

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΩΝ

ΚΑΙ ΝΕΩΝ

ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Ε.Μ.Π.



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

ενός απλού

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ

ΣΧΕΔΙΟΥ

Δημήτρης Χατζαντώνης

επιχειρείν:
απλοί οδηγοί Νο 3

ΟΔΗΓΙΕΣ για μια απλή και ταχεία
κατάρτιση του επιχειρηματικού
σχεδίου μιας μικρής επιχείρησης

ΜΑΙΟΣ 2007

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
ΦΟΙΤΗΤΩΝ
ΚΑΙ ΝΕΩΝ
ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Ε.Μ.Π.



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ
ενός απλού
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΕΚΔΟΣΗ:

Γραφείο Διασύνδεσης – Εξυπηρέτησης Φοιτητών και Νέων
Αποφοίτων Ε.Μ.Π.

ΣΥΓΓΡΑΦΗ, ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ:

Δημήτρης Χατζαντώνης

ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ - ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Βιβή Λούρα

Εισαγωγή

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας φάκελος που καταρτίζει ο υποψήφιος επιχειρηματίας προκειμένου να παρουσιάσει την επιχειρηματική ιδέα του.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καθ' εαυτό πρέπει να είναι σύντομο και να κάνει κατανοητές, με ακρίβεια, τις βασικές υποθέσεις και επιλογές της νέας επιχείρησης για μία περίοδο που συνήθως καλύπτει την πρώτη ζετία ζωής της.

Το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει στο νέο επιχειρηματία να συγκροτήσει την πρότασή του, να αναλύσει και να αξιολογήσει το σχέδιό του, να εντοπίσει εμπόδια και περιορισμούς, να αναζητήσει λύσεις και διεξόδους, να επανέλθει στις αρχικές υποθέσεις και να κάνει διορθώσεις. Ένα εύστοχο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να παραπέμπει στην αρχική επιχειρηματική ιδέα, τη σύλληψη του νέου προϊόντος, τις νέες ανάγκες που ικανοποιεί, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την έρευνα αγοράς που προηγήθηκε, τις παραμέτρους που συνθέτουν την επιχειρηματική ευκαιρία.

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι σε καμία περίπτωση μια τυπική, μηχανική διαδικασία. Χρειάζεται επανειλημμένες προσπάθειες κατάρτισης πριν την οριστικοποίησή του (έναν φάκελος επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιέχει και το ιστορικό κατάρτισης). Ο νέος επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο θα προηγηθεί της πιθανής συνάντησης που θα έχει με χρηματοδότες, τις διοικητικές αρχές, τις τοπικές αρχές, πιθανούς συνεταιίρους, κλπ. και από αυτή την άποψη το σχέδιο του πρέπει να επικοινωνεί την επιχειρηματική ιδέα και να πείθει.

Με σύντομο και παραστατικό τρόπο, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τη γενική εικόνα της επιχείρησης (θέση, προϊόντα, αγορά), την πολιτική πωλήσεων και προμηθειών, την τεχνική βάση της επιχείρησης, τους ανθρώπινους πόρους (στελέχη και εργαζόμενους), τους βασικούς χρηματοοικονομικούς πίνακες (ισολογισμός, λογαριασμός εικμετάλλευσης, ταμειακές ροές, χρηματοδοτική ισορροπία) και δείκτες αξιολόγησης. Στον παρόντα οδηγό επιχειρείται η παρουσίαση ενός πρότυπου επιχειρηματικού σχεδίου με έμφαση σε όλα τα παραπάνω και την αναγκαία συνομία.

Είναι προφανές ότι ο οδηγός δεν απευθύνεται ούτε καλύπτει τις ανάγκες κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου μιας μεγάλης επιχείρησης.

Αντίθετα, φιλοδοξεί να αναδείξει με τρόπο απόλυτα κατανοητό τη βασική δομή του σχεδίου, τη χρησιμότητα των επιμέρους πινάκων και παραμέτρων, τα σημεία που πρέπει να προσέξει ο νέος επιχειρηματίας κατά προτεραιότητα. Εννοείται ότι για την αποτελεσματική κατάρτιση του σχεδίου πρέπει να έχει προηγηθεί η απαραίτητη έρευνα αγοράς, αποτελέσματα της οποίας μπορούν να συνοδεύουν το επιχειρηματικό σχέδιο ως παράρτημα, πιθανόν μαζί με άλλες τεχνικές πληροφορίες της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Σημειώνεται, τέλος, ότι ορισμένες παράμετροι και δείκτες (π.χ. αγορά-στόχος, υπολογισμός νεκρού σημείου) απαιτούν μέθοδο και υπολογισμούς για τους οποίους έχουν προηγηθεί εργαστήρια και έχουν συνταχθεί σχετικά βοηθήματα (επιχειρείν: απλοί οδηγοί 1 & 2)

A. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.

ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΤΗΛΕΦΩΝΑ	
E-MAIL	
http	
Υπεύθυνος επικοινωνίας	

Περιγραφή της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της	
Τομέας/κλάδος δραστηριότητας	
Τάσεις του τομέα /κλάδου δραστηριότητας	
Θεσμικό πλαίσιο	
Κύριοι πρωταγωνιστές (πελάτες, προμηθευτές, δίκτυα διανομής)	
Περιγραφή προϊόντων (πλεονεκτήματα απέναντι στον ανταγωνισμό, πλεονεκτήματα για τον πελάτη, προοπτική ανάπτυξης προϊόντων)	
Τμήμα αγοράς-στόχος και τάσεις	
Παράγοντες κινδύνου και στρατηγική της επιχείρησης (εσωτερικοί / εξωτερικοί κίνδυνοι)	
Οι ανταγωνιστές (χαρακτήρας του ανταγωνισμού)	
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης	

B. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ MARKETING

ΠΕΛΑΤΕΣ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ
1			
2			
3			
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ			

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ
1			
2			
3			
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ			

Ενέργειες επικοινωνίας και διαφήμισης	
Μηχανισμός διανομής (οργάνωση πωλήσεων, κανάλια διακίνησης)	
Παράμετροι έρευνας αγοράς (συμπεριφορά καταναλωτή, εμπόδια, προθεσμίες, σταθερότητα)	
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	

**Γ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.
Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ	
Ο ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΧΩΡΟΣ	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΠΟΡΙΣΜΟΥ (Ενοικίαση, Αγορά)	
Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα	

Παραγωγικός εξοπλισμός	
------------------------	--

Δραστηριότητες Έρευνας & Ανάπτυξης (πολιτική καινοτομίας της επιχείρησης)	
---	--

Συμβατότητα με νόρμες, περιβαλλοντικούς περιορισμούς κλπ.	
---	--

Η παραγωγική διαδικασία (περιγραφή, bottle nec, κύκλοι παραγωγής και παράδοσης, δομή κόστους παραγωγής, ανάγκες αποθεμάτων	
--	--

Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ/ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
1.		
2.		
3.		

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
Πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό συνολικά (αριθμός, ειδικότητες)	
Οργανωτική δομή της επιχείρησης	
Εκπαίδευση	
Πολιτική αμοιβών & κινήτρων	
Η εργονομία στην επιχείρηση (χώροι, ωράρια, λειτουργίες)	
Επιπλέον πληροφορίες	

E. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ. ΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

Οι χρηματοοικονομικοί πίνακες αποτελούν τη χρηματική απεικόνιση του επιχειρηματικού σχεδίου και επιτρέπουν στο νέο επιχειρηματία να αποκτήσει μία πρώτη εικόνα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και στους οικονομικούς εταίρους της επιχείρησης (τράπεζες, επενδυτές) να εκτιμήσουν την απόδοση και το βαθμό κινδύνου που αντιπροσωπεύει η τοποθέτηση κεφαλαίων σε αυτή.

Οι βασικοί και πλέον συνήθεις, για την αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου, πίνακες είναι ο ισολογισμός, ο λογαριασμός εκμετάλλευσης, ο πίνακας χρηματοροών, ο πίνακας νεκρού σημείου και ορισμένοι καθοριστικοί δείκτες αξιολόγησης (ratios). Ο κάθε πίνακας εξυπηρετεί διαφορετικά ερωτήματα και κριτήρια αξιολόγησης ανάλογα με τα κριτήρια που θέτει ο κάθε αξιολογητής. Γενικά, οι όποιες μελλοντικές εκτιμήσεις και προβλέψεις για τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης πρέπει να καλύπτουν την επόμενη από την εκκίνηση της επιχείρησης 3ετή περίοδο, σπανίως όμως μεγαλύτερο διάστημα.

E.1. Ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί για την πρώτη 3ετία λειτουργίας της επιχείρησης καταγράφουν την προέλευση των πόρων της επιχείρησης (παθητικό) και τη χρήση που γίνεται για να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης (ενεργητικό). Βασική αρχή είναι και πρέπει να τηρείται, ότι ενεργητικό και παθητικό πρέπει να είναι ισορροπημένα. Η εξέλιξη και οι μεταβολές των επιμέρους κατηγοριών ενεργητικού ή παθητικού σηματοδοτούν και ανάλογες μεταβολές στην εξέλιξη της επιχείρησης (π.χ. για απόκτηση ενός νέου μηχανήματος - θέση στο ενεργητικό – πρέπει να καλύπτεται με ανάλογη αύξηση των κεφαλαίων της επιχείρησης – θέση στο παθητικό). Το ενεργητικό κατανέμεται σε πάγιο και κυκλοφορούν ενεργητικό και το παθητικό σε ίδια κεφάλαια, μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Ενεργητικό		Ετος 1		Ετος 2		Ετος 3
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
Ακίνητη						

Εξοπλισμός/Αυτοκίνητα					
Συμμετοχές					
Πατέντες					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Αποθέματα					
Απαιτήσεις					
Ταμείο (τίτλοι άμεσης ρευστοποίησης)					
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					

Παθητικό		Ετος 1		Ετος 2		Ετος 3
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ						
Εταιρικό κεφάλαιο						
Αποταμίευση κερδών						
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
Μεσο-μακροπρόθεσμα δάνεια						
Προβλέψεις μακροπρόθεσμες						
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
Απαιτήσεις προμηθευτών						
Βραχυπρόθεσμα δάνεια						
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ						

Η κατάρτιση του ισολογισμού της επιχείρησης πρέπει να τηρεί ορισμένους ελάχιστους κανόνες πέραν της εξισορρόπησης ενεργητικού και παθητικού, όπως για παράδειγμα ότι η χρηματοδότηση παγίων στοιχείων του εξοπλισμού (που θα λειτουργήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα και θα αποδώσουν σταδιακά) πρέπει να γίνεται από σχετικά σταθερές ή μακροπρόθεσμες πηγές χρηματοδότησης (ίδια κεφάλαια ή μεσομακροπρόθεσμα δάνεια). Οι επιμέρους κατηγορίες του ισολογισμού χρησιμεύουν, εξ άλλου, για την αποτίμηση βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών που είναι απαραίτητοι για την αξιολόγηση της επιχείρησης.

Ε.2. Ο ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Ο λογαριασμός εκμετάλλευσης επιτρέπει την αποτύπωση των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης (κέρδη ή ζημιές) για την περίοδο που εξετάζεται. Σε γενικές γραμμές δεν είναι τίποτα περισσότερο από την απλή προσθαφαίρεση εσόδων και δαπανών παραγωγής και λειτουργίας για κάθε έτος.

		Έτος 1		Έτος 2		Έτος 3
Έσοδα από πωλήσεις						
Κόστος α' υλών & υλικών						
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ						
Μισθοί & εισφορές						
Αναλώσιμα, συντήρηση						
Έξοδα διαφήμισης						
Ασφάλειες						
Ενοίκια						
Αποσβέσεις						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ						

Φόροι						
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ						

Το ετήσιο πλεόνασμα (έσοδα-έξοδα) πρέπει όχι μόνο να είναι θετικό, αλλά να επιτρέπει και την ομαλή και δυναμική ανάπτυξη της επιχείρησης (ένα ποσοστό κέρδους 20% πρέπει να θεωρείται ελάχιστο για την ομαλή συνέχεια). Η πρόβλεψη του λογαριασμού εκμετάλλευσης επιτρέπει στους χρηματοδότες να εκτιμήσουν την απόδοση και την αξία της επιχείρησης. Ομως θα πρέπει να τονισθεί ότι αυτές οι εκτιμήσεις συνήθως απέχουν αρκετά από τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης, διότι αντικειμενικά δεν εξαντλούν όλες τις πιθανές δαπάνες παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησης.

E.3. ΟΙ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Ο πίνακας ταμειακών ροών, σε αντίθεση με τους προηγούμενους, έχει νόημα όταν συμπληρώνεται για ένα αντιπροσωπευτικό έτος λειτουργίας της επιχείρησης, σίγουρα δε απαιτείται για το πρώτο. Οι ταμειακές ροές προσδιορίζουν τη ρευστότητα της επιχείρησης και τις ανάγκες χρηματοδότησης βραχυπρόθεσμα. Ο πίνακας συμπληρώνεται, λοιπόν, σε μηνιαία βάση για να μπορεί να αποτυπώνει, κατά το δυνατόν αντικειμενικά, τυχόν προβλήματα ρευστότητας της επιχείρησης. Μια καλή και αξιόπιστη απεικόνιση του πίνακα ταμειακών ροών είναι χρήσιμη διότι τα προβλήματα ρευστότητας αποτελούν τον πλέον σημαντικό λόγο αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι ο πίνακας ταμειακών ροών για να είναι χρήσιμος πρέπει να κάνει καθαρή τη διάκριση μεταξύ εσόδων και εισπράξεων (ένα τιμολόγιο πώλησης εκδίδεται το μήνα 1 – έσοδο του μηνός 1 – και η είσπραξη του γίνεται το μήνα 6 (είσπραξη μηνός 6) όπως και τη διάκριση μεταξύ δαπανών και πληρωμών (κατ' αναλογία).

Το καθαρό υπόλοιπο ταμειακών ροών μπορεί σε κάποιο μήνα να είναι αρνητικό (υστέρηση εισπράξεων σε σχέση με εκταμιεύσεις) αλλά να καλύπτεται από το σωρευτικό υπόλοιπο των προηγούμενων μηνών. Εάν το σωρευτικό καθαρό υπόλοιπο παρουσιάζεται σε κάποια στιγμή αρνητικό, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει αδυναμία να πληρώσει όλες τις υποχρεώσεις της και πρέπει να προσφύγει είτε σε δανεισμό, είτε σε αύξηση των κεφαλαίων της (το αρνητικό σωρευτικό υπόλοιπο δεν νοείται).

E.4. ΤΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η επιχείρηση για να ξεκινήσει να λειτουργεί χρειάζεται να έχει εγκατασταθεί, να έχει αποκτήσει τον εξοπλισμό και να διαθέτει ένα ελάχιστο κεφάλαιο κίνησης (χρειάζεται για να μπορεί να σχηματίσει ένα ελάχιστο απόθεμα προϊόντων και α' υλών και να μπορεί να προσφέρει μια ελάχιστη πίστωση σε πελάτες. Το ισοζύγιο χρηματοδότησης ή αρχικό χρηματοδοτικό πλάνο είναι απόλυτα αναγκαίο διότι παρουσιάζει, εκτός από τις ανάγκες, και τις πηγές χρηματοδότησης. Οι δυνητικοί χρηματοδότες της επιχείρησης θα εξετάσουν αυτόν τον πίνακα προκειμένου να εκτιμήσουν τη σχέση της όποιας συμμετοχής τους ζητείται, με τη δομή της επένδυσης, τη συμμετοχή του επιχειρηματία στο σχήμα χρηματοδότησης και στη συνέχεια τη δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης της επιχείρησης (αποσβέσεις + κέρδη που θα δημιουργηθούν στη συνέχεια).

ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
- Έξοδα εγκατάστασης	- Εταιρικά κεφάλαια
- Επενδύσεις	- Επιδότησεις
- Μόνιμο κεφάλαιο κίνησης	- Δάνεια (μεσομακροπρόθεσμα)

Το ισοζύγιο χρηματοδότησης πρέπει να είναι ισορροπημένο (πηγές κεφαλαίου = χρήση κεφαλαίου), τα δε δάνεια σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να υπερβαίνουν τα εταιρικά κεφάλαια (οι χρηματοδότες θα αποθαρρυνθούν). Το Μόνιμο Κεφάλαιο Κίνησης ορίζεται ως εξής: μέσα αποθέματα + μέση πίστωση σε πελάτες + μέση πίστωση από προμηθευτές και αναφέρεται σε μια αντιπροσωπευτική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης (η εκτίμησή του είναι επομένως ενδεικτική).

Ε.5. ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι αποδέκτες του επιχειρηματικού σχεδίου, είτε πρόκειται για μελλοντικούς χρηματοδότες είτε για εταίρους, ή χειριστές ευρωπαϊκών προγραμμάτων είναι βέβαιο ότι θα χρησιμοποιήσουν συγκεκριμένους δείκτες προκειμένου να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης και τη χρηματοοικονομική της διάρθρωση. Στη σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται πληθώρα τέτοιων δεικτών, όμως για τις ανάγκες του παρόντος οδηγού περιοριζόμαστε στους απολύτως απαραίτητους. Κάθε δείκτης αντιστοιχεί σε μία διαφορετική χρηματοοικονομική λειτουργία, όμως όλοι τροφοδοτούνται από δεδομένα που περιλαμβάνονται στους χρηματοοικονομικούς πίνακες που προηγήθηκαν. Είναι προτιμότερο για την ολοκληρωμένη παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου, αυτό να περιλαμβάνει ένα ελάχιστο αριθμό δεικτών χρηματοοικονομικής αξιολόγησης, κάτι το οποίο θα βοηθήσει το συντάκτη του σχεδίου να εξακριβώσει την αποτελεσματικότητά του και ενδεχομένως να επανεκτιμήσει ορισμένες αρχικές υποθέσεις ως προς τους στόχους της επιχείρησης.

R1 Δείκτης ρευστότητας	=	Κυκλοφορούν ενεργητικό	[στοιχεία από τους προβλεπόμενους ισολογισμούς της επιχείρησης]
		Μακρο+Βραχυ υποχρεώσεις	
R2 Χρηματοδότηση των πάγιων στοιχείων (άμεση εξασφάλιση)	=	Ίδια Κεφάλαια	[στοιχεία από τους προβλεπόμενους ισολογισμούς της επιχείρησης]
		Πάγιο ενεργητικό	
R3 Χρηματοδότηση των παγίων στοιχείων (έμμεση εξασφάλιση)	=	Ίδια κεφάλαια + μακρο υποχρεώσεις	[στοιχεία από τους προβλεπόμενους ισολογισμούς της επιχείρησης]
		Πάγιο ενεργητικό	
R4 Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	=	Καθαρά κέρδη	[στοιχεία από λογαριασμό εκμετάλλευσης και τον ισολογισμό]
		Ίδια κεφάλαια	
R5 Νεκρό Σημείο της επιχείρησης	=	Σταθερές Δαπάνες	[ύψος πωλήσεων που απαιτούνται για να καλυφθούν τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης, στοιχεία από λογαριασμό εκμετάλλευσης]
		Περιθώριο Μεταβλητών Δαπανών	

Οι παραπάνω δείκτες έχουν περιθώρια αποδεκτών τιμών που ποικίλλουν ανάλογα με το προϊόν και τον τύπο της επιχείρησης. Όμως υπάρχουν ορισμένες σταθερές για τις οποίες μπορεί να γίνει λόγος στον παρόντα οδηγό. Ενδεικτικά, **ο δείκτης ρευστότητας (R1)** πρέπει να είναι μεγαλύτερος, ή, το πολύ, ίσος με τη μονάδα ($R1 > 1$), κάτι που πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει ρευστότητα ικανή για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της (μέσο και μακροπρόθεσμες).

Ανάλογα, **ο δείκτης χρηματοδότησης πάγιων στοιχείων (R2, R3)** επίσης πρέπει να είναι μεγαλύτερος, ή, το πολύ, ίσος με τη μονάδα ($R2, R3 > 1$), κάτι που σημαίνει ότι η μελλοντική επιχείρηση μπορεί και καλύπτει το μόνιμο εξοπλισμό της με μόνιμους πόρους (τα ίδια κεφάλαια παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση). **Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (R4)** δεν έχει απόλυτα επίπεδα εκτίμησης και αξιολόγησης και η αποτίμηση της εξαρτάται από τις προσδοκίες αυτών που τοποθετούν τα κεφάλαιά τους στην επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση, τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ικανοποιητικά και να επιτρέπουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το νεκρό σημείο της επιχείρησης (R5) αντιστοιχεί στο ύψος πωλήσεων που απαιτείται ώστε η επιχείρηση να μπορεί να καλύπτει τις σταθερές δαπάνες της (δαπάνες που γίνονται ακόμη και όταν η επιχείρηση δεν παράγει καμία ποσότητα προϊόντος). Είναι δείκτης που επιτρέπει την εκτίμηση του ρίσκου που αντιπροσωπεύει η συγκεκριμένη επιχείρηση (όσο μεγαλύτερο ύψος πωλήσεων αντιστοιχεί στο νεκρό σημείο τόσο μεγαλύτερος είναι, κατά βάση, και ο κίνδυνος που χαρακτηρίζει την επιχειρηματική ιδέα – βλέπε επιχειρείν: απλοί οδηγοί Νο 1).

Επίλογος

Με πολύ απλό (σχεδόν απλουστευτικό) τρόπο παρουσιάσαμε οδηγίες για μία ταχεία, αλλά πλήρη κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου μίας μικρής επιχείρησης.

Ο παρών οδηγός φιλοδοξεί να αποτελέσει εργαλείο εξοικείωσης με κρίσιμες έννοιες, όπως η αποδοτικότητα της επιχείρησης και η σύνδεση των στοιχείων αγοράς με τα οικονομικά αποτελέσματα. Εάν κάναμε αυτές τις δύσκολες έννοιες περισσότερο φιλικές και χρηστικές για το νέο μηχανικό, σημαίνει ότι πετύχαμε ένα πρώτο βήμα.

Για μεγαλύτερες απαιτήσεις, πολύπλοκα επιχειρηματικά σχέδια ή ώριμους επιχειρηματίες ο οδηγός αυτός είναι βέβαιο ότι δεν επαρκεί... Μια επίσκεψη, ωστόσο, στο Γραφείο Διασύνδεσης μπορεί να είναι πολλαπλώς χρήσιμη για περισσότερη βοήθεια και πιο εξειδικευμένη υποστήριξη.



Ε . Μ . Π .

Γ Ρ Α Φ Ε Ι Ο
Δ Ι Α Σ Υ Ν Δ Ε Σ Η Σ
Ε Σ Υ Π Η Ρ Ε Τ Η Σ Η Σ
Φ Ο Ι Τ Η Τ Ω Ν
Κ Α Ι Ν Ε Ω Ν
Α Π Ο Φ Ο Ι Τ Ω Ν

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

ΕΝΟΣ ΑΠΛΟΥ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥΣ
ΣΧΕΔΙΟΥ



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



ΠΑΙΔΕΙΑ ΜΠΡΟΣΤΑ
2^ο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης