

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΞΕΡΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

Γιώργος Νεοφώτιστος, Ph.D.

Εντεταλμένος Επίκουρος Καθηγητής
Τμήματος Φυσικής Πανεπιστημίου Κρήτης
&
Συντονιστής του Προγράμματος *Επιχειρηματικότητα*
του Πανεπιστημίου Κρήτης (Πρόγραμμα ΥΠΕΠΘ/ΕΠΕΑΕΚ)

Για ελεύθερη χρήση από τις σχολικές κοινότητες

Ηράκλειο 2006

ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

A. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- Ποια είναι τα σημεία που πρέπει να προσέξει ο νέος επιχειρηματίας κατά τον σχεδιασμό (δηλαδή κατά την προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου) της εταιρίας.
- Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

B. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

Το επιχειρηματικό σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το σημείο από το οποίο ξεκινά ο (μελλοντικός) επιχειρηματίας το ταξίδι του στον κόσμο των εταιριών. Χαρτογραφεί την πορεία προς την επιχειρηματική επιτυχία. Εντοπίζει τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν (προϊόν, ανάλυση αγοράς, έσοδα, έξοδα), βοηθά να καταγραφούν οι σημαντικότεροι κίνδυνοι και να ληφθούν υπ' όψη οι ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου πεδίου στο οποίο ο επιχειρηματίας θα δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά (όπως π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο, συστήματα Η/Υ, δίκτυα, βιοτεχνολογία).

Τι πρέπει να προσέξουμε στην επιχειρηματική ιδέα

Στους τομείς των νέων τεχνολογιών υπάρχουν κάποια σημαντικά σημεία που δεν υπάρχουν σε άλλους, πιο «παραδοσιακούς» επιχειρηματικούς τομείς. Τα σημεία αυτά θα πρέπει να σκεφθείτε προτού δώσετε απαντήσεις στα ερωτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Παράδειγμα:

Φαντασθείτε πως θέλετε να φτιάξετε την δική σας εταιρία που θα είναι ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, το οποίο θα προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό (έχοντας την έδρα σας στην Ελλάδα). Πρέπει να προσέξετε τα ακόλουθα 10 σημεία:

(Πηγή: «Δεκάλογος του Επιχειρηματία στην Ψηφιακή Οικονομία», παραδοτέο της Ομάδας Εργασίας για τον Πολίτη-Καταναλωτή στην Ψηφιακή Οικονομία, e-Business Forum, Υπουργείο Ανάπτυξης, URL: www.ebusinessforum.gr)

1. Σκεφθείτε την επιχειρηματική δραστηριότητα

Αφού ενημερωθείτε για τα βασικά χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, σκεφθείτε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσατε να το εκμεταλλευτείτε:

- ποια προϊόντα και ποιες υπηρεσίες μπορείτε να παρέχετε,
- πόσα χρήματα είσατε σε θέση να επενδύσετε στην ηλεκτρονική επιχειρηματική δραστηριότητα (και μέσα σε ποιο χρονικό διάστημα), και
- αν διαθέτετε τα στελέχη και τους υπαλλήλους που θα μπορούσαν να ασχοληθούν (και σε ποιο ποσοστό του χρόνου τους).

2. Να θέσετε ρεαλιστικούς στόχους όταν θα καταρτίσετε το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan).

3. Ενημερωθείτε για το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει τα θέματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μία μορφή εμπορίου και συνεπώς βρίσκουν σε αυτό ανάλογη εφαρμογή οι κοινοτικές οδηγίες (κοινοτικό δίκαιο) και οι εθνικές διατάξεις που αφορούν το εμπόριο γενικότερα. Για παράδειγμα, ο Νόμος 2251/94 για την «Προστασία των καταναλωτών» περιέχει διατάξεις για τις συμβάσεις από απόσταση (Άρθρο 4) που εφαρμόζονται και στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

4. Ελέγξτε το νόμιμο της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας

Βεβαιωθείτε ότι η ηλεκτρονική σας επιχειρηματική δραστηριότητα είναι σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο. Ενημερωθείτε για όλες τις ειδικές διατάξεις που αφορούν το Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Σε περίπτωση που έχετε οποιαδήποτε αμφιβολία για τα νομικά θέματα που σχετίζονται με το σχέδιό σας, απευθυνθείτε στους συλλογικούς σας φορείς ή σε εξειδικευμένους νομικούς συμβούλους για να λάβετε τις κατάλληλες απαντήσεις.

5. Προστατέψτε τα προσωπικά δεδομένα των πελατών σας

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών που επισκέπτονται το ηλεκτρονικό σας κατάστημα αποτελεί βασική σας υποχρέωση. Οι ρυθμίσεις που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων εφαρμόζονται και στο Διαδικτυακό περιβάλλον. Αν διατηρήσετε αρχείο με προσωπικά δεδομένα πελατών θα πρέπει να ενημερώσετε την Αρχή προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (www.dpa.gr).

6. Κατοχυρώστε το όνομα της ηλεκτρονικής σας διεύθυνσης

Τέλος, σε ό,τι αφορά στην ηλεκτρονική σας διεύθυνση στο Διαδίκτυο π.χ. (www.yourcompanyname.gr) και το πώς θα την κατοχυρώσετε, ισχύει ειδικό ρυθμιστικό πλαίσιο που καθορίζεται από τον Διαχειριστή Ονομάτων του ελληνικού domain. Μπορείτε να ενημερωθείτε γι' αυτό στη διεύθυνση www.hostmaster.gr.

7. Αν έχετε ήδη μια «παραδοσιακή επιχείρηση»

Διερευνήσετε την επίδρασή του στη γενικότερη σημερινή λειτουργία της επιχείρησής σας θα πρέπει να λάβετε υπ' όψη σας τις επιμέρους διαδικασίες του παραδοσιακού εμπορίου, όπως: παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, υποστήριξη διαδικασιών με χρήση της Πληροφορικής εσωτερικά στην επιχείρηση. Μην ξεχνάτε πως ένα ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελεί μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

8. Ενημερωθείτε για τις δυνατότητες να εισπράττετε ηλεκτρονικά τις πληρωμές των πελατών σας

Για να αποδέχεστε στο ηλεκτρονικό σας κατάστημα και πληρωμές *on-line* (π.χ. με χρήση πιστωτικών καρτών, με χρέωση & πίστωση τραπεζικού λογαριασμού κ.λπ..) ενημερωθείτε για όλες τις διαθέσιμες λύσεις: ποιες δυνατότητες παρέχουν σήμερα οι ελληνικές Τράπεζες, οι οργανισμοί διαχείρισης πιστωτικών καρτών και οι οργανισμοί πιστοποίησης των εμπόρων στο Διαδίκτυο, με ποιο κόστος, κ.λπ.. Επιλέξτε τις κατάλληλες συνεργασίες με τους παραπάνω οργανισμούς και δώστε ιδιαίτερη βαρύτητα στο θέμα της ασφάλειας των συναλλαγών και της διασφάλισης τόσο της επιχείρησής σας όσο και των πελατών της.

9. Καλλιεργείστε την εμπιστοσύνη των πελατών σας

Παρουσιάστε στον πελάτη όσα περισσότερα μπορείτε σε σχέση με σας. Οι πληροφορίες που πρέπει να παρουσιάζει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα στους καταναλωτές πρέπει να περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Πραγματική ταυτότητα του εμπόρου –δηλαδή, εσάς- (όνομα, γεωγραφική διεύθυνση, τηλέφωνο κ.λπ..)
- Τρόποι επικοινωνίας τόσο με ηλεκτρονικό όσο και με συμβατικό τρόπο (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο [email], fax, τηλέφωνο, κ.λπ..)
- Τελική τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (συμπεριλαμβανομένων φόρων, εξόδων αποστολής, κ.λπ..)
- Εγγύηση του προϊόντος.
- Μέθοδος αποστολής και χρόνος παράδοσης, δυνατότητα υπαναχώρησης, τρόπος πληρωμής και παράδοσης, κ.λπ..
- Τρόπος ακύρωσης της παραγγελίας σε περίπτωση λάθους ή αλλαγής γνώμης.
- Επιβεβαίωση της παραλαβής της παραγγελίας.
- Πληροφορίες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων (privacy statement)
- Που να απευθυνθεί ο καταναλωτής για τα παράπονα του εάν κάτι δεν πάει καλά (π.χ. αργοπορημένη παράδοση ή καθόλου παράδοση).
- Πώς θα επιστραφεί το προϊόν, τι πρόσθετες επιβαρύνσεις υπάρχουν για την επιστροφή, κ.λπ..
- Ποιο δικαστήριο είναι αρμόδιο και ποιο Δίκαιο θα εφαρμοσθεί σε περίπτωση διαφοράς.

10. Μάθετε περισσότερα για όλα αυτά

Υπάρχουν πηγές πληροφοριών στο Διαδίκτυο από όπου μπορείτε να ενημερωθείτε για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας ως ηλεκτρονικού εμπόρου, τα θέματα ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων των ηλεκτρονικών καταναλωτών και το νομικό καθεστώς που διέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Επισκεφθείτε τους Διαδικτυακούς τόπους :

- του ελληνικού e-Business Forum: www.ebusinessforum.gr και ιδιαίτερα την κατηγορία «Θεσμικό Πλαίσιο».
- της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) (www.esee.gr) και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (www.acci.gr) για

τον κώδικα εμπορικής δεοντολογίας και τις υποχρεώσεις των ηλεκτρονικών καταστημάτων

- του Ελληνικού Συλλόγου Internet – Internet Society (ISOC) στη διεύθυνση www.isoc.gr για θέματα που σχετίζονται γενικότερα με την επιχειρηματική χρήση του Διαδικτύου
- της Αρχής Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, για να μάθετε περισσότερα για τα δικαιώματα του ηλεκτρονικού καταναλωτή όσον αφορά τα προσωπικά του δεδομένα: www.dpa.gr
- της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Γενική Διεύθυνση για την Προστασία του Καταναλωτή): <http://europa.eu.int/comm/consumers>
- του ΟΟΣΑ (για θέματα σχετικά με το Ηλεκτρονικό Εμπόριο): www.oecd.org/subject/e_commerce.

Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Η μορφή και η διάρθρωση του επιχειρηματικού σχεδίου μιας εταιρίας παρουσιάζεται στον Οδηγό Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου που ακολουθεί (πηγή: iVEN):

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. **Περίληψη – Σύνοψη περιγραφή όλων των κύριων σημείων του επιχειρηματικού σχεδίου**
 - Περιγραφή της επενδυτικής ευκαιρίας.
 - Μέγεθος της αγοράς που σήμερα δεν εξυπηρετείται.
 - Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής ομάδας στην συγκεκριμένη αγορά.
 - Προβλεπόμενη οικονομική απόδοση του εγχειρήματος.
 - Απαιτούμενα κεφάλαια και πόροι για την εκκίνηση και υποστήριξη του νέου εγχειρήματος.
 - Εναλλακτικές μορφές εξόδου του επενδυτή.
2. **Προϊόν ή υπηρεσία – Γιατί το προτεινόμενο προϊόν ή υπηρεσία αποτελεί ελκυστική επιχειρηματική ευκαιρία;**
 - Καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα.
 - i. Χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα.
 - ii. Ισχυρά σημεία έναντι του ανταγωνισμού.
 - iii. Πνευματικά δικαιώματα (πατέντα).
 - Οι λόγοι που καθιστούν το προτεινόμενο προϊόν/υπηρεσία ιδανική λύση στις ανάγκες των υποψηφίων πελατών.
3. **Τοποθέτηση στην Αγορά και Marketing – Γιατί η αγορά είναι ελκυστική; Πως μπορεί το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία να προωθηθεί, διανεμηθεί και τιμολογηθεί;**
 - Αγορά.



- i. Μέγεθος αγοράς και προβλεπόμενη ανάπτυξή της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
 - ii. Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της αγοράς.
 - iii. Παράγοντες που προξενούν ευκαιρίες ή απειλές (Θεσμικοί, μακροοικονομικοί, δημογραφικοί, κλπ).
 - Αγορά-στόχος.
 - i. Τμηματοποίηση της αγοράς.
 - ii. Τοποθέτηση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
 - Στρατηγική Marketing.
 - i. Το προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς-στόχου.
 - ii. Στρατηγική τιμολόγησης/περιθώρια κέρδους.
 - iii. Δίκτυα διανομής.
 - iv. Κόστος προώθησης.
 - v. Κόστος υποστήριξης πελατών.
- 4. Κεφαλαιακές ανάγκες και προτεινόμενο σχήμα επένδυσης – Υλοποίηση συμφωνίας.**
- Απαιτούμενο ποσό επένδυσης και προτεινόμενοι όροι συμφωνίας.
 - Προτεινόμενες χρήσεις των κεφαλαίων και χρονοδιάγραμμα εκταμίευσης – επενδυτικών ορόσημων.
 - Στρατηγική εξόδου για τους επενδυτές: Πως μπορούν οι επενδυτές να αποκομίσουν κέρδη από την επένδυση;
- 5. Επιχειρηματική Ομάδα – Είναι η επιχειρηματική ομάδα ιδανικά στελεχωμένη για να υλοποιήσει το εγχείρημα;**
- Βασικά στελέχη που θα υλοποιήσουν το εγχείρημα: πως οι εμπειρίες τους και το προφίλ τους προσθέτουν αξία στο προτεινόμενο εγχείρημα;
 - Επιπρόσθετη ανάγκη στελέχωσης για την επίτευξη των στόχων του εγχειρήματος.
- 6. Παράγοντες κινδύνου και σχέδια αντιμετώπισης τους – Ειλικρινής ανάλυση όλων των κινδύνων και εκπόνηση σχεδίων αντιμετώπισης τους.**
- Ανάλυση ενδεχομένων κινδύνων.
 - i. Αντίδραση του ανταγωνισμού.
 - ii. Ανεπάρκεια ή έλλειψη πόρων (ανθρώπινο δυναμικό ή κεφάλαιο).
 - iii. Τεχνολογικές αλλαγές.
 - iv. Μακροοικονομικές αλλαγές.
 - v. Θεσμικές αλλαγές.
 - Σχέδια άμβλυνσης των παραπάνω κινδύνων.
- 7. Χρηματοοικονομικό σχέδιο – Είναι οικονομικά βιώσιμο το προτεινόμενο εγχείρημα;**
- Παρουσίαση επιχειρηματικό μοντέλου και παραδοχών.
 - i. Ανάλυση κόστους.
 - ii. Ανάλυση εσόδων.
 - Πενταετείς προβλέψεις (μηνιαία πρόβλεψη για τον πρώτο χρόνο).
 - i. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
 - ii. Ταμειακές ροές.
 - Απόδοση Επένδυσης (Internal Rate of Return -IRR).
 - Ανάλυση ευαισθησίας και ανάλυση νεκρού σημείου.

- i. Σε ποίο σημείο πωλήσεων το εγχείρημα είναι κερδοφόρο;
- ii. Πότε γίνονται θετικές οι χρηματοροές;
- iii. Το απαισιόδοξο σενάριο θα απέδιδε αποδεκτή απόδοση για την επένδυση;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – *Επισυναπτόμενα, π.χ.:*

- Έρευνα αγοράς.
- Τεχνολογικές προδιαγραφές και πατέντες).
- Στρατηγικές συμμαχίες, συμφωνίες με προμηθευτές και πελάτες, κλπ.
- Οργανόγραμμα.

Περισσότερα για την Περίληψη

Η Περίληψη (Executive Summary) αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση είναι 2 με 3 σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρεία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

Είναι προφανές πως το περιεχόμενο της Περίληψης θα αντληθεί από όλο το Επιχειρηματικό Σχέδιο, οπότε παρ' όλο που εμφανίζεται πρώτη στην διάταξη του σχεδίου, θα ήταν σωστό να συνταχθεί μετά την ολοκλήρωση όλων των υπόλοιπων κεφαλαίων, ώστε να συμβαδίζει με τα περιεχόμενα και τις έννοιες που αναλύονται διεξοδικότερα στο βασικό κορμό του Σχεδίου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι πιθανοί επενδυτές θα επικεντρώσουν την ανάγνωση του Σχεδίου σας στην Περίληψη, αποσκοπώντας στο να καταλάβουν από τις 2 με 3 αυτές σελίδες αν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση της πρότασης. Είναι σαφές λοιπόν η σημαντικότητα αυτού του κεφαλαίου προκειμένου να αποκτήσει ο πιθανός χρηματοδότης εξ' αρχής μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα σας αξίζει να χρηματοδοτηθεί και φυσικά αν θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσετε σημασία κατά την σύνταξη της Περίληψης, τα οποία συνοψίζονται στα ερωτήματα που περιγράφηκαν παραπάνω.

Περισσότερα για τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό

Η διαδικασία σύστασης μιας εταιρίας έχουν ένα κόστος το οποίο περιλαμβάνει τα **έξοδα σύστασης** (όπως αμοιβές δικηγόρου, συμβολαιογράφου) καθώς και τυχόν

δαπάνες που έχουν αρχίσει να γίνονται πριν την επίσημη έναρξη της εταιρίας. Ο προϋπολογισμός έναρξης παρουσιάζει αναλυτικά τις βασικές κατηγορίες δαπανών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Προϋπολογισμός έναρξης

Δαπάνες	(σε Ευρώ)
Κόστος προσωπικού (πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης)	
Αμοιβές συνεργείων και δαπάνες υλικών	
Αμοιβές δικηγόρου, αμοιβές συμβολαιογράφου και άλλες αμοιβές σε επαγγελματίες, συμβούλους και ειδικούς	
Ενοίκια και άλλες δαπάνες επαγγελματικής στέγης	
Αγορά εξοπλισμού	
Είδη γραφείου, εφόδια, υλικά συσκευασίας, κ.ά.	
Λογαριασμοί Δ.Ε.Η., τηλεφώνων, κ.ά.	
Άδειες λειτουργίας	
Άδειες χρήσης (π.χ. λογισμικού)	
Δαπάνες ασφαλειών (μέχρι να ανοίξει η επιχείρηση)	
Δαπάνες προβολής και διαφήμισης	
Σύνολο	

ι. Κόστος μισθοδοσίας

Το κόστος της μισθοδοσίας στελεχών και εργαζομένων αποτελεί βασική πηγή εξόδων για την εταιρία. Το προσωπικό της εταιρίας περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους της εταιρίας που απασχολούνται σε τομείς όπως:

- η παραγωγή
- οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ
- η διοίκηση (διοικητικοί υπάλληλοι)
- άλλοι τομείς της εταιρίας.

Το κόστος της μισθοδοσίας επιβαρύνεται με εισφορές ΙΚΑ ως εξής:

- 1) Ο εργοδότης (δηλαδή η εταιρία) καταβάλλει στο ΙΚΑ εισφορές που αντιστοιχούν σε ποσοστό 28,06% του μισθού του υπαλλήλου.
- 2) Ο υπάλληλος καταβάλλει στο ΙΚΑ εισφορές που αντιστοιχούν σε ποσοστό 16% του μισθού του υπαλλήλου.

Παράδειγμα:

Σημείωση: Το παράδειγμα αυτό εστιάζει στο να κάνει κατανοητές τις βασικές έννοιες των επιχειρηματικών σχεδίων. Κάποια αριθμητικά στοιχεία, όπως π.χ. οι συντελεστές φορολογίας, ο ΦΠΑ, οι συντελεστές αποσβέσεων, οι κρατήσεις ΙΚΑ, κ.ά., μπορούν να αλλάζουν με την πάροδο των χρόνων. Όμως οι βασικές έννοιες παραμένουν οι ίδιες.

Υποθέστε πως η εταιρία (δηλαδή ο επιχειρηματίας) και ο υπάλληλος συμφωνούν σε μηνιαίο μισθό 1.650 Ευρώ. Ο εργοδότης πρέπει να καταβάλλει στο ΙΚΑ ποσό 463 Ευρώ (= 28,06% × 1650), ενώ ο υπάλληλος πρέπει και αυτός να καταβάλλει στο ΙΚΑ ποσό 264 Ευρώ (= 16% × 1650). Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει παρακράτηση φόρου που όμως εξαρτάται από τρέχουσες νομοθετικές διατάξεις και από άλλους παράγοντες (αυτό το ποσό θα το υπολογίσει ο λογιστής της εταιρίας). Υποθέτουμε πως η παρακράτηση φόρου είναι 10%, επομένως θα παρακρατούνται 165 Ευρώ κάθε μήνα από τον μισθό του υπαλλήλου.

Ο «καθαρός» μηνιαίος μισθός του υπαλλήλου θα είναι:

$$1650 - 264 - 165 = 1221 \text{ Ευρώ.}$$

Η συνολική μηνιαία μισθολογική δαπάνη της εταιρίας για τον υπάλληλο είναι:

$$1650 + 463 = 2113 \text{ Ευρώ.}$$

Προσοχή: Η συνολική **ετήσια** μισθολογική δαπάνη της εταιρίας για τον υπάλληλο αντιστοιχεί σε 14 μήνες (και όχι 12 μήνες!) επειδή θα πρέπει να υπολογισθούν:

- α) το δώρο Χριστουγέννων (που αντιστοιχεί σε 1 μηνιαίο μισθό),
- β) το δώρο Πάσχα (που αντιστοιχεί σε μισό μηνιαίο μισθό),
- γ) το επίδομα αδείας (που αντιστοιχεί σε μισό μηνιαίο μισθό).

Επομένως η συνολική **ετήσια** μισθολογική δαπάνη της εταιρίας για τον υπάλληλο είναι

$$2113 \text{ (Ευρώ)} \times 14 \text{ (μήνες)} = 29.582 \text{ Ευρώ.}$$

Για τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρίας, η αμοιβή τους υπόκειται στις εξής κρατήσεις:

- 1) Για την πληρωμή τους με Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών (εφ' όσον έχουν) θα πρέπει να παρακρατείται φόρος 20% (επί του συνόλου της αμοιβής), ενώ μεταξύ της εταιρίας και του εξωτερικού συνεργάτη θα πρέπει να συμφωνείται αν η αμοιβή θα περιλαμβάνει τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) 18%.
- 2) Για την πληρωμή τους με Απόδειξη Επαγγελματικής Δαπάνης (αν δεν έχουν Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών και μέχρι του ποσού των 4.000 Ευρώ τον χρόνο) θα πρέπει να παρακρατείται φόρος 23,6% (επί του συνόλου της αμοιβής), ενώ -και σε αυτή τη περίπτωση- μεταξύ της εταιρίας και του εξωτερικού συνεργάτη θα πρέπει να συμφωνείται αν η αμοιβή θα περιλαμβάνει τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) 18%.

Στο Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζει τις κατηγορίες προσωπικού για τον υπολογισμό των δαπανών μισθοδοσίας μιας εταιρίας (για τα επόμενα 3 χρόνια λειτουργίας):

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Δαπανών Μισθοδοσίας Προσωπικού			
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Προσωπικό παραγωγής			
Αριθμός εργαζομένων			
Μέση ετήσια αμοιβή			
Σύνολο			
Προσωπικό πωλήσεων και μάρκετινγκ			
Αριθμός εργαζομένων			
Μέση ετήσια αμοιβή			
Σύνολο			
Διοικητικό προσωπικό			
Αριθμός εργαζομένων			
Μέση ετήσια αμοιβή			
Σύνολο			
Λοιπό προσωπικό			
Αριθμός στελεχών			
Μέση ετήσια αμοιβή			
Σύνολο			
Συνολικός αριθμός εργαζομένων			
Σύνολο δαπανών μισθοδοσίας			

ii. Έξοδα

Τα **έξοδα** της εταιρίας πρέπει να παρουσιάζονται σε μεγάλη λεπτομέρεια. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι κατηγορίες εξόδων μιας εταιρίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Λεπτομερής Ανάλυση των Εξόδων της Εταιρίας

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Κόστος πωλήσεων και μάρκετινγκ			
Δαπάνες διαφήμισης			
<i>Ετήσια αύξηση</i>			
Δαπάνες προώθησης			
<i>Ετήσια αύξηση</i>			
Λοιπές δαπάνες μάρκετινγκ			
<i>Ετήσια αύξηση</i>			
Έξοδα γραφείου			
Ενοίκια			
Εμβαδόν (τετραγωνικά μέτρα)			
Μηνιαίο ενοίκιο ανά τετραγωνικό μέτρο			
Αύξηση ενοικίου			
Αριθμός σταθερών τηλεφωνικών γραμμών			
Μηνιαίος λογαριασμός τηλεφώνου			
Αύξηση τηλεφωνικών τελών			
Αριθμός κινητών τηλεφώνων			
Μηνιαίος λογαριασμός κινητών τηλεφώνων			
Αύξηση τελών κινητών τηλεφώνων			
Λογαριασμοί (Ετήσιο σύνολο)			
Ηλεκτρικό			
Κοινόχρηστα			
Καθαριότητα			
Αναλώσιμα			
Γραφική ύλη			
Ταχυδρομικά τέλη και έξοδα Courier			
Συνδρομές περιοδικών και εφημερίδων			
Δαπάνες αγοράς υπηρεσιών από τρίτους			
Λογιστής			
Δικηγόρος			
Λοιπές δαπάνες			
Μισθοί			
Συνολικός αριθμός εργαζομένων			
Αριθμός στελεχών			
Γενικοί διευθυντές			
Αριθμός (πόσοι είναι)			
Μισθός γενικού διευθυντή (ετήσια αμοιβή)			
Ετήσια αύξηση του μισθού του γενικού διευθυντή			
Υπεύθυνοι πωλήσεων			
Αριθμός (πόσοι είναι)			
Μισθός υπευθύνου πωλήσεων (ετήσια αμοιβή)			

Ετήσια αύξηση του μισθού του υπευθύνου πωλήσεων		
Διοικητικοί υπάλληλοι		
Αριθμός (πόσοι είναι)		
Μισθός διοικητικού υπαλλήλου (ετήσια αμοιβή)		
Ετήσια αύξηση του μισθού του υπευθύνου πωλήσεων		
Ασφαλιστικές εισφορές (ανά υπάλληλο)		
Ετήσια αύξηση ασφαλιστικών εισφορών		
Δαπάνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων		
Αριθμός εργατών		
Τομέας παραγωγής		
Αριθμός υπευθύνων παραγωγής		
Μισθός υπευθύνου παραγωγής (ετήσια αμοιβή)		
Εργάτες παραγωγής		
Μισθός εργάτη παραγωγής (ετήσια αμοιβή)		
Ετήσια αύξηση του μισθού των εργατών παραγωγής		
Τομέας αποθήκης		
Αριθμός αποθηκάρων		
Μισθός αποθηκάρου (ετήσια αμοιβή)		
Ετήσια αύξηση του μισθού του αποθηκάρου		
Δαπάνες ταξιδιών (μετακινήσεων)		
Δαπάνες ταξιδιών (ανά πωλητή)		
Ετήσια αύξηση δαπανών για ταξίδια		
Λοιπά έξοδα μετακινήσεων		
Έξοδα παραγωγής (ως ποσοστό % των πωλήσεων)		
Έμμεσα έξοδα		
Έξοδα συντήρησης		
Λοιπά έξοδα		
Λοιπά έξοδα		

iii. Αποσβέσεις

Τέλος, ο εξοπλισμός που αγοράζει ή χρονο-μισθώνει (δηλαδή, αποκτά με leasing) η εταιρία πρέπει να παρουσιάζεται αναλυτικά επειδή η αγορά του εξοπλισμού μπορεί να «αποσβένεται» σε 3 χρόνια (όπως, π.χ., στην περίπτωση των υπολογιστών), 5 χρόνια ή σε άλλο χρονικό διάστημα ανάλογα με την περίπτωση. Οι «αποσβέσεις»

της αξίας του εξοπλισμού βοηθούν την εταιρία να «απλώνει στον χρόνο» τα έξοδα απόκτησης του εξοπλισμού ώστε να βελτιώνει την φορολογία της και την εικόνα της οικονομικής της κατάστασης (δηλαδή, να μην εμφανίζει μεγάλες «ζημιές» στην αρχή της λειτουργίας της).

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κατηγορίες εξοπλισμού και αποσβέσεων για 3 χρόνια. Για παράδειγμα, μια εταιρία μπορεί να αγοράζει μονάδες εξοπλισμού (που έχουν απόσβεση της αξίας τους σε 5 χρόνια) καθώς και ηλεκτρονικούς υπολογιστές (που έχουν απόσβεση της αξίας τους σε 3 χρόνια): με τον τρόπο αυτό, αν η αξία των υπολογιστών που αγόρασε «σήμερα» η εταιρία, που είναι π.χ. €10.000, η αξία των υπολογιστών θα χρεωθεί κατά το 1/3 (των €10.000) για κάθε ένα από τα επόμενα τρία χρόνια, δηλαδή θα είναι €3.333 για τον πρώτο χρόνο, €3.333 για τον δεύτερο και €3.333 για τον τρίτο χρόνο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Αποσβέσεις κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (παράδειγμα)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Κεφαλαιακά στοιχεία			
Στον χώρο της εταιρίας			
Εξοπλισμός 1	10.000		5.000
Εξοπλισμός 2	10.000		5.000
Εξοπλισμός 3	10.000		5.000
Εξοπλισμός 4	10.000		5.000
Εξοπλισμός 5	10.000		5.000
PCs	10.000		5.000
Λοιπός εξοπλισμός	50.000		5.000
Σύνολο κεφαλαιακών δαπανών	110.000	0	35.000
Αποσβέσεις			
Στον χώρο της εταιρίας			
Εξοπλισμός 1	2.000	2.000	3.000
Εξοπλισμός 2	2.000	2.000	3.000
Εξοπλισμός 3	2.000	2.000	3.000
Εξοπλισμός 4	2.000	2.000	3.000
Εξοπλισμός 5	2.000	2.000	3.000
PCs (απόσβεση σε 3 χρόνια)	3.333	3.333	5.000
Λοιπός εξοπλισμός	10.000	10.000	11.000
Σύνολο αποσβέσεων	23.333	23.333	31.000
Εξοπλισμός αποκτημένος με Leasing			
Μηχανολογ. Εξοπλ. 1	10.000		
Μηχανολογ. Εξοπλ. 2	10.000		
Μηχανολογ. Εξοπλ. 3	10.000		
Μηχανολογ. Εξοπλ. 4	10.000		
Μηχανολογ. Εξοπλ. 5	10.000		
Μηχανολογ. Εξοπλ. 6	10.000		
Μηχανολογ. Εξοπλ. 7	10.000		
Σύνολο Leased Εξοπλισμού	70.000	0	0
	23.2	23.2	23.2
Δαπάνες Leasing	54	54	54
Κόστος Leasing ανά 1000 Ευρώ ανά μήνα (για 48 μήνες)	23,46		

iv. Ορόσημα (Milestones)

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τα «ορόσημα» (milestones), τις σημαντικές δηλαδή ενέργειες και στιγμές στην εξέλιξη της εταιρίας που οροθετούν τις φάσεις ανάπτυξης. Ο Πίνακας που ακολουθεί περιγράφει τις ενέργειες εκείνες που οροθετούν τις φάσεις ανάπτυξης του ηλεκτρονικού καταστήματος του παραδείγματος του κεφαλαίου αυτού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΟΡΟΣΗΜΑ (MILESTONES) της ΥΠΟΘΕΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΕΝΕΡΓΕΙΑ	Έναρξη	Λήξη	Προϋπολογισμός ενέργειας (σε Ευρώ)	Υπεύθυνος
Σχεδιασμός δελτίων ηλεκτρονικής παραγγελίας	1/1/2005	1/3/2005	€20.500	Στέλεχος 3
Λειτουργία των συστημάτων δικτύων (Φάση 1)	1/1/2005	1/6/2005	€45.000	Στέλεχος 2
Ολοκλήρωση λειτουργίας συστημάτων	1/6/2005	1/7/2005	€5.000	Στέλεχος 1
Λειτουργία των συστημάτων δικτύων (Φάση 2)	1/7/2005	15/9/2005	€50.000	Στέλεχος 2
Λειτουργία των συστημάτων υποδοχής κοινού	1/10/2005	15/11/2005	€75.500	Στέλεχος 4
Έναρξη	16/11/2005	20/11/2005	0	Στέλεχος 1
Ανασχεδιασμός	21/11/2005	4/1/2006	€15.000	Στέλεχος 4
Σύνολο			€211.000	

Οικονομικός σχεδιασμός και χρηματοοικονομική κατάσταση

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ολοκληρώνεται με λεπτομερή ανάλυση των εσόδων και εξόδων της εταιρίας που προβλέπονται για τα τρία πρώτα (ή επόμενα) χρόνια της λειτουργίας της.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα παρουσιασθούν οι (προβλεπτικές) α) καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, και β) ανάλυσης εξόδων μιας εταιρίας. Στις καταστάσεις που ακολουθούν περιγράφονται αναλυτικά οι κατηγορίες εσόδων και εξόδων της εταιρίας για κάθε ένα από τα επόμενα τρία χρόνια.

Προβλεπτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΕΤΑΙΡΙΑ Α)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
ΕΣΟΔΑ			
Πελάτης 1			
Πελάτης 2			
Πελάτης 3			
Πελάτης 4			
Πελάτης 5			
Πελάτης 6			
<i>Σύνολο Εσόδων</i>	_____	_____	_____
<i>Ετήσια Αύξηση</i>	_____	_____	_____
ΕΞΟΔΑ			
Κόστος πωληθέντων προϊόντων			
Μισθοδοσία			
Δαπάνες παραγωγής			
<i>Σύνολο Άμεσων Εξόδων</i>	_____	_____	_____
<i>Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης</i>			
Κόστος πωλήσεων και μάρκετινγκ			
Έξοδα λειτουργίας γραφείου			
Αναλώσιμα			
Δαπάνες για αγορά υπηρεσιών από τρίτους			
Εργοδοτικές εισφορές			
Έξοδα κίνησης			
Δαπάνες Leasing			
Διάφορα έξοδα			
<i>Σύνολο Εξόδων</i>	_____	_____	_____
Αποτελέσματα προ φόρων, τόκων, αποσβέσεων			
<i>Καθαρό περιθώριο κέρδους</i>			
Αποσβέσεις			
Αποτελέσματα προ φόρων, τόκων			
<i>Καθαρό περιθώριο κέρδους</i>			
Χρηματοοικονομικά έξοδα			
Τόκοι δανείων			
Έξοδα τραπεζής			
Αποτελέσματα προ φόρων (Καθαρό αποτέλεσμα χρήσης)			

Καθαρό περιθώριο κέρδους

Φόρος εισοδήματος

Κέρδη προς διάθεση

Μερίσματα

Καθαρά κέρδη

Λεπτομερής Ανάλυση Εξόδων (Εταιρία Α)

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
<i>Κόστος πωληθέντων προϊόντων</i>			
Πελάτης 1			
Πελάτης 2			
Πελάτης 3			
Πελάτης 4			
Πελάτης 5			
Πελάτης 6			
<i>Κόστος πωλήσεων και μάρκετινγκ</i>			
Διαφήμιση			
Προώθηση			
Λοιπές δαπάνες			
<i>Έξοδα γραφείου</i>			
Ενοίκια			
Λογαριασμός τηλεφώνου			
Λοιποί λογαριασμοί			
<i>Αναλώσιμα</i>			
Γραφική ύλη			
Ταχυδρομικά έξοδα και Courier			
Συνδρομές εφημερίδων και περιοδικών			
<i>Υπηρεσίες τρίτων</i>			
Λογιστής			
Δικηγόρος			
Λοιπά έξοδα			
<i>Μισθοδοσία</i>			
<i>Έμμεσες δαπάνες</i>			
Διευθύνων σύμβουλος			
Πωλήσεις			
Διοίκηση			
<i>Άμεσες δαπάνες</i>			
Παραγωγή			
Λειτουργία			
Ασφάλιστρα			
Δαπάνες εκπαίδευσης			
<i>Έξοδα μετακινήσεων</i>			
Ταξίδια πωλητών			
Λοιπά έξοδα			
<i>Έξοδα λειτουργίας</i>			
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας			
Συντήρηση			
<i>Αποσβέσεις</i>			
<i>Δαπάνες Leasing</i>			
Leasing			

Λοιπές Δαπάνες
Λοιπές

_____	_____	_____
=====	=====	=====

ΑΣΚΗΣΕΙΣ

Επιλέξτε ΣΩΣΤΟ ή ΛΑΘΟΣ για καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις:

1. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων αποτελεί υποχρέωση του πολίτη-καταναλωτή και όχι του επιχειρηματία.
 - Σωστό
 - Λάθος
2. Ο επιχειρηματίας πρέπει να προσέξει την ανάπτυξη της επιχείρησής του και όχι το θεσμικό πλαίσιο της δραστηριότητάς του.
 - Σωστό
 - Λάθος

Ασκήσεις με χρήση Διαδικτυακών τόπων (ιστοσελίδων)

3. Επισκεφθείτε το Διαδίκτυο και απαντήστε στο ερώτημα «τι βρίσκω χρήσιμο» στο website:
 - του ελληνικού e-Business Forum: www.ebusinessforum.gr και ιδιαίτερα την κατηγορία «Θεσμικό Πλαίσιο».
 - της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) (www.esee.gr) και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (www.acci.gr) για τον κώδικα εμπορικής δεοντολογίας και τις υποχρεώσεις των ηλεκτρονικών καταστημάτων
 - της Αρχής Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, για να μάθετε περισσότερα για τα δικαιώματα του ηλεκτρονικού καταναλωτή όσον αφορά τα προσωπικά του δεδομένα: www.dpa.gr
 - της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Γενική Διεύθυνση για την Προστασία του Καταναλωτή): <http://europa.eu.int/comm/consumers>