πρέπει να περιγραφούν:**

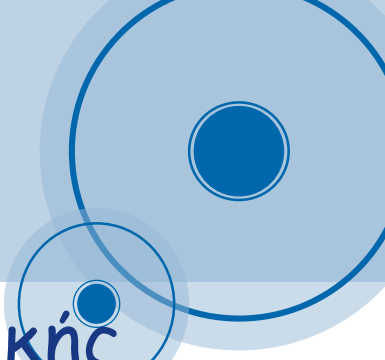


α. Συμπεριφορά καταναλωτή:

διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή προϊόντων, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα, ευθυμία και ανάγκες που τον οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.

β. Προϊόν:

χαρακτηριστικά που διαθέτει και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται (Product Life Cycle/ PLC)



γ. Τιμή: καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις

δ. Διανομή: περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια κ.ά.

ε. Προώθηση: περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και χρήση διαδικτύου

4. Πωλήσεις

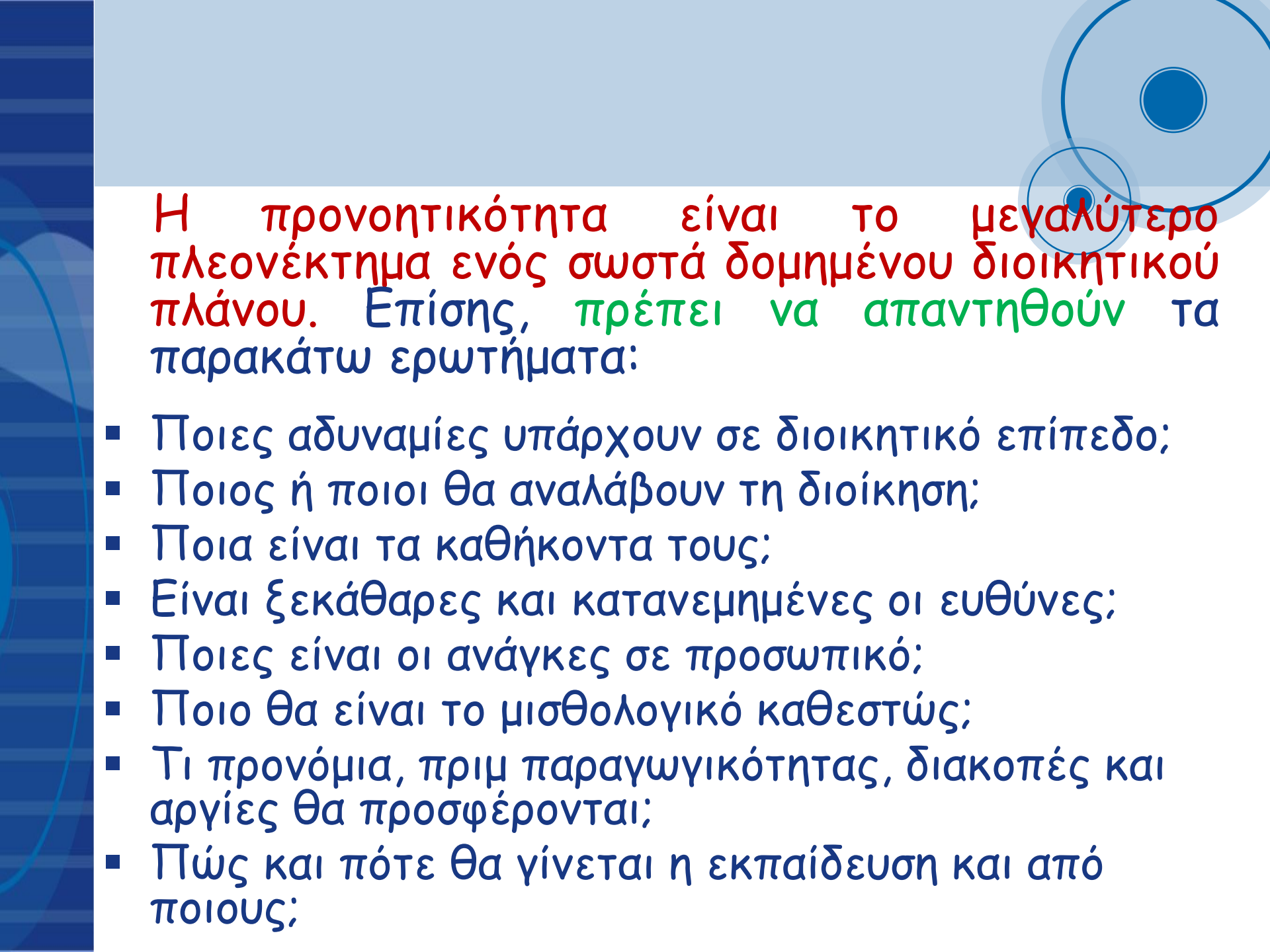
Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθούν πολύ), θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υπο-αγοράς, αν κριθεί χρήσιμο).

Για τις προβλέψεις, χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι ρεαλιστικές.

5. Διοικητικό πλάνο

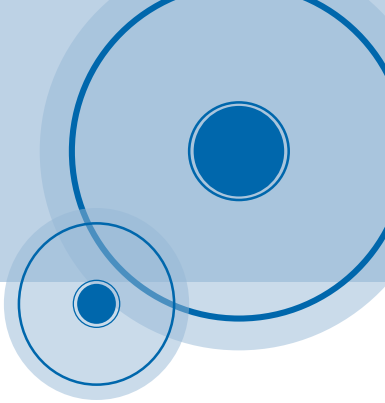
Η διοίκηση μίας επιχείρησης συνεπάγεται πολλές ευθύνες. Η πεποίθηση «είμαι αφεντικό του εαυτού μου» είναι απλουστευτική και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης.

Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λεπτομέρειες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο (time and space management).



Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός σωστά δομημένου διοικητικού πλάνου. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντα τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;



*Κύριο μέρος ενός
επιχειρηματικού σχεδίου*

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Α. Τι Περιλαμβάνει

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία προς παρουσίαση είναι των προηγούμενων ετών, αλλά περιλαμβάνονται και προβλέψεις (π.χ. επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ.) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες **υποθέσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα**. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η πηγή χρηματοδότησης του επιχειρηματικού πλάνου.

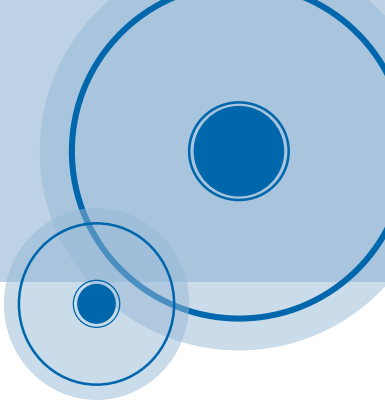
Παράδειγμα

Έστω μία επιχείρηση η οποία αποφασίζει να παράγει αλουμίνιο. Καταστρώνει λοιπόν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και κάνει μία αρχική εκτίμηση της χρηματοδοτικής της κάλυψης, προκειμένου να δει από πού θα αντλήσει τα κεφάλαιά της για να προβεί σε επενδυτικές κινήσεις. Για τον ηλεκτρομηχανολογικό της εξοπλισμό διαθέτει σε ίδια κεφάλαια 5.000 ευρώ, ενώ τα κεφάλαια εκκίνησής από τα ίδια κεφάλαια είναι 3.000 ευρώ. Άλλες δύο χιλιάδες ευρώ είναι η επιχορήγηση από το κράτος για τον εξοπλισμό, ενώ το δάνειο που παίρνει από την τράπεζα φθάνει τα 1.000 ευρώ για τον εξοπλισμό και 2.000 ευρώ για το κεφάλαιο εκκίνησης. Οι πιστώσεις από τους προμηθευτές είναι 2.000 ευρώ για τον εξοπλισμό και 1.000 ευρώ για τα κεφάλαια εκκίνησης.

Ένα ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ
πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

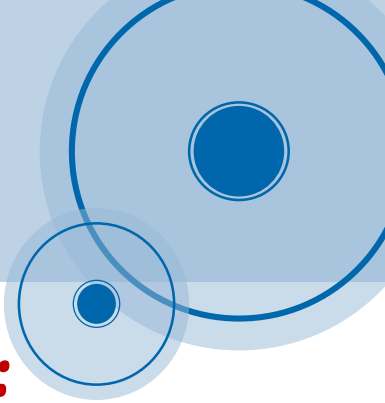
Ισολογισμός:

Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια της κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν ισολογισμό του προηγούμενου έτους και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη.



Ανάλυση χρηματοροών:

Αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής, ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.

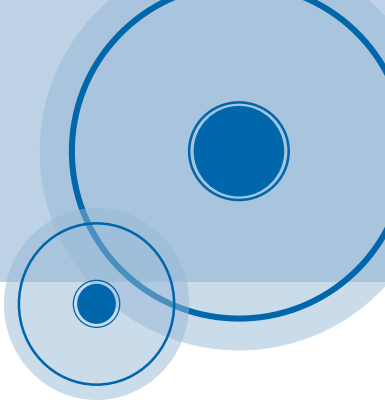


Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:

Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλιές, αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

Break-even Analysis:

Καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή σε τεμάχια), ώστε να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.



Τελικό μέρος ενός
επιχειρηματικού σχεδίου

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

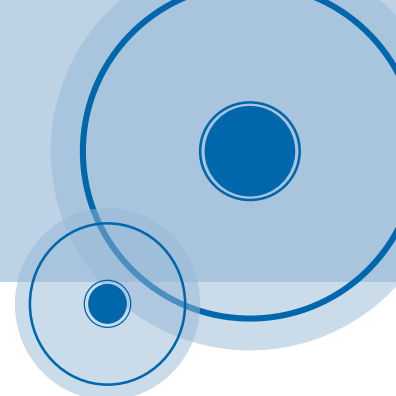
Α. Τι Περιλαμβάνει

- α. Τελειώνοντας αναφερόμαστε ξανά στους **στόχους και στις βλέψεις** που έχουμε για την επιχείρησή μας.
- β. Εάν ο λόγος για τον οποίο καταρτίσαμε το Business Plan είναι για χρηματοδότηση, **πρέπει να αναφέρουμε ξανά το ποσό που ζητάμε και γιατί ακριβώς το χρειαζόμαστε.**
- γ. Ο επίλογος πρέπει να είναι **ξεκάθαρος, συνοπτικός και να αφήνει θετικές εντυπώσεις.**

3. Γενικές συμβουλές για τη σύνταξη ενός επιτυχημένου «επιχειρηματικού σχεδίου»

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται επιγραμματικά μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου:

- ✓ Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται ως εργαλεία, κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- ✓ Ο περιγραφές και οι προβλέψεις που θα περιληφθούν στο σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικές.
- ✓ Το κείμενο του σχεδίου πρέπει να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα και να μην πλατειάζει.
- ✓ Πρέπει να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.



- ✓ Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο.
- ✓ Ο συντάκτης του σχεδίου πρέπει να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ. οι τράπεζες, για μια επέκταση επιχείρησης, απαιτούν ισολογισμούς, νομιμοποίηση κλπ.).
- ✓ Το κείμενο που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε), να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.

4. Οικονομικό πλάνο «επιχειρηματικού σχεδίου» Μ.Μ.Ε. που έχει υποβληθεί σε επιχειρησιακό πρόγραμμα ΕΣΠΑ (2007-2013)

«Ολοκληρωμένη παρέμβαση για την στήριξη της Γυναικείας Απασχόλησης
μέσω ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας»

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.1.ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ύστερα από τη διεξαγωγή των απαραίτητων διαδικασιών και τη λήψη των προαπαιτούμενων αδειών, η «Α» αναμένεται να ιδρυθεί ως ανεξάρτητη ατομική επιχείρηση. Πρόκειται για ένα πρατήριο άρτου αντικείμενο του οποίου θα είναι το λιανικό εμπόριο ειδών αρτοποιίας, προϊόντων σφολιάτας και καφέ, μέσω του απόλυτα εξυπηρετικού και άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού της.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.1.1. Στόχοι – Σκοποί – Target Group

Θεσμικός στόχος της «Α» είναι η ποιοτική παροχή μικρογευμάτων και καφέ στους κατοίκους του Νομού Χανίων, με απόκτηση όλο και μεγαλύτερης εμπιστοσύνης από το καταναλωτικό κοινό και αποσπώντας μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές.

Η αγορά – στόχος (target – group), αφορά όλες τις γυναίκες, άντρες και παιδιά οποιασδήποτε ηλικίας και εθνικότητας (δημογραφική τμηματοποίηση), κάθε εισοδηματικής στάθμης (οικονομική τμηματοποίηση) που κατοικούν μόνιμα στην Κρήτη ή συνιστούν εσωτερικό-εξωτερικό τουρισμό (γεωγραφική τμηματοποίηση).

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- Βραχυπρόθεσμοι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί)

- Ως *ποιοτικοί στόχοι* μας μπορούν να θεωρηθούν:

- α) Η σωστή εκτέλεση του σχεδίου μάρκετινγκ.

- β) Η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων.

- γ) Η διαπίστωση των τάσεων του κοινού – στόχου.

- δ) Η επιλογή των κατάλληλων μέσων προώθησης και προβολής.

- Ως *ποσοτικοί στόχοι* της επιχείρησής μας, βραχυπρόθεσμα, θεωρούνται:

- α) Η αύξηση των πωλήσεων κατά 10%/ μεταξύ 2013-2014 και κατά 35% μεταξύ 2014-2015.

- β) Η μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 15% σε 3 έτη.

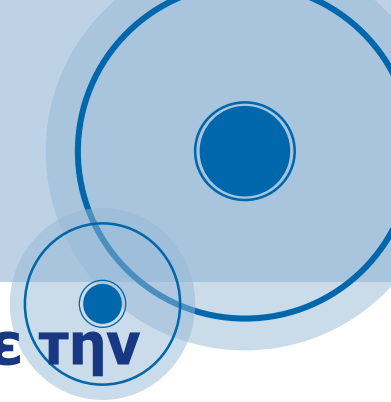
1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- γ) Η δημιουργία μιας νέας θέσης απασχόλησης έως το 2016 (εκτός της επιδοτούμενης θέσης εργασίας από το ΕΣΠΑ).
- δ) Η μείωση της τιμής αγοράς των α' υλών και έτοιμων προϊόντων/ μονάδα κατά 8% μεταξύ 2013-2014 και κατά 15% μεταξύ 2014-2015.

- Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Ένας από τους βασικότερους μακροπρόθεσμους στόχους είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στους υπόλοιπους νομούς της Κρήτης.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ



1.1.2. Συσχέτιση της κύριας δραστηριότητας με την πράσινη ανάπτυξη.

Η κύρια δραστηριότητα της «Α» συνδέεται άρρηκτα με το περιβάλλον και την ανάπτυξη καθώς συνεπάγεται εξοικονόμηση αναλώσιμων υλικών και επιλογή ηλεκτρονικών τρόπων προώθησης και προβολής. Η επιχείρηση θα προβεί σε ενέργειες που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Συγκεκριμένα:

- α) Θα χρησιμοποιηθούν φιλικές προς το περιβάλλον σακούλες.
- β) Θα οργανωθεί πρόγραμμα ανακύκλωσης των χρησιμοποιούμενων συσκευασιών του καταστήματος.
- γ) Θα οργανωθεί πρόγραμμα ανακύκλωσης μπαταριών.
- δ) Θα χρησιμοποιούνται μόνο ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις τράπεζες και τις λοιπές ομάδες ενδιαφερομένων.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.1.3.Κερδοφορία – Μοναδικότητα Προϊόντος

Με την αποπεράτωση των στόχων της και την προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς και του κλάδου, η «Α» αναμένεται να ακολουθήσει κερδοφόρα πορεία.

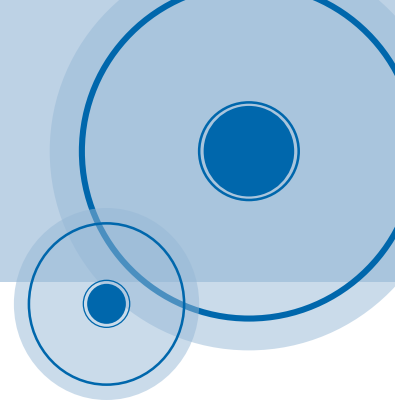
Η μοναδικότητα του προϊόντος της επιχείρησης βασίζεται στην ενασχόληση της σχεδόν αποκλειστικά με το λιανικό εμπόριο τοπικών μικρογευμάτων και καφέ στην πιο τουριστική περιοχή του Νομού Χανίων.

- Οι οικίες δημόσιες σχέσεις με τον πελάτη, η στρατηγική θέση των εγκαταστάσεων, η καλή επαγγελματική σχέση με τους προμηθευτές και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, αναμένεται να οδηγήσει στην ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

- Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων θα εξασφαλιστεί διαμέσου της επιλογής ποιοτικών πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων (προμηθευτές που διαθέτουν σύμβολα διασφάλισης ποιότητας – ISO και HACCP), αυθεντικών συνταγών και άριστων συνθηκών υγιεινής (η επιχειρηματίας διαθέτει πιστοποίηση από τον ΕΦΕΤ – σεμινάριο υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων). Όλα τα παραπάνω θα συνεισφέρουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ



1.1.4.Εξωτερικοί Πόροι – Outsourcing

Η «Α» αναμένεται να συνεργαστεί με επιχείρηση ταχυμεταφορών, επιχείρηση διαχείρισης νομικών υποθέσεων, διαφημιστική εταιρία, επιχείρηση προμήθειας αναλώσιμων υλικών, λογιστικό και οικονομοτεχνικό γραφείο.

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων της θα είναι αρκετοί. Η δυνατότητα υποκατάστασης τους προσφέρει τη δυνατότητα για εύκολη αντικατάσταση των προμηθευτών σε περίπτωση προβλήματος. Ενδέχεται συγκεκριμένοι προμηθευτές να παράσχουν μέρος του εξοπλισμού της επιχείρησης στα πλαίσια της ανάπτυξης πιο αгаσής συνεργασίας.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1.2.1. Περιγραφή Παρεχόμενων Προϊόντων

Τα προς πώληση προϊόντα μας είναι:

1) Τοπικά παραγόμενα είδη σφολιάτας και μικρογεύματα:

- Τυρόπιτες
- Σπανακόπιτες
- Ζαμπονόπιτες
- Λουκανικόπιτες
- Κασερόπιτες
- Σάντουιτς
- Καλλιτσούνια
- πίτσες

2) Είδη αρτοποιίας:

- Ψωμί
- Παξιμάδια
- Βουτήματα
- Κουλούρια

3) Είδη καφέ:

- Ελληνικός
- Freddo espresso
- Freddo cappuccino
- Γαλλικός
- Frappe

4) Αναψυκτικά:

- Πορτοκαλάδα
- Λεμονάδα
- Sprite
- Coca Cola

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.2.2. Τιμολόγηση Προϊόντων

Τα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται στο στάδιο της εισόδου στην αγορά και γι' αυτό το λόγο οι τιμές θα είναι σχετικά χαμηλές. Ο στόχος είναι η απόσπαση σημαντικών μεριδίων αγοράς. Ταυτόχρονα, προκειμένου η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό, θα διατηρήσει τις τιμές της σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των ανταγωνιστών.

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

1.3.ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Η έδρα της επιχείρησης θα είναι στο κέντρο των Χανίων, στο ενετικό λιμάνι (ενιαίος χώρος 30 τ.μ.) με άμεση πρόσβαση στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Η τοποθεσία εγκατάστασης έπαιξε το σημαντικότερο ρόλο στην απόφασή μας. Πλησίον μας βρίσκεται το λιμάνι των Χανίων, ενώ η κεντρική αγορά βρίσκεται σε μικρή απόσταση. Ίσως πρόκειται για τον πιο τουριστικό δρόμο της πόλης, με πληθώρα τουριστικών καταστημάτων και σημαντική κίνηση ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Αυτό εξασφαλίζει εν δυνάμει πελάτες. Ταυτόχρονα, η περιοχή διαθέτει, σε μικρή απόσταση, ελεύθερους χώρους στάθμευσης, γεγονός που δε δημιουργεί πρόβλημα ούτε στους πελάτες ούτε στους προμηθευτές μας.

2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Τα τελευταία χρόνια, αρκετές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών αρτοποιίας, προϊόντων σφολιάτας και καφέ στο Νομό Χανίων. Αυτό οφείλεται στο υψηλό κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. που παρατηρείται στο Νομό και στην ανελαστικότητα της ζήτησης των συγκεκριμένων ειδών. Ωστόσο καμιά δε βρίσκεται στην συγκεκριμένη τοποθεσία και δε διαθέτει την προτεινόμενη οργανωσιακή στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων.

Η διαφοροποίηση των παρεχόμενων προϊόντων της «Α» θα είναι ποιοτική. Το οικείο περιβάλλον, η ποιότητα της εργασίας, η μακρόχρονη πείρα, οι χαμηλές τιμές, η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών (σεβασμός και φροντίδα του πελάτη, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη) και οι καλές δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης θα εξασφαλίσουν αυτή τη διαφοροποίηση.

2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να εισέλθει στον κλάδο, αλλά θα πρέπει να διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για την κάλυψη του κόστους ίδρυσής της, και το κεφάλαιο κίνησης των πρώτων ετών λειτουργίας της. Υφίστανται πάγια κόστη όπως οι μισθοί των υπαλλήλων, τα ενοίκια, οι λογαριασμοί και τυχόν δανειακές αποπληρωμές.

2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Οι ντόπιοι καταναλωτές δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα τοπικά διατροφικά προϊόντα γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για την μελλοντική πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με των εσωτερικό ή εξωτερικό τουρισμό που επισκέπτεται την Κρήτη.

2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η επιχείρηση θα επιδιώξει να αποκτήσει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό κατά την ίδρυση της. Το αυξημένο κόστος αγοράς, τα υψηλά λειτουργικά έξοδα και η υφιστάμενη περίοδος οικονομικής ύφεσης αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες. Η ενίσχυση μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος «Ολοκληρωμένη παρέμβαση για την στήριξη της Γυναικείας Απασχόλησης μέσω ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας» (από το ΕΣΠΑ) κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητα της. Μπορεί να μην επιδοτείται ο εξοπλισμός (θα καλυφθεί μερικώς από ίδια χρηματοδότηση και μερικώς από δωρεάν παροχή του κύριου προμηθευτή των πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων), αλλά διάφορα στοιχεία κόστους όπως τα ενοίκια, οι λογαριασμοί ΔΕΚΟ, οι δαπάνες παροχής υπηρεσιών, οι ασφαλιστικές εισφορές επιχειρηματία και το μισθολογικό κόστος είναι ιδιάζουσας σημασίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, το κράτος καθορίζει το επίπεδο του ελάχιστου μισθού αλλά και τον αριθμό των ημερών και ωρών που δύναται να απασχοληθεί ένας εργαζόμενος.

2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.5. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Η ανάλυση S.W.O.T. ερευνά τις εσωτερικές αδυναμίες και δυνάμεις μιας επιχείρησης (ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος) και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και κινδύνους που αντιμετωπίζει (ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος). Με βάση την προηγούμενη ανάλυση καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα για την επιχείρηση «Α»:

Ανάλυση S.W.O.T. της επιχείρησης «Α».

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Δυνάμεις επιχείρησης

- Τοποθεσία εγκατάστασης.
- Καλές δημόσιες σχέσεις ιδιοκτήτη.
- Επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία ιδιοκτήτη.
- Παροχή μεγάλου μέρους του εξοπλισμού από τον κύριο προμηθευτή πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων.
- Άψογη συνεργασία με εξωτερικούς πόρους.
- Χαμηλές τιμές και καλή εξυπηρέτηση.
- Πρόσβαση σε ΑΜΕΑ.
- Προμήθεια προϊόντων απευθείας από τους παραγωγούς.

- Αδυναμίες επιχείρησης

- Έλλειψη ιδίας ρευστότητας για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και την αγορά του επαγγελματικού εξοπλισμού.
- Απαίτηση πληρωμής των προμηθευτών τοις μετρητοίς.
- Ακριβές πρώτες ύλες με συνακόλουθες επιπτώσεις στην τιμολογιακή πολιτική.
- Αδυναμία πρόσληψης προσωπικού χωρίς κάποιου είδους επιχορήγηση.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

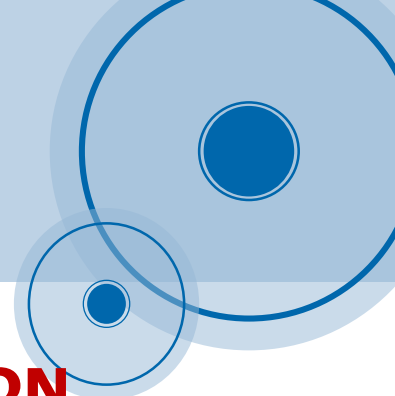
- Ευκαιρίες επιχείρησης

- Μη ύπαρξη ανταγωνιστών λιανικού εμπορίου εγχώριων μικρογευμάτων και καφέ στην περιοχή.
- Επιδοτήσεις μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων και δημιουργία χρηματοδοτούμενης θέσης εργασίας (ΕΣΠΑ).
- Υψηλό κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. ντόπιων κατοίκων.
- Άφιξη αεροπορικής εταιρίας Ryanair στην πόλη των Χανίων.

- Απειλές επιχείρησης

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Άνοδος στα τιμολόγια των ΔΕΚΟ.
- Μειωμένη αγοραστική δύναμη κοινού (περίοδος οικονομικής ύφεσης).
- Χαμηλή καταναλωτική κίνηση τους χειμερινούς μήνες.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η αύξηση των εσόδων της «Α» θα μπορούσε να επέλθει μέσω 1) Συμμετοχής σε επιδοτούμενα επιχειρησιακά προγράμματα, 2) Αποτελεσματικής πολιτικής Μάρκετινγκ και Μάνατζμεντ, 3) Ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες (εξυπηρέτηση). Παράλληλα, η μείωση του κόστους θα μπορούσε να επιτευχθεί διαμέσου 1) Οικονομιών Κλίμακας και 2) Αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω στρατηγικές και την S.W.O.T analysis που προηγήθηκε, καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

α) Η πραγματοποίηση επενδύσεων αποκλειστικά με ίδια χρηματοδότηση είναι ανέφικτη λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας στην αγορά (απειλές) και της δυνατότητας για επιδοτήσεις μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων (ευκαιρίες). Η συμμετοχή της επιχείρησης σε κάποιο επιδοτούμενο επιχειρησιακό πρόγραμμα (ευκαιρίες) αναμένεται να συμβάλλει δραστικά στην χρηματοδότηση επενδύσεων, ώστε να αποκτηθεί εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (αδυναμίες) και να καμφθούν προβλήματα όπως η έλλειψη ρευστότητας για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, η απαίτηση πληρωμής των προμηθευτών τοις μετρητοίς και οι ακριβές πρώτες ύλες (αδυναμίες). Παράδειγμα αποτελεί το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ολοκληρωμένη παρέμβαση για την στήριξη της Γυναικείας Απασχόλησης μέσω ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας» (ΕΣΠΑ).

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

β) Το σωστό Μάνατζμεντ είναι απαραίτητο προκειμένου να είναι αποτελεσματική η επιχείρηση μας. Η υψηλές τιμές των πρώτων υλών και η απαίτηση των προμηθευτών να πληρώνονται τοις μετρητοίς (αδυναμίες) απαιτούν σωστή οργανωσιακή διαχείριση. Επίσης, οι σημαντικές περιβαλλοντικές απειλές (π.χ. άνοδος των τιμολογίων των ΔΕΚΟ και η χαμηλή καταναλωτική κίνηση τους χειμερινούς μήνες) πιέζουν προς αυτή την κατεύθυνση. Η επαγγελματική κατάρτιση και μόρφωση (δυνάμεις) του ιδιοκτήτη (σεμινάριο υγιεινής και ασφάλειας – ΕΦΕΤ, σεμινάριο χρηματοοικονομικής και λογιστικής – ΓΓΔΜ, πιστοποιητικό γνώσεων χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών – ICT EUROPE, επιχειρηματικότητα I/ υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων/ αξιολόγηση επενδύσεων/ Στατιστική/ Εφαρμοσμένη στατιστική (η επιχειρηματίας λόγω των στατιστικών της γνώσεων έχει προβεί ήδη σε αναλυτική έρευνα αγοράς και προτιμήσεων του καταναλωτή/ Χρηματοοικονομική ανάλυση 1/ Μαθηματική χρηματοοικονομία 1 και 2 – Μαθήματα Α.Ε.Ι.), και η εμπειρία και εξειδίκευση του υπό πρόσληψη προσωπικού εξασφαλίζουν τον παραπάνω στόχο.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

γ) Το εγχείρημα για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (καλή εξυπηρέτηση, άψογη συνεργασία με εξωτερικούς πόρους, καλές δημόσιες σχέσεις) αναφέρεται αρχικά στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών (απειλές). Η έλλειψη ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Η μη ύπαρξη ανταγωνιστών στην προτεινόμενη τοποθεσία εγκατάστασης αναμένεται να συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης (ευκαιρίες). Το ίδιο συμβαίνει και με την αναμενόμενη άφιξη της εταιρίας Ryanair στην περιοχή (ευκαιρίες).

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

δ) Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μας μπορεί να επιτευχθεί με τη παροχή οικονομικών αντισταθμισμάτων σε περίπτωση βελτίωσης της απόδοσης τους.

ε) Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας αναφέρεται κυρίως στην εξειδίκευση της εργασίας και στην τεχνολογική βελτίωση (αδυναμίες). Αν η επιχείρηση επιδοτηθεί από το πρόγραμμα «Ολοκληρωμένη παρέμβαση για την στήριξη της Γυναικείας Απασχόλησης μέσω ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας» δύναται να επιτύχει τη μείωση του μακροχρόνιου μέσου κόστους της με τους παραπάνω τρόπους.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.2. ΠΛΑΝΟ MARKETING ΓΙΑ ΤΗΝ «Α»

Η φιλοσοφία μάρκετινγκ της «Α», σε σχέση με τη νέα υπηρεσία, εκφράζεται μέσα από την ανάπτυξη των παρακάτω στενά συνδεδεμένων και αλληλοεξαρτώμενων μεταβλητών (6P's):

1. Προϊόν/ υπηρεσία (Product)
2. Κανάλια διανομής (Place)
3. Τιμολόγηση (Price)
4. Προώθηση/ προβολή (Promotion)
5. Ανθρώπινο δυναμικό (people)
6. Φυσική απόδειξη των υπηρεσιών (physical evidence).

Στον τομέα της προώθησης και προβολής και σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις των επικοινωνιών μάρκετινγκ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται:

- Στις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης
- Στη διαμόρφωση οικείου περιβάλλοντος για τον πελάτη στο χώρο εργασίας.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

α) Πολιτική προϊόντος/ υπηρεσίας

Ο στόχος της πολιτικής προϊόντος της επιχείρησης είναι διττός. Αφενός είναι η ανάπτυξη εικόνας υψηλής ποιότητας για τα παρεχόμενα προϊόντα και αφετέρου η ανάπτυξη διαρκών και φερέγγυων συνεργασιών με συγκεκριμένους προμηθευτές και πελάτες. Έτσι θα μειωθεί το κόστος προμήθειας και θα υπάρξει δέσμευση πελατών.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

β) Πολιτική διανομής

Εκτός από τον επαγγελματικό χώρο της επιχείρησης τα προϊόντα της θα διακινούνται σύνεγγυς της ευρύτερης περιοχής. Η διατήρηση της υπάρχουσας πολιτικής και η αναζήτηση νέων περιοχών κάλυψης (ιδιαίτερα τους χειμερινούς μήνες – απειλές) θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά. Επίσης, μακροπρόθεσμα, η δημιουργία κάποιου νέου υποκαταστήματος θα μείωνε το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης και θα συνέτεινε στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης.

Ταυτόχρονα, η δημιουργία website στο ίντερνετ θα μπορούσε να διανέμει τα προϊόντα και ηλεκτρονικά, ενώ η ανάπτυξη συνεργασίας με τουριστικά καταστήματα της ευρύτερης περιοχής θα έκαναν τις δραστηριότητες της επιχείρησης με πιο άμεση πρόσβαση στο πελατειακό κοινό (π.χ τουρίστες που ενδιαφέρονται να καταναλώσουν ντόπια προϊόντα).

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

γ) Πολιτική προώθησης

Η πολιτική προώθησης της νέας υπηρεσίας, θα αφορά κυρίως τα ακόλουθα:

1. Γνωριμία με βασικούς τοπικούς φορείς.
2. Αποστολή δελτίων τύπου (π.χ. για δημοσιοποίηση τυχόν νέων προϊόντων).
3. Διάφορες διαφημιστικές ενέργειες. Τέτοιες θα μπορούσαν να είναι:
 - Έκδοση έγχρωμων και καλαίσθητων καρτών.
 - Ένταξη της επιχείρησης σε επαγγελματικούς οδηγούς.
 - Διαφημίσεις σε εφημερίδες και σε τοπικά περιοδικά.
 - Καλλιέργεια αποτελεσματικής δημόσιας προβολής (καταχωρήσεις στα ΜΜΕ).
 - Διατήρηση οικείου περιβάλλοντος επιχείρησης και φιλικής σχέσης με τον πελάτη.
 - Διαφήμιση της επιχείρησης σε μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο.
 - Αποστολή ηλεκτρονικών ευχετήριων καρτών, newsletters.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

δ) Πολιτική ανθρώπινου δυναμικού

Είναι σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού προς την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Για την χρηματοδότηση των παραπάνω ενεργειών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιδοτούμενα προγράμματα (π.χ. ΛΑΕΚ) ή σεμινάρια.

ε) Πολιτική φυσικής απόδειξης

Απαιτείται τακτική συντήρηση του καταστήματος, διαρκής κατοχή σύγχρονου και αξιόλογου εξοπλισμού, ποιότητα επίπλωσης και προσεγμένη σηματοδότηση της επιχείρησης.

στ) Πολιτική τιμολόγησης

Τα προϊόντα της επιχείρησης πρέπει να εμπεριέχουν χαμηλές τιμές μέχρι να καταστούν πλήρως γνωστά στην αγορά. Νέες υπηρεσίες όπως εκπλώσεις σε τακτικούς πελάτες μπορούν να προσφερθούν (5% με 10%).

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Στους παρακάτω πίνακες θα επιχειρήσουμε να εξακριβώσουμε κατά πόσο η επένδυση μας θα είναι συμφέρουσα ή όχι. Θα γίνει μια πρόβλεψη 3 ετών, από την ημερομηνία έναρξης των δραστηριοτήτων της «Α» (2013-2015). Τονίζουμε ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της επένδυσης είναι η επιδότηση, μέσω του προγράμματος του ΕΣΠΑ. **Ο επιδοτούμενος προϋπολογισμός του προγράμματος**, εάν η πρόταση μας εγκριθεί, θα κατανεμηθεί ως εξής:

Πίνακας 1: Επιλέξιμες ενέργειες – δαπάνες προγράμματος ΕΣΠΑ (7/2013-12/2014)

A/A	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ-ΔΑΠΑΝΗΣ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΟΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ	ΠΟΣΟ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ (ΜΕ ΦΠΑ)	ΠΟΣΟ ΣΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ (ΧΩΡΙΣ ΦΠΑ)
1	Ενοίκια	20%	6.300 €	6.300 €
2	Λογαριασμοί ΔΕΚΟ	25%	7.918 €	7.918 €
3	Δαπάνες ίδρυσης της επιχείρησης	0%	0 €	0 €
4	Λογιστικές, νομικές και τεχνικές υπηρεσίες	2%	900 €	732 €
5	Έξοδα προβολής και διαφήμισης	0%	0 €	0 €
6	Ασφαλιστικές εισφορές επιχειρηματία	13%	4.050 €	4.050 €
7	Δαπάνες σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου	3%	1.230 €	1.000 €
8	Δαπάνες mentoring ή και κατάρτισης	0%	0 €	0 €
9	Αποσβέσεις παγίων	0%	0 €	0 €
10	Δαπάνες μίσθωσης (leasing)	0%	0 €	0 €
11	Νέα θέση εργασίας	38%	12.000 €	12.000 €
	Σύνολο	100%	32.398 €	32.000 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Παρατηρήσεις:

Η επιδότηση του ΕΣΠΑ θα είναι συνολικά για 18 μήνες (7/2013-12/2014) 32.000 € ενώ ο συνολικός προϋπολογισμός του προγράμματος θα κυμανθεί στα 32.398 € (με ΦΠΑ). Το 2013 θα δοθούν 10.667 € και το 2014 τα υπόλοιπα 21.333 € του προγράμματος (συνολικά 32.000€ χωρίς ΦΠΑ). Αναλυτικά οι δαπάνες περιλαμβάνουν (με Φ.Π.Α.): Ενοίκια (350€/μήνα), Λογαριασμοί ΔΕΚΟ (440€/μήνα), Λογιστικές, Νομικές και Τεχνικές υπηρεσίες (για λογιστική υποστήριξη 50€/μήνα), Ασφαλιστικές εισφορές επιχειρηματία (225€/μήνα), δαπάνες σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου (1.230€) και Νέα θέση εργασίας (12.000€).

Πίνακας 2: Χρηματοδότηση κόστους επένδυσης (7/2013-12/2014)

A/A	ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΠΟΣΟ
1	Επιδότηση ΕΣΠΑ	32.000 €
2	Ίδια κεφάλαια	5.000 €
3	Τραπεζικός Δανεισμός	6.000 €
	Σύνολο	43.000 €

Παρατηρήσεις:

Το συνολικό ύψος της πραγματοποιούμενης επένδυσης θα ανέλθει στο ποσό των 43.000 €. Η επιχείρηση θα καταβάλει ιδιωτική συμμετοχή 5.000 € και θα προβεί στη λήψη δανείου 6.000 €. Η μηνιαία καταβολή του δανείου κυμαίνεται στα 150 € και η ετήσια στα 1.800 €.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 3α: Πρόβλεψη κύκλου εργασιών κατά το πρώτο έτος λειτουργίας (2013)

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΤΙΜΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΗΜΕΡΑ	ΕΣΟΔΑ/ ΜΗΝΑ	ΕΣΟΔΑ/ ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ 6/13-12/13
1	Σφολιατοειδή	1,80 €	23,00	1.242 €	14.904 €	7.452 €
2	Αναψυκτικά	1,10 €	4,00	132 €	1.584 €	792 €
3	Ψωμί	1,00 €	8,00	240 €	2.880 €	1.440 €
4	Καφές	1,40 €	20,00	840 €	10.080 €	5.040 €
5	Κουλούρια	0,60 €	8,00	144 €	1.728 €	864 €
6	Βουτήματα	3,50 €	8,00	840 €	10.080 €	5.040 €
7	Παξιμάδια	3,50 €	2,00	210 €	2.520 €	1.260 €
8	Σάντουιτς	2,00 €	7,00	420 €	5.040 €	2.520 €
Σύνολα	-	1,86 €	80,00	4.068 €	48.816 €	24.408 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 3β: Πρόβλεψη κύκλου εργασιών κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας (2014)

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΤΙΜΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΗΜΕΡΑ	ΕΣΟΔΑ/ ΜΗΝΑ	ΕΣΟΔΑ/ ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	1,80 €	25,30	1.366,20 €	16.394,40 €
2	Αναψυκτικά	1,10 €	4,40	145,20 €	1.742,40 €
3	Ψωμί	1,00 €	8,80	264,00 €	3.168,00 €
4	Καφές	1,40 €	22,00	924,00 €	11.088,00 €
5	Κουλούρια	0,60 €	8,80	158,40 €	1.900,80 €
6	Βουτήματα	3,50 €	8,80	924,00 €	11.088,00 €
7	Παξιμάδια	3,50 €	2,20	231,00 €	2.772,00 €
8	Σάντουιτς	2,00 €	7,70	462,00 €	5.544,00 €
Σύνολα		1,86 €	88,00	4.474,80 €	53.697,60 €

Πίνακας 3γ: Πρόβλεψη κύκλου εργασιών κατά το τρίτο έτος λειτουργίας (2015)

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΤΙΜΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΗΜΕΡΑ	ΕΣΟΔΑ/ ΜΗΝΑ	ΕΣΟΔΑ/ ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	1,80 €	34,16	1.844,37 €	22.132,44 €
2	Αναψυκτικά	1,10 €	5,94	196,02 €	2.352,24 €
3	Ψωμί	1,00 €	11,88	356,40 €	4.276,80 €
4	Καφές	1,40 €	29,70	1.247,40 €	14.968,80 €
5	Κουλούρια	0,60 €	11,88	213,84 €	2.566,08 €
6	Βουτήματα	3,50 €	11,88	1.247,40 €	14.968,80 €
7	Παξιμάδια	3,50 €	2,97	311,85 €	3.742,20 €
8	Σάντουιτς	2,00 €	10,40	623,70 €	7.484,40 €
Σύνολα		1,86 €	118,80	6.040,98 €	72.491,76 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 4: Πρόβλεψη κύκλου εργασιών για την τριετία 2013-2015

ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ	% ΜΕΤΑΒΟΛΗ	% ΜΕΤΑΒΟΛΗ
7/2013-12/2013	2013 (ΠΡΟΕΚΤΑΣΗ ΤΑΣΗΣ)	2014	2015	2013-2014	2014-2015
24.408 €	48.816 €	53.698 €	72.492 €	10%	35%

Παρατηρήσεις:

Οι τιμές των προϊόντων είναι ενδεικτικές και εκφράζουν μέσους όρους. Μεταξύ 2013-2014, υφίσταται αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 10%, ενώ το 2015 η αύξηση φθάνει στο 35%, σύμφωνα με το βραχυπρόθεσμο στόχο που έχει τεθεί (πίνακες 3α, 3β, 3γ). Η μεγαλύτερη αύξηση του κύκλου εργασιών, το 2015, δικαιολογείται λόγω των πρώτων θετικών αποτελεσμάτων του στρατηγικού προγραμματισμού και του σχεδίου μάρκετινγκ της επιχείρησης. Επειδή τα στοιχεία του 2013 είναι για ένα εξάμηνο, έχει γίνει προβολή των δεδομένων για ολόκληρο το έτος 2013 (προέκταση τάσης). Κάτι ανάλογο ισχύει και για τους ακόλουθους πίνακες.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 5: Πρόβλεψη συνολικών εσόδων για την τριετία 7/2013-12/2015						
A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΕΣΟΔΑ/ ΜΗΝΙΑΙΑ	ΕΣΟΔΑ ΕΞΑΜΗΝΟ 2013	ΕΣΟΔΑ 2013 (ΠΡΟΕΚΤΑΣΗ ΤΑΣΗΣ)	ΕΣΟΔΑ 2014	ΕΣΟΔΑ 2015
1	Κύκλος εργασιών	4.068 €	24.408 €	48.816 €	53.698 €	72.492 €
2	Τραπεζικός Δανεισμός	500 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	0 €
3	Ιδία Κεφάλαια	833 €	5.000 €	5.000 €	0 €	0 €
4	Επιδότηση ΕΣΠΑ	1.778 €	10.667 €	10.667 €	21.333 €	0 €
	Σύνολο	7.179 €	43.075 €	67.483 €	78.031 €	72.492 €

Παρατηρήσεις:

Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης προκύπτουν ως το άθροισμα του κύκλου εργασιών της, της λήψης του τραπεζικού δανείου, των ιδίων κεφαλαίων της και της επιδότησης του ΕΣΠΑ (πίνακες 2,4). Για το έτος 2015 η επιχείρηση θα βασιστεί αποκλειστικά και μόνο στον κύκλο εργασιών της.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6α: Πρόβλεψη κόστους αγορών α' υλών, έτοιμων προϊόντων και παγίων για την τριετία 2013-2015

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΑΜΗΝΟΥ 2013	ΚΟΣΤΟΣ 2013 (ΠΡΟΕΚΤΑΣΗ ΤΑΣΗΣ)	ΚΟΣΤΟΣ 2014	ΚΟΣΤΟΣ 2015
1	Αγορά εξοπλισμού	8.700 €	8.700 €	0 €	0 €
2	Ξυλουργικά	3.000 €	3.000 €	0 €	0 €
3	Κόστος αγοράς α' υλών και έτοιμων προϊόντων	10.278 €	19.476 €	19.710 €	22.617 €
	Σύνολο	21.978 €	31.176 €	19.710 €	22.617 €

Παρατηρήσεις:

Οι δαπάνες αγοράς α' υλών και παγίων θα είναι για το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας 21.978 € (για ολόκληρο το 2013 θα είναι 31.176 €) (πίνακας 6α). Τα έτη 2014 και 2015 το κόστος αυτό θα αφορά μόνο το κόστος αγοράς α' υλών. Όπως θα φανεί και στους παρακάτω πίνακες (6β, 6γ, 6δ, 6ε, 6ζ, 6η, 6θ) μεταξύ 2013-2014 θα υπάρχει μείωση της τιμής αγοράς των α' υλών και έτοιμων προϊόντων της τάξης του 8% και μεταξύ 2014-2015 μείωση της τάξης του 15% (σύμφωνα με το βραχυπρόθεσμο στόχο που έχει τεθεί). Αυτό είναι φυσικό λόγω της επίδρασης οικονομικών κλίμακας, των αποτελεσμάτων εμπειρίας και της καλύτερης σχέσης με τους προμηθευτές. Η αύξηση που παρατηρείται το 2015 στο κόστος αγοράς α' υλών και έτοιμων προϊόντων οφείλεται στη σημαντική προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6β : Ανάλυση αγοράς εξοπλισμού και ξυλουργικών εργασιών (2013)

	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	Τιμή	Ποσότητα	Σύνολο
1	Καταψύκτες	600 €	2	1.200 €
2	Φούρνος μικροκυμάτων	1.500 €	1	1.500 €
3	Στίφτης Πορτοκαλιού	100 €	1	100 €
4	Επαγγελματική τοστιέρα	200 €	1	200 €
5	Θερμοθάλαμος	1.500 €	2	3.000 €
6	Ψυγείο	1.500 €	1	1.500 €
7	Λάτζα	300 €	1	300 €
8	Φούρνος κυκλοθερμικού αέρα	300 €	1	300 €
9	Πιτσιέρα	500 €	1	500 €
10	Φραπεδιέρα	100 €	1	100 €
ΣΥΝΟΛΟ				8.700 €
	ΞΥΛΟΥΡΓΙΚΑ	Τιμή	Ποσότητα	Σύνολο
1	Εργασίες	1.500 €	1	1.500 €
2	Ηλεκτρολόγος	500 €	1	500 €
3	Air - Condition	500 €	1	500 €
4	Αεροκουρτίνες	200 €	1	200 €
5	Βάψιμο	300 €	1	300 €
ΣΥΝΟΛΟ				3.000 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ				11.700 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6γ : Ανάλυση προμηθειών α' υλών και έτοιμων προϊόντων (2013)

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ		ΗΜΕΡΑ	ΜΗΝΑΣ	ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	23,00	690,00	8.280,00
2	Αναψυκτικά	4,00	120,00	1.440,00
3	Ψωμί	8,00	240,00	2.880,00
4	Καφές	20,00	600,00	7.200,00
5	Κουλούρια	8,00	240,00	2.880,00
6	Βουτήματα	8,00	240,00	2.880,00
7	Παξιμάδια	2,00	60,00	720,00
8	Σάντουιτς	7,00	210,00	2.520,00
Σύνολο		80,00	2.400,00	28.800,00
Μέσος Όρος		10,00	300,00	3.600,00

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6δ : Ανάλυση κόστους αγοράς α' υλών και έτοιμων προϊόντων (2013)

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ		ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ/ΗΜΕΡΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΗΝΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΕΞΑΜΗΝΟ	ΚΟΣΤΟΣ/ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	0,70 €	16,10 €	483,00 €	2.898,00 €	5.796,00 €
2	Αναψυκτικά	0,50 €	2,00 €	60,00 €	360,00 €	720,00 €
3	Ψωμί	0,70 €	5,60 €	168,00 €	1.008,00 €	2.016,00 €
4	Καφές	0,15 €	3,00 €	90,00 €	540,00 €	1.080,00 €
5	Κουλούρια	0,40 €	3,20 €	96,00 €	576,00 €	1.152,00 €
6	Βουτήματα	2,00 €	16,00 €	480,00 €	2.880,00 €	5.760,00 €
7	Παξιμάδια	2,00 €	4,00 €	120,00 €	720,00 €	1.440,00 €
8	Σάντουιτς	0,60 €	4,20 €	126,00 €	756,00 €	1.512,00 €
Σύνολο		7,05 €	54,10 €	1.623,00 €	10.278,00 €	19.476,00 €
Μέσος Όρος		0,88 €	6,76 €	202,88 €	1.217,25 €	2.434,50 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6ε : Ανάλυση προμηθειών α' υλών και έτοιμων προϊόντων (2014)

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ		ΗΜΕΡΑ	ΜΗΝΑΣ	ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	25,30	759,00	9.108,00
2	Αναψυκτικά	4,40	132,00	1.584,00
3	Ψωμί	8,80	264,00	3.168,00
4	Καφές	22,00	660,00	7.920,00
5	Κουλούρια	8,80	264,00	3.168,00
6	Βουτήματα	8,80	264,00	3.168,00
7	Παξιμάδια	2,20	66,00	792,00
8	Σάντουιτς	7,70	231,00	2.772,00
Σύνολο		88,00	2.640,00	31.680,00
Μέσος Όρος		11,00	330,00	3.960,00

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6ζ : Ανάλυση κόστους αγοράς α' υλών και έτοιμων προϊόντων (2014)

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ		ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ/ΗΜΕΡΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΗΝΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΕΞΑΜΗΝΟ	ΚΟΣΤΟΣ/ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	0,64 €	16,29 €	488,80 €	2.932,78 €	5.865,55 €
2	Αναφυκτικά	0,46 €	2,02 €	60,72 €	364,32 €	728,64 €
3	Ψωμί	0,64 €	5,67 €	170,02 €	1.020,10 €	2.040,19 €
4	Καφές	0,14 €	3,04 €	91,08 €	546,48 €	1.092,96 €
5	Κουλούρια	0,37 €	3,24 €	97,15 €	582,91 €	1.165,82 €
6	Βουτήματα	1,84 €	16,19 €	485,76 €	2.914,56 €	5.829,12 €
7	Παξιμάδια	1,84 €	4,05 €	121,44 €	728,64 €	1.457,28 €
8	Σάντουιτς	0,55 €	4,25 €	127,51 €	765,07 €	1.530,14 €
Σύνολο		6,49 €	54,75 €	1.642,48 €	9.854,86 €	19.709,71 €
Μέσος Όρος		0,81 €	6,84 €	205,31 €	1.231,86 €	2.463,71 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6η : Ανάλυση προμηθειών α' υλών και έτοιμων προϊόντων (2015)

	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΗΜΕΡΑ	ΜΗΝΑΣ	ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	34,16	1.024,65	12.295,80
2	Αναψυκτικά	5,94	178,20	2.138,40
3	Ψωμί	11,88	356,40	4.276,80
4	Καφές	29,70	891,00	10.692,00
5	Κουλούρια	11,88	356,40	4.276,80
6	Βουτήματα	11,88	356,40	4.276,80
7	Παξιμάδια	2,97	89,10	1.069,20
8	Σάντουιτς	10,40	311,85	3.742,20
	Σύνολο	118,80	3.564,00	42.768,00
	Μέσος Όρος	14,85	445,50	5.346,00

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 6θ : Ανάλυση κόστους αγοράς α' υλών και έτοιμων προϊόντων (2015)

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ		ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ/ΗΜΕΡΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΜΗΝΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ΕΞΑΜΗΝΟ	ΚΟΣΤΟΣ/ΕΤΟΣ
1	Σφολιατοειδή	0,55 €	18,70 €	560,89 €	3.365,36 €	6.730,72 €
2	Αναψυκτικά	0,39 €	2,32 €	69,68 €	418,06 €	836,11 €
3	Ψωμί	0,55 €	6,50 €	195,09 €	1.170,56 €	2.341,12 €
4	Καφές	0,12 €	3,48 €	104,51 €	627,09 €	1.254,17 €
5	Κουλούρια	0,31 €	3,72 €	111,48 €	668,89 €	1.337,78 €
6	Βουτήματα	1,56 €	18,58 €	557,41 €	3.344,46 €	6.688,92 €
7	Παξιμάδια	1,56 €	4,65 €	139,35 €	836,11 €	1.672,23 €
8	Σάντουιτς	0,47 €	4,88 €	146,32 €	877,92 €	1.755,84 €
Σύνολο		5,51 €	62,82 €	1.884,74 €	11.308,45 €	22.616,89 €
Μέσος Όρος		0,69 €	7,85 €	235,59 €	1.413,56 €	2.827,11 €

Παρατηρήσεις:

Οι τιμές αγοράς των πρώτων υλών βασίζονται σε συγκεκριμένες προσφορές τις οποίες έχει λάβει η επιχείρηση από προμηθευτές της. Το κόστος ανά ημέρα προκύπτει πολλαπλασιάζοντας τι κόστος αγοράς/ μονάδα με τις προμήθειες ανά ημέρα (ανάλογα για το μήνα και το έτος).

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 7: Πρόβλεψη λοιπών εξόδων παραγωγής κατά το πρώτο έτος λειτουργίας (2013)

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΛΟΙΠΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ (7/2013-12/2013)	ΚΟΣΤΟΣ 2013 (ΠΡΟΕΚΤΑΣΗ ΤΑΣΗΣ)
1	Αμοιβές Συμβούλων	1.230 €	1.230 €
2	Άδεια και έξοδα πρώτης Λειτουργίας	780 €	780 €
3	Εγγύηση Ενοικίου	350 €	350 €
4	Εγγύηση Δ.Ε.Η. και Τηλ./ Internet	500 €	500 €
5	Φωτεινές Επιγραφές	300 €	300 €
	Σύνολο	3.160 €	3.160 €

Παρατηρήσεις:

Η εγγύηση ενοικίου αφορά ύψος ενοικίου 350 €/ μήνα. Δηλαδή, για τους 18 μήνες του προγράμματος (7/2013-12/2014), το συνολικό κόστος ενοικίου θα είναι περίπου 6.300 €, αποτέλεσμα σύμφωνο με τον προϋπολογισμό του προγράμματος. Η αμοιβή συμβούλων είναι και αυτή σε απόλυτη συνάφεια με τον προϋπολογισμό (ΕΣΠΑ). Τα έξοδα πρώτης λειτουργίας αφορούν την εγγραφή στον Ο.Α.Ε.Ε. και στο επιμελητήριο, το κόστος για την απόκτηση της άδειας από το Δήμο Χανίων και διάφορα άλλα έξοδα.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 8: Πρόβλεψη του κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων για την τριετία 2013-2015

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΑΜΗΝΟΥ 2013	ΚΟΣΤΟΣ 2013 (ΠΡΟΕΚΤΑΣΗ ΤΑΣΗΣ)	ΚΟΣΤΟΣ 2014	ΚΟΣΤΟΣ 2015
1	Αρχικά αποθέματα	0 €	0 €	0 €	0 €
2	(+) Άμεση εργασία	4.000 €	4.000 €	8.000 €	8.000 €
3	(+) Κόστος αγοράς α' υλών, έτοιμων προϊόντων και παγίων	21.978 €	31.176 €	19.710 €	22.617 €
4	(+) Λοιπά Έξοδα	3.160 €	3.160 €	0 €	0 €
5	(-) Τελικά αποθέματα	0 €	0 €	0 €	0 €
	Σύνολο	29.138 €	38.336 €	27.710 €	30.617 €

Παρατηρήσεις:

Το κόστος άμεσης εργασίας (12.000 €) είναι το ποσό της συνολικής επιδότησης του ΕΣΠΑ για τη δημιουργία μιας θέσης απασχόλησης. Υπολογίζεται ότι τα πρώτα 4.000€ θα καταβληθούν το 2013 και τα υπόλοιπα 8.000€ το 2014. Το έτος 2015 θα διατηρηθεί η υπάρχουσα θέση απασχόλησης στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης. Τα υπόλοιπα ποσά προκύπτουν από τους πίνακες 6 και 7 αντίστοιχα. Η επιχείρηση την τριετία 2013-2015 δεν θα έχει αρχικά και τελικά αποθέματα διότι γίνεται η υπόθεση ότι θα προμηθεύεται ακριβώς ό,τι πουλάει.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 9: Πρόβλεψη εξόδων διοίκησης και διάθεσης για την τριετία 2013-2015

A/A	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ/ ΜΗΝΙΑΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ ΕΤΗΣΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ ΕΞΑΜΗΝΟ 2013	ΚΟΣΤΟΣ 2014	ΚΟΣΤΟΣ 2015
1	Κατανάλωση Δ.Ε.Η.	850 €	10.200 €	5.100 €	9.792 €	8.715 €
2	Κατανάλωση ΟΤΕ	20 €	240 €	120 €	230 €	205 €
3	Κατανάλωση Δ.Ε.Υ.Α.Χ.	20 €	240 €	120 €	230 €	205 €
4	Κατανάλωση πετρελαίου	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
5	Ασφάλιση ιδιοκτήτη (Ο.Α.Ε.Ε.)	225 €	2.700 €	1.350 €	2.700 €	2.700 €
6	Προβολή/ Προώθηση	50 €	600 €	300 €	576 €	513 €
7	Ενοίκια	350 €	4.200 €	2.100 €	4.200 €	4.200 €
8	Αμοιβές λογιστών και τεχνική υποστήριξη	50 €	600 €	300 €	576 €	513 €
9	Αναλώσιμα	20 €	240 €	120 €	230 €	205 €
	Σύνολο	1.585 €	19.020 €	9.510 €	18.535 €	17.255 €

Παρατηρήσεις:

Οι λογαριασμοί ΔΕΚΟ (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΔΕΥΑΧ, Πετρέλαιο) καλύπτουν ποσό περίπου 890 €/ μήνα, δηλαδή 16.020 € μεταξύ 7/2013 και 12/2014. Ένα μέρος από αυτό το ποσό, δηλαδή 440 €/ μήνα ή 7.918 € τους 18 μήνες του προγράμματος θα καλυφθεί από το ΕΣΠΑ. Οι λογιστικές αμοιβές είναι σε απόλυτη συνάφεια με τον προϋπολογισμό του ΕΣΠΑ (900€ με ΦΠΑ τους 18 μήνες).

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 10: Πρόβλεψη ετήσιων αποσβέσεων

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ/ ΜΗΝΙΑΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ ΕΤΗΣΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ/ ΕΞΑΜΗΝΟ
Τακτικές αποσβέσεις με ωφέλιμη ζωή 12 ετών και μηδενική υπολειμματική αξία (σταθερή μέθοδος απόσβεσης). Άρα $11.398\text{€} : 12 \text{ έτη} = 950 \text{ €/ έτος}$	79 €	950 €	475 €
Σύνολο	79 €	950 €	475 €

Παρατηρήσεις:

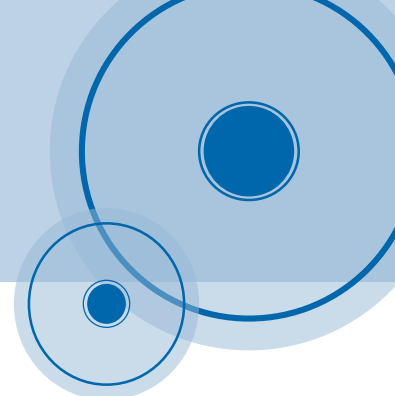
Οι αποσβέσεις αναφέρονται σε αποσβέσεις εξοπλισμού που δεν επιχορηγούνται από κάποιο πρόγραμμα και υπολογίζονται σύμφωνα με τον προϋπολογισμό σε 950 € ανά έτος. Η αναπόσβεστη επένδυση προκύπτει από το άθροισμα ιδίων κεφαλαίων, τραπεζικού δανεισμού και διαφοράς προϋπολογισμού χωρίς ΦΠΑ και προϋπολογισμού με ΦΠΑ.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Πίνακας 11: Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης (με στρογγυλοποιήσεις)
για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης «Α» (2013-2015)

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	ΜΗΝΙΑΙΑ 2013	ΕΞΑΜΗΝΟ 2013	ΕΤΗΣΙΑ 2013	ΜΗΝΙΑΙΑ 2014	ΕΤΗΣΙΑ 2014	ΜΗΝΙΑΙΑ 2015	ΕΤΗΣΙΑ 2015
Έσοδα	7.179 €	43.075 €	67.483 €	6.503 €	78.031 €	6.041 €	72.492 €
- Κόστος πωληθέντων	4.856 €	29.138 €	38.336 €	2.309 €	27.710 €	2.551 €	30.617 €
Μικτό κέρδος	2.323 €	13.937 €	29.147 €	4.193 €	50.321 €	3.490 €	41.875 €
- Έξοδα διοίκησης και διάθεσης	1.585 €	9.510 €	19.020 €	1.545 €	18.535 €	1.438 €	17.255 €
Κέρδη από κανονική λειτουργία	738 €	4.427 €	10.127 €	2.649 €	31.786 €	2.052 €	24.620 €
- Χρεωστικοί τόκοι	150 €	900 €	1.800 €	150 €	1.800 €	150 €	1.800 €
Κέρδη προ αποσβέσεων	588 €	3.527 €	8.327 €	2.499 €	29.986 €	1.902 €	22.820 €
- Αποσβέσεις	79 €	475 €	950 €	79 €	950 €	79 €	950 €
Κέρδη προ φόρων	509 €	3.052 €	7.377 €	2.420 €	29.036 €	1.822 €	21.870 €
Φόρος 26%	132 €	793 €	1.918 €	629 €	7.549 €	474 €	5.686 €
Κέρδη μετά φόρων	376 €	2.258 €	5.459 €	1.791 €	21.487 €	1.349 €	16.184 €

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ



Παρατηρήσεις:

- 1) Το **2014** έχει υπολογιστεί ετήσια αύξηση των **εσόδων** της τάξεως των 10.548 € σύμφωνα με την επιδότηση του ΕΣΠΑ και τη δεύτερη δόση του τραπεζικού δανείου. Το **2015** τα έσοδα αποτελούνται αποκλειστικά από τις πωλήσεις (κύκλο εργασιών) της επιχείρησης και εμφανίζονται μειωμένα εξαιτίας της μη επιχορήγησης από το ΕΣΠΑ και της στήριξης της επιχείρησης αποκλειστικά σε ίδια μέσα.
- 2) Το **2014** προβλέπεται μείωση των **λειτουργικών εξόδων διοίκησης και διάθεσης** κατά 4% και το **2015** έτος κατά 11% (εκτός της ασφάλισης του ιδιοκτήτη και των ενοικίων που παραμένουν σταθερά και δεν μπορούν να μεταβληθούν). Αυτό είναι σύμφωνο με τους αρχικούς στόχους της επιχείρησης.
- 3) Το **2014** και το **2015** το **κόστος πωληθέντων υπηρεσιών** θα αποτελείται αποκλειστικά από το κόστος άμεσης εργασίας και το κόστος αγοράς α' υλών και έτοιμων προϊόντων. Ιδιαίτερα για το 2015 (έτος μη επιδότησης) η επιχείρηση θα διατηρήσει την υπάρχουσα θέση απασχόλησης στα πλαίσια της κοινωνικής της ευθύνης και της προβλεπόμενης αύξησης των πωλήσεων της.

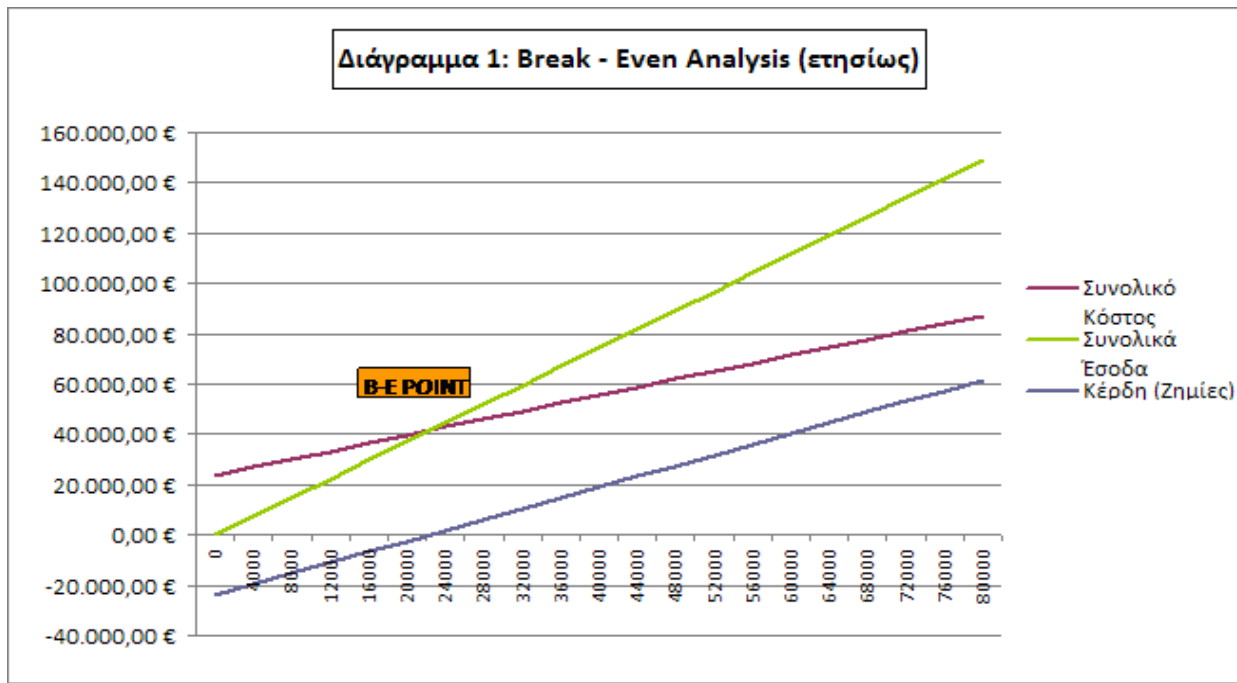
4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Οι ενέργειες αυτές εντάσσονται στην κοινωνική πολιτική της για στήριξη των ανέργων. Η μείωση του κόστους πωληθέντων μεταξύ 2013-2014 δικαιολογείται λόγω της παγίωσης των διαρκών και φερέγγυων συναλλαγών με τους προμηθευτές της, ενώ η αύξηση μεταξύ 2014-2015 αφορά την αύξηση των προμηθειών της επιχείρησης (λόγω των υψηλών πωλήσεων).

4) Το ύψος του **φόρου** είναι πλέον 26% επί των καθαρών κερδών, σύμφωνα με τις τελευταίες εξαγγελίες της κυβέρνησης.

5) Η επένδυση είναι συμφέρουσα καθώς για τον πρώτο χρόνο αποφέρει μηνιαία κέρδη 376 €, για το δεύτερο 1.791 € και για τον τρίτο 1.349 €. Η μείωση που παρατηρείται το 2015 δεν είναι ανησυχητική, καθώς οφείλεται στην κοινωνική πολιτική της επιχείρησης (προσφορά θέσεων απασχόλησης) και στη διακοπή της επιδότησης από το ΕΣΠΑ.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ



Παρατηρήσεις:

- 1) Το Break – Even Point αφορά την ετήσια λειτουργία της επιχείρησης.** Τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες αφορούν μια κανονική οικονομική χρήση και όχι τη 18μηνη βάση του επιχειρηματικού σχεδίου.
- 2) Οι σταθερές και οι μεταβλητές δαπάνες, το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα και η τιμή πώλησης** έχουν προκύψει ως μέσοι όροι της τριετίας 2013-2015 (βλ. Πίνακες 1-11).
- 3) Το νεκρό σημείο (σε τεμάχια)** είναι ίσο με 22.294/ έτος, 1.857,83/ μήνα και 61,93/ ημέρα ($X = TFC / (P - V)$). Αυτό σημαίνει ότι μόνο όταν πουληθούν τα πρώτα 61,93/ ημέρα αρχίζουν τα κέρδη! Οι προσπάθειες - μέχρι τότε - απλώς καλύπτουν τα κόστη.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

5. **Το νεκρό σημείο (σε ευρώ)** είναι ίσο με 41.521,19 €/ έτος, 3.460,10 €/ μήνα και 115,34 €/ ημέρα ($S = X * P = TFC / CMR$). Μόνο όταν η επιχείρηση εισπράξει τα πρώτα 115,34 €/ ημέρα αρχίζει και κερδίζει! Σημαντικό για τις προσδοκίες που έχει για τις πωλήσεις της.

6. **Το περιθώριο ασφαλείας** δείχνει το πόσο μπορούν να «πέσουν» οι πωλήσεις κάτω από το επιθυμητό νούμερο, έτσι ώστε πάλι να συνεχίσει η επιχείρηση να έχει κέρδη! Μικρότερα μεν, κέρδη δε. Το περιθώριο ασφαλείας μπορεί να εκφραστεί είτε σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) είτε σε ευρώ.

- Το περιθώριο ασφαλείας σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) βρίσκεται με τον τύπο: $ΠΑ = (Πωλήσεις - Πωλήσεις ΝΣ) / Πωλήσεις$. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και με μια πτώση έως και 18,36% θα υφίστανται κέρδη!

- Το περιθώριο ασφαλείας σε ευρώ, βρίσκεται εύκολα αφαιρώντας από τις συνολικές πωλήσεις, τις πωλήσεις στο ύψος του νεκρού σημείου: $ΠΑ = Πωλήσεις - Πωλήσεις ΝΣ$. Το περιθώριο ασφαλείας ισούται με 31.147,16 €/ έτος. Ακόμα και με 31.147 € λιγότερες πωλήσεις από τις επιθυμητές η επιχείρηση θα έχει κέρδη.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

7. Το περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα $[(CM) = P - V]$ δείχνει πόσο μπορεί να μειωθεί η τιμή πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης ώστε αυτή να συνεχίσει να καλύπτει τις μεταβλητές της δαπάνες. Το περιθώριο αυτό κυμαίνεται στα 1,07 €.

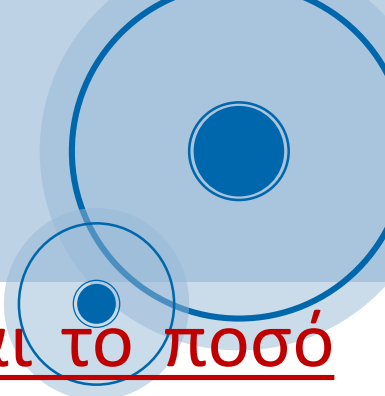
8. Αν η επιχείρηση επιδιώκει καθαρό εισόδημα προ φόρων ύψους 80€/ ημέρα (για παράδειγμα) τότε θα πρέπει να πουλά ημερησίως 136,8 μονάδες και να εισπράττει 254,8 €. Ανά έτος απαιτούνται 49.240 μονάδες και είσπραξη 91.708,91 €.

5. ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η επιχειρησιακή ανάλυση της «Α» κατέδειξε ότι εφαρμόζοντας πλήρως το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο και σχέδιο μάρκετινγκ θα εξασφαλίσει την υψηλή κερδοφορία στην οποία στοχεύει και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων επέκτασης. Η προτεινόμενη επένδυση, σύμφωνα και με το οικονομικό πλάνο, κρίνεται ως συμφέρουσα διότι δημιουργεί συνεχώς κέρδη. Η Break – Even Analysis έδειξε ότι τηρώντας κατά γράμμα το επιχειρηματικό σχέδιο ο μέσος όρος των ημερήσιων πωλήσεων της επιχείρησης πρέπει να είναι περίπου 115 € για να είναι βιώσιμη. Αυτό κρίνεται ως εφικτό σενάριο από την επιχείρηση, λόγω κυρίως της υψηλής τουριστικής κίνησης τους θερινούς μήνες. Μάλιστα, αν αφαιρεθούν κάποιες μη απαραίτητες δαπάνες (π.χ. όπως διαφήμιση ή αποσβέσεις) το ποσό αυτό μπορεί να φθάσει σε αρκετά χαμηλότερα επίπεδα. Επίσης, η προσφορά ενός προμηθευτή των πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων να παράσχει ένα μεγάλο μέρος του απαιτούμενου εξοπλισμού μπορεί να μειώσει αρκετά το συνολικό κόστος της επένδυσης και να καταστήσει τη θέση της επιχείρησης λιγότερο επισφαλή. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της επένδυσης, όπως προκύπτει από την ανάλυση, είναι η εξασφάλιση της επιχορήγησης μέσω του προγράμματος «Ολοκληρωμένη παρέμβαση για την στήριξη της Γυναικείας Απασχόλησης μέσω ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας» του ΕΣΠΑ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY



1. Νεκρό σημείο (γενικά στοιχεία): είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. *Η βασική αρχή, πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break even point), είναι η συμπεριφορά του κόστους.* Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

Τα σημαντικότερα είδη δαπανών (κόστους) είναι δύο:

- **Οι σταθερές δαπάνες** αποτελούνται από τις δαπάνες εκείνες που παραμένουν αμετάβλητες και ανεξάρτητες από το ύψος των πωλήσεων. Τέτοιες δαπάνες αποτελούν τα έξοδα διοικήσεως, οι αποσβέσεις, τα ενοίκια γραφείων μηχανών, τα χρηματοοικονομικά έξοδα κ.λ.π. Ωστόσο, οι σταθερές δαπάνες μπορεί να μεταβάλλονται, αλλά η μεταβολή τους να οφείλεται σε άλλες αιτίες ανεξάρτητες από το μέγεθος της δραστηριότητας της επιχείρησης. Επίσης, είναι δυνατόν ορισμένες δαπάνες να παραμένουν σταθερές μέχρι ενός ορισμένου ύψους πωλήσεων, πέραν του οποίου απαιτούνται πρόσθετες δαπάνες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

- Αντίθετα, **οι μεταβλητές δαπάνες** είναι **ανάλογες** προς το ύψος των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης και τέτοιες είναι οι αμοιβές προσωπικού, οι υπερωρίες κ.ο.κ.

Την ανάλυση του «νεκρού σημείου» θα πρέπει να την θεωρήσουμε σαν οδηγό για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι σαν μέσο κριτικής των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Ο υπολογισμός του «νεκρού σημείου» δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

Με άλλα λόγια, δείχνει μέχρι ποίου σημείου είναι δυνατός ο περιορισμός των πωλήσεων της επιχείρησης, χωρίς αυτή να παρουσιάζει κέρδος ή ζημιά. Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της «νεκρό σημείο» και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της ισούνται με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της, οπότε το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι μηδέν. Αν οι πωλήσεις της επιχειρήσεως είναι μεγαλύτερες από αυτές του «νεκρού σημείου», τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, ενώ αν είναι χαμηλότερες τότε πραγματοποιεί ζημιά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

2. Μέθοδοι υπολογισμού του νεκρού σημείου (Break even techniques)

Υπάρχουν τρεις μέθοδοι, που συνήθως χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του «νεκρού σημείου» μιας επιχείρησης, οι οποίες είναι:

- Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας.
- Η μέθοδος του μικτού περιθωρίου.
- Η μέθοδος της γραφικής παραστάσεως.

Το «νεκρό σημείο» υπολογίζεται αλγεβρικά με την εξής μέθοδο. Ορίζουμε:

T = την τιμή πώλησης μιας μονάδας προϊόντος

Π = την ποσότητα προϊόντος που παράγεται και πωλείται

ΣΚ = το σταθερό κόστος

ΜΜΚ = το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Π_ν = η ποσότητα νεκρού σημείου

Επειδή στο «νεκρό σημείο» τα συνολικά έσοδα ισούνται με το άθροισμα του σταθερού κόστους και του μεταβλητού κόστους, θα ισχύει η παρακάτω εξίσωση:

$$T * \Pi_n = \Sigma K + \Pi_n * \text{ΜΜΚ}$$

$$\Pi_n = \Sigma K / (T - \text{ΜΜΚ})$$

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

3. Παράδειγμα:

Η εκδοτική επιχείρηση ΔΕΛΤΑ Α.Ε. σχεδιάζει την έκδοση ενός εγχειριδίου. Το κόστος της έκδοσης διαμορφώνεται ως εξής:

Α. Σταθερά κόστη

- Διορθώσεις, δοκίμια κ.λ.π. 5000€.
- Εικονογράφιση 11.000€
- Στοιχειοθέτηση 16.000€

Ολικό σταθερό κόστος 32.000€.

Β. Μεταβλητό κόστος ανά αντίτυπο

- Χαρτί, εκτύπωση, βιβλιοθεσία 4€.
- Προμήθεια βιβλιοπωλείων 2,5€
- Συγγραφικά δικαιώματα 3€
- Γενικά έξοδα διάθεσης 2,5€

Ολικό ΜΚ ανά αντίτυπο 12€.

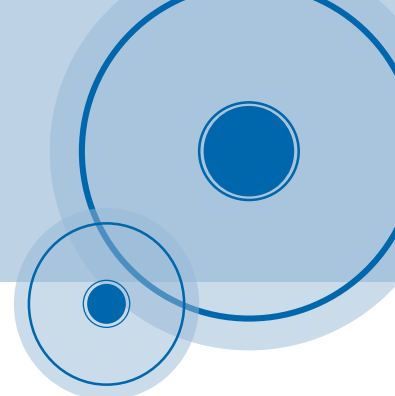
Γ. Τιμή πώλησης ανά αντίτυπο 15€.

Εφαρμόζοντας τον τύπο για την εξεύρεση της ποσότητας νεκρού σημείου, έχουμε:

$P_n = 32.000 / (15 - 12) = 10.667$ αντίτυπα. Άρα, για να αποκομίσει κέρδος η επιχείρηση πρέπει να διαθέσει περισσότερα από 10.667 αντίτυπα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY



4. Ο οριζόντιος άξονας του διαγράμματος μετρά μονάδες παραγωγής, ενώ ο κάθετος άξονας μετρά τα έξοδα ή το κόστος.

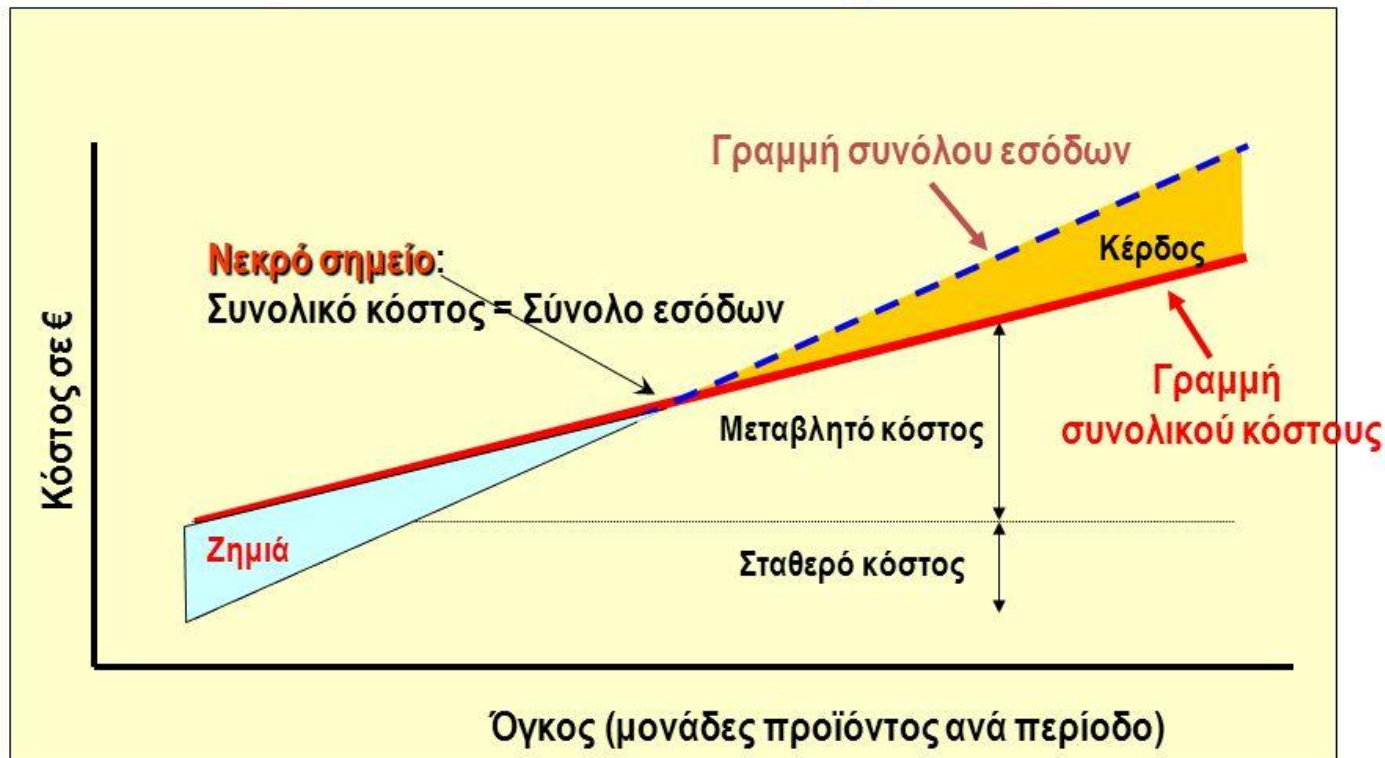
A) Το **σταθερό κόστος** αντιπροσωπεύεται από την οριζόντια γραμμή και το κόστος αυτό παραμένει σταθερό ανεξάρτητα από τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων.

B) Το **μεταβλητό κόστος** αντιπροσωπεύεται από τη γραμμή του μεταβλητού κόστους και επηρεάζεται από την παραγόμενη ποσότητα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

Διάγραμμα νεκρού σημείου (break-even diagram)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

Από το παραπάνω σχεδιάγραμμα του «Νεκρού Σημείου» παρατηρούμε τα εξής:

- Η επιχείρηση υφίσταται ζημιές μέχρι του σημείου που τέμνονται η γραμμή των συνολικών εσόδων με τη γραμμή του συνολικού κόστους, δηλαδή μέχρι το «νεκρό σημείο».
- Μετά το «νεκρό σημείο» η επιχείρηση αρχίζει να πραγματοποιεί κέρδη, διότι μετά το σημείο αυτό τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης καλύπτουν τόσο το σταθερό κόστος όσο και το μεταβλητό κόστος και αφήνει επιπλέον ένα περίσσευμα «κέρδος».
- Το κέρδος στο παραπάνω σχεδιάγραμμα προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ της γραμμής των συνολικών εσόδων και της γραμμής του συνολικού κόστους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

5. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΝΣ (ΣΕ ΤΕΜΑΧΙΑ):

Έστω ότι το προϊόν Α, έχει σταθερό κόστος 10.000 ευρώ και μεταβλητό κόστος 100 ευρώ ανά τεμάχιο. Η επιχείρηση σας, προσδοκά να πουλήσει 250 τεμάχια, συνολικού τζίρου 50.000 ευρώ. Πόσα τεμάχια αντιστοιχούν στο νεκρό σημείο του προϊόντος Α; Το συνολικό μεταβλητό κόστος είναι ίσο με $= 100 \text{ ευρώ/τεμάχιο} \times 250 \text{ τεμάχια} = 25.000 \text{ ευρώ}$. Άρα **το νεκρό σημείο (σε τεμάχια) είναι ίσο με $X = FC/(P-V) = FC/[(TR-VC)/Q] = 10.000 / [(50.000 - 25.000) / 250] = 100 \text{ τεμάχια}$ (Break-Even Units (X))**:

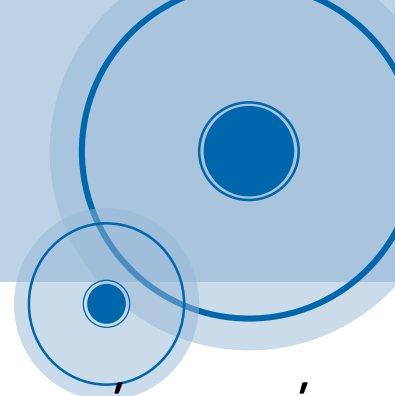
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ: Η πρακτική χρησιμότητα αυτού του υπολογισμού είναι τεράστια. Συνεχίζοντας το παράδειγμα μας, βλέπουμε ότι ενώ προσδοκούμε να πουλήσουμε συνολικά **250** τεμάχια, μόνο όταν πουλήσουμε τα πρώτα **101** αρχίζουμε και κερδίζουμε! Οι προσπάθειες μας - μέχρι τότε - απλώς καλύπτουν τα κόστη μας. Παράλληλα, βλέπουμε πόση ποσότητα μπορούμε να δώσουμε ως δώρο (π.χ. με δωρεάν δείγματα, με προώθηση πωλήσεων σε καφετέριες, με κληρώσεις, κτλ...) και πάλι να έχουμε κέρδος. Στο ίδιο παράδειγμα βλέπουμε λοιπόν, ότι μπορούμε να μοιράσουμε έστω και **149** δωρεάν τεμάχια, αρκεί βέβαια να πουλήσουμε τα υπόλοιπα **101** και πάλι έχουμε κέρδος! Απαραίτητη γνώση, αν π.χ. βγάζουμε για πρώτη φορά το προϊόν μας στην αγορά και θέλουμε να το προωθήσουμε πλουσιοπάροχα...

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY



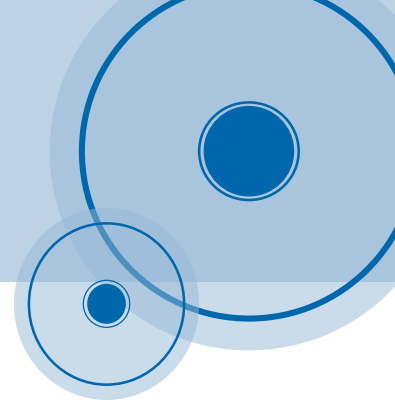
6. ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ): Υπολογίζουμε το νεκρό σημείο (σε ευρώ) ως εξής $NS = (\text{πωλήσεις} \times \text{σταθερό κόστος}) / (\text{πωλήσεις} - \text{μεταβλητό κόστος})$

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΝΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ): Έστω ότι το προϊόν Β έχει σταθερό κόστος 7.000 ευρώ και συνολικό μεταβλητό κόστος 30.000 ευρώ. Η επιχείρηση προσδοκά να κάνει συνολικό τζίρο 100.000 ευρώ. Πόσα ευρώ αντιστοιχούν στο νεκρό σημείο του προϊόντος Β; **Εφαρμόζοντας τον προηγούμενο τύπο βλέπουμε ότι το νεκρό σημείο (σε ευρώ) είναι ίσο με:**

$$S = (TR \times FC) / (TR - VC) = 7.000 \times 100.000 / [(100.000 - 30.000)] = 10.000 \text{ ευρώ (Break-Even Sales (S))}$$

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

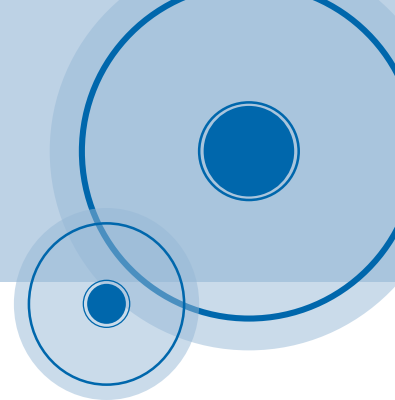
BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY



ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ: Η πρακτική χρησιμότητα και αυτού του υπολογισμού είναι τεράστια. Συνεχίζοντας να αναφερόμαστε στο παράδειγμά μας, βλέπουμε ότι ενώ προσδοκούμε να πουλήσουμε συνολικά **100.000** ευρώ (π.χ. μέσα στη χρονιά), μόνο όταν φέρουμε στην εταιρία τα πρώτα **10.001** ευρώ αρχίζουμε και κερδίζουμε! Σημαντικό για τις προσδοκίες που έχουμε από τους πωλητές μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY



7. ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ: Τι σημαίνει η έννοια του περιθωρίου ασφαλείας; Με απλά λόγια το πόσο μπορούν να «πέσουν» οι πωλήσεις μας κάτω από το επιθυμητό νούμερο, έτσι ώστε πάλι να συνεχίσουμε να έχουμε κέρδη! Μικρότερα μεν, κέρδη δε. **Το περιθώριο ασφαλείας μπορεί να εκφραστεί είτε σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) είτε σε ευρώ.** Ας γνωρίσουμε και τους δύο τρόπους...

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (ΣΕ %): Το περιθώριο ασφαλείας σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) βρίσκεται εύκολα με 2 τρόπους. **Πρώτον,** αν διαιρέσουμε τις πωλήσεις στο ύψος του νεκρού σημείου με τις συνολικές πωλήσεις: $ΠΑ = \text{Πωλήσεις } ΝΣ / \text{Πωλήσεις}$. Και **δεύτερον,** με τον τύπο: $ΠΑ = (\text{Πωλήσεις} - \text{Πωλήσεις } ΝΣ) / \text{Πωλήσεις}$. Ας δούμε ένα παράδειγμα υπολογισμού...

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (ΣΕ %):
Στο δεύτερο παράδειγμα το προϊόν Β της επιχείρησής μας, είχε σταθερό κόστος 7.000 ευρώ και μεταβλητό κόστος 30.000 ευρώ. Η επιχείρησή μας, προσδοκούσε να κάνει συνολικό τζίρο 100.000 ευρώ. Το νεκρό σημείο ήταν ίσο με 10.000 ευρώ. **Το περιθώριο ασφαλείας σύμφωνα με τον πρώτο τρόπο ισούται με: $PA = 10.000 / 100.000 = 10\%$. Και σύμφωνα με τον δεύτερο τρόπο το περιθώριο ασφαλείας ισούται με: $PA = (100.000 - 10.000) / 100.000 = 90\%$ (Περιθώριο ασφαλείας σε ποσοστό)**

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ: Τι σημαίνουν όμως στην πράξη τα νούμερα που βρήκαμε; Στην πρώτη περίπτωση, ότι πετυχαίνοντας έστω το **11%** των επιθυμητών πωλήσεων, έχουμε τα πρώτα μας κέρδη. Στην δεύτερη περίπτωση, ότι ακόμα και με μια πτώση έως και **89%** θα έχουμε κέρδη! Τώρα λοιπόν γνωρίζουμε το χειρότερο δυνατό σενάριο επιτυχίας...

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ): Το περιθώριο ασφαλείας σε ευρώ, βρίσκεται εύκολα με τον ακόλουθο τρόπο. **Αφαιρούμε από τις συνολικές πωλήσεις, τις πωλήσεις στο ύψος του νεκρού σημείου: $ΠΑ = \text{Πωλήσεις} - \text{Πωλήσεις } NΣ$**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

BREAK-EVEN ANALYSIS THEORY

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ): Στο πρώτο παράδειγμα το προϊόν Α της επιχείρησής μας, είχε σταθερό κόστος 10.000 ευρώ και συνολικό μεταβλητό κόστος 25.000 ευρώ. Η επιχείρησή μας, προσδοκούσε να κάνει συνολικό τζίρο 50.000 ευρώ. Το νεκρό σημείο ήταν ίσο με 100 τεμάχια. Τι κάνουμε τώρα; Καταρχήν βρίσκουμε την τιμή πώλησης ανά τεμάχιο = $50.000 \text{ συνολικές πωλήσεις} / 250 \text{ τεμάχια} = 200 \text{ ευρώ}$. Άρα οι πωλήσεις του νεκρού σημείου είναι ίσες με $100 \text{ τεμάχια} \times 200 \text{ ευρώ} = 20.000 \text{ ευρώ}$. **Το περιθώριο ασφαλείας λοιπόν ισούται με: $ΠΑ = 50.000 - 20.000 = 30.000 \text{ ευρώ}$ (Περιθώριο ασφαλείας σε ευρώ).**

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ: Ακόμα και με **29.999** ευρώ λιγότερες πωλήσεις από τις επιθυμητές έχουμε κέρδη..

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: BREAK-EVEN ANALYSIS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «Α»

Break – Even Analysis για την εταιρία «Α»

Περίοδος: Ετησίως			
	Τιμή Πώλησης (P):	1,86 €	Μήνας Ημέρα
Break-Even μονάδες (X):	22.294 units		1857,83 61,93
Break-Even πωλήσεις (S):	41.521,19 €		3.460,10 € 115,34 €

Σταθερές Δαπάνες	Έτος	Μήνας	Ημέρα
Διαφήμιση	562,88 €	46,91 €	1,56 €
Νομική και λογιστική υποστήριξη	562,88 €	46,91 €	1,56 €
Απόσβεση	949,86 €	79,15 €	2,64 €
Χρεωστικοί τόκοι	1.800,00 €	150,00 €	5,00 €
Ασφάλειες	2.700,00 €	225,00 €	7,50 €
Κατασκευαστικά	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Μισθοί	8.000,00 €	666,67 €	22,22 €
Ενοίκιο	4.200,00 €	350,00 €	11,67 €
Ασφάλιστρα	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Φόροι	5.051,14 €	420,93 €	14,03 €
Καθαριότητα	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Διάφορα	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Συνολικό Σταθερό Κόστος (TFC)	23.826,76 €	1.985,56 €	66,19 €

Μεταβλητές Δαπάνες	Έτος	Μήνας	Ημέρα
ΔΕΗ	9.568,96 €	797,41 €	26,58 €
ΟΤΕ	225,15 €	18,76 €	0,63 €
ΔΕΥΑΧ	225,15 €	18,76 €	0,63 €
Θέρμανση	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Αναλώσιμα	225,15 €	18,76 €	0,63 €
Προμήθειες α' υλών και έτοιμων προϊόντων	20.600,87 €	1.716,74 €	57,22 €
Ημερομίσθια	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Χορηγίες	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Κοινωνική ευθύνη	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Διάφορα	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Συνολικό Μεταβλητό Κόστος (TVC)	30.845,28 €	2.570,44 €	85,68 €

Συνολικό Κόστος	54.672,04 €	4.556,00 €	151,87 €
------------------------	--------------------	-------------------	-----------------

Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα (V)	0,79 €
Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα (CM) = P - V	1,07 €
Περιθώριο συνεισφοράς σε ποσοστό (CMR) = 1 - V / P = CM / P	57,4%

Break-Even Point		
Break-Even Μονάδες (X)	$X = TFC / (P - V)$	22.294 units
Break-Even Πωλήσεις (S)	$S = X * P = TFC / CMR$	41.521,19 €

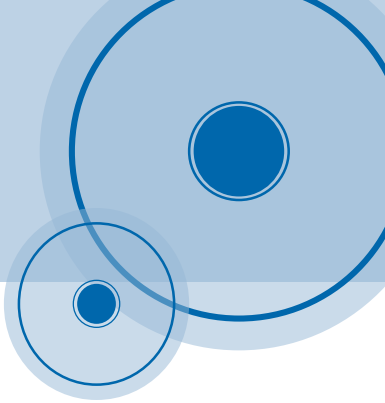
Περιθώριο ασφαλείας σε ευρώ 31.147,16 €
 Περιθώριο ασφαλείας σε ποσοστό 18,36%

Μήνας	Ημέρα	
2.400,00 €	80,00 €	ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΚΑΘΑΡΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ
4103,33	136,78	Απαιτούμενες μονάδες πώλησης
7.642,41 €	254,75 €	Απαιτούμενες πωλήσεις
1.776,00 €	59,20 €	ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΚΑΘΑΡΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ

Επιδιωκόμενο Καθαρό Εισόδημα	Έτος
Επιδιωκόμενο καθαρό εισόδημα προ φόρων (NIBT)	28.800,00 €
Μονάδες που απαιτούνται για την επίτευξη του NIBT, $X = (TFC + NIBT) / (P - V)$	49.240 units
Πωλήσεις που απαιτούνται για την επίτευξη του NIBT, $S = (TFC + NIBT) / CMR$	91.708,91 €
Ποσοστό επιστροφής των πωλήσεων πριν τους φόρους = NIBT / S	31,4%
Ρόρος Εισοδήματος (T)	26%
Καθαρό Εισόδημα μετά τους Φόρους (NIAT) = $(1 - T) * NIBT$	21.312,00 €
Ποσοστό επιστροφής των πωλήσεων μετά τους φόρους = NIAT / S	23,2%

Πίνακας 11: Break - Even Analysis της επιχείρησης "Α

Μονάδ. (X)	Σταθερό Κόστος	Συνολικό Κόστος	Συνολικά Έσοδα	Κέρδη (Ζημίες)	
0	23.826,76 €	23.826,76 €	0,00 €	-23.826,76 €	
4000	23.826,76 €	27.001,61 €	7.450,00 €	-19.551,61 €	
8000	23.826,76 €	30.176,46 €	14.900,00 €	-15.276,46 €	
12000	23.826,76 €	33.351,31 €	22.350,00 €	-11.001,31 €	
16000	23.826,76 €	36.526,16 €	29.800,00 €	-6.726,16 €	
20000	23.826,76 €	39.701,01 €	37.250,00 €	-2.451,01 €	
24000	23.826,76 €	42.875,86 €	44.700,00 €	1.824,14 €	
28000	23.826,76 €	46.050,71 €	52.150,00 €	6.099,29 €	
32000	23.826,76 €	49.225,56 €	59.600,00 €	10.374,44 €	
36000	23.826,76 €	52.400,41 €	67.050,00 €	14.649,59 €	BREAK-EVEN POINT
40000	23.826,76 €	55.575,26 €	74.500,00 €	18.924,74 €	
44000	23.826,76 €	58.750,11 €	81.950,00 €	23.199,89 €	
48000	23.826,76 €	61.924,96 €	89.400,00 €	27.475,04 €	
52000	23.826,76 €	65.099,81 €	96.850,00 €	31.750,19 €	
56000	23.826,76 €	68.274,66 €	104.300,00 €	36.025,34 €	
60000	23.826,76 €	71.449,51 €	111.750,00 €	40.300,49 €	
64000	23.826,76 €	74.624,36 €	119.200,00 €	44.575,64 €	
68000	23.826,76 €	77.799,21 €	126.650,00 €	48.850,79 €	
72000	23.826,76 €	80.974,06 €	134.100,00 €	53.125,94 €	
76000	23.826,76 €	84.148,91 €	141.550,00 €	57.401,09 €	
80000	23.826,76 €	87.323,76 €	149.000,00 €	61.676,24 €	



Σας ευχαριστώ πολύ!!!!