

Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ



ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΓΚΙΖΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΑΜ: 791
ΚΩΣΤΟΥΡΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΑΜ: 868

ΕΠΟΠΤΗΣ: κ^{ος} ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Α ΜΕΡΟΣ: Γενική Λογιστική

1.1 Έννοια, Σκοποί και Διακρίσεις της Λογιστικής.....	3
1.2 Η περιουσία της επιχείρησης . Διακρίσεις της περιουσίας.....	7
1.3 Εμφάνιση της περιουσίας ή οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.....	11
1.4 Οι μεταβολές των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης	13
1.5 Οι λογαριασμοί.....	14
1.6 Διάκριση των λογαριασμών ανάλογα με τη φύση ή το περιεχόμενό τους.....	16
1.7 Διπλογραφική Μέθοδος – Λογιστικά Βιβλία και Στοιχεία (Χειρόγραφη και Μηχανογραφική Μέθοδος).....	23

Β ΜΕΡΟΣ: Λογιστική Εταιρειών

1.1 Έννοια της εταιρείας και διακρίσεις.....	27
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.1 Επιχείρηση – Σχεδιασμός – Οικονομικό Περιβάλλον.....	29
2.2 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	32
2.3 Διάκριση Επιχειρησιακού και Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.....	33
2.4 Η Ορθολογική Προσέγγιση στη Λήψη Αποφάσεων.....	35
2.5 Επιχειρηματικό Σχέδιο.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

3.1 Έννοια και Σκοπός της Αναλύσεως.....	62
3.2 Βασικές Κατηγορίες Αναλυτών.....	63
3.3 Είδη Αναλύσεως Λογιστικών Καταστάσεων.....	64
3.4 Μέθοδοι Αναλύσεως Λογιστικών Καταστάσεων.....	64
3.5 Εφαρμογή Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

4.1 Εισαγωγή.....	79
4.2 Ενδεικτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο.....	80

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πρώτο κεφάλαιο (1^ο) περιλαμβάνει το Ά Μέρος, στο οποίο γίνεται καταγραφή των βασικών εννοιών της Γενικής Λογιστικής, και το Β Μέρος το οποίο αναλύει την έννοια της εταιρείας και συντάσσει τον πίνακα εταιρειών.

Συγκεκριμένα, στο Ά Μέρος γνωστοποιούμε την έννοια περιουσίας της επιχείρησης και τις μεταβολές της, αναλύουμε την έννοια του λογαριασμού και τους όρους τήρησης αυτού, κάνουμε διάκριση των λογαριασμών ανάλογα με την φύση ή το περιεχόμενό τους όπως λογαριασμοί Δαπανών, Εσόδων, Εκμετάλλευσης, Αποτελεσμάτων Χρήσης και άλλοι. Επιπλέον, καταγράφουμε τη Χειρόγραφη και τη Μηχανογραφική Μέθοδο τήρησης Λογιστικών Βιβλίων και Στοιχείων.

Αν συλλέξουμε τις παραπάνω λογιστικές πληροφορίες, είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε και να προτείνουμε τις καλύτερες λύσεις σε θέματα Οικονομίας και Διοίκησης στον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό.

Το δεύτερο κεφάλαιο (2^ο) απευθύνεται στον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό. Γίνεται μια σχετική ενημέρωση όσον αφορά τον όρο "Επιχειρηματικό Σχεδιασμό", τα είδη, τα βήματα για την τεκμηρίωσή του και αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων και πως το Επιχειρηματικό Σχέδιο συμβάλει στην λήψη μιας σωστής απόφασης.

Όσον αφορά το Επιχειρηματικό Σχέδιο, τονίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση για την ολοκλήρωσή του και γίνεται μια σχετική αναφορά για την παρουσίασή του. Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να δείξει τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Επιχειρηματικού Σχεδίου καθώς και την σχέση (άμεση) που αναπτύσσεται μεταξύ αυτών των δύο και της Λογιστικής.

Το τρίτο κεφάλαιο (3^ο) περιλαμβάνει την ανάλυση της έννοιας και του σκοπού της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, τις βασικές κατηγορίες αναλυτών, τα είδη αναλύσεως λογιστικών καταστάσεων, τις μεθόδους αναλύσεως λογιστικών καταστάσεων (π.χ. υπολογισμός αριθμοδεικτών). Επιπλέον, παρουσιάζει ένα ενδεικτικό επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης " Javanet Internet Café " στο οποίο αφού γνωστοποιούνται οι δραστηριότητές της, καταρτίζεται ο πίνακας οικονομικών στοιχείων, υπολογίζεται η πρόβλεψη πωλήσεων για τα έτη 2005 και 2006 και τέλος συντάσσεται το χρηματοοικονομικό σχέδιο της επιχείρησης. Στην ουσία, το κεφάλαιο 3 συσχετίζει τη λογιστική με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό στη θεωρία αλλά και στην πράξη.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο (4^ο) γίνεται μια παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου της ξενοδοχειακής επιχείρησης, "The Alamo Park Hotel", στο San Antonio, Texas προκειμένου να φανεί η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ Λογιστικής και Επιχειρηματικού Σχεδιασμού. Αναπτύσσονται οι λειτουργίες της επιχείρησης, το όραμα-αποστολή της, ο κεντρικός στόχος, η οργανωτική της δομή και γενικότερα η χρηματοοικονομική της κατάσταση όσον αφορά αγορά, πωλήσεις, διαφήμιση κ.τ.λ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΓΕΡΟΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

1.1 ΈΝΝΟΙΑ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ/ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Λογιστική είναι ο κλάδος της εφαρμοσμένης Οικονομικής Επιστήμης που ασχολείται με την ανάλυση, κατάταξη, καταγραφή και συσχέτιση των οικονομικών γεγονότων που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση με σκοπό την παροχή πληροφοριών σ' όλους εκείνους που με κάθε τρόπο επικοινωνούν με αυτή.

Αυτοί που χρειάζονται τις λογιστικές πληροφορίες, πέρα από τον επιχειρηματία ή την διοικητική ομάδα (Managers) είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, το δημόσιο, οι εργαζόμενοι, οι πιθανοί επενδυτές, κτλ.

Η επικοινωνία αυτή επιτυγχάνεται με τις οικονομικές καταστάσεις που συντάσσονται από την επιχείρηση όπως ο ισολογισμός και ο λογαριασμός Αποτελέσματα Χρήσης που δημοσιεύονται προκειμένου να δώσουν πληροφορίες σε κάθε ενδιαφερόμενο τρίτο αλλά και από άλλες οικονομικές καταστάσεις όπως ισοζύγια, λογαριασμοί κτλ. που

χρησιμοποιούνται από το λογιστήριο. Το περιεχόμενο των πληροφοριών καθορίζεται από τους σκοπούς τους οποίους επιδιώκει η Λογιστική.

1.1.2 ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Με τη λογιστική επιδιώκονται οι παρακάτω βασικοί σκοποί:

- Προσδιορίζεται η οικονομική κατάσταση (περιουσία) της επιχείρησης σε κάθε χρονική στιγμή.
- Παρακολουθούνται οι μεταβολές των περιουσιακών στοιχείων.
- Προσδιορίζονται τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές) που προκύπτουν από τη δράση της επιχείρησης σε μια χρονική περίοδο.
- Δίνεται η δυνατότητα να ασκηθούν έλεγχοι στη διατήρηση περιουσιακών στοιχείων. Οι έλεγχοι μπορεί να είναι ουσιαστικοί, τυπικοί, προληπτικοί, κατασταλτικοί, νομιμότητας, κτλ.
- Συγκεντρώνονται στατιστικά δεδομένα που αφορούν στη μελέτη της εξέλιξης των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης.

1.1.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Τη Λογιστική τη χωρίζουμε σε Δημόσια και Ιδιωτική, ανάλογα με το δημόσιο ή όχι χαρακτήρα της οικονομικής μονάδας.

Ανάλογα με τη νομική μορφή της επιχείρησης διακρίνεται σε Λογιστική Ατομικών επιχειρήσεων και σε Λογιστική Εταιρειών την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

Ως προς το περιεχόμενο της, η λογιστική διακρίνεται σε Γενική (Γενικές Αρχές Λογιστικής) με την οποία θα ασχοληθούμε και σε Ειδική Λογιστική (ναυτιλιακή, τραπεζική, ξενοδοχειακή).

1.1.4 ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.

Η παραδοσιακή λογιστική ενημέρωση δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί πάντα στις ανάγκες του στρατηγικού – επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Η λογιστική πληροφορία, όπως προκύπτει από τους λογαριασμούς, δεν ενημερώνει τη διοίκηση κατά τρόπο που να της υποδεικνύει “ τι μπορεί να κάνει ” ή “ ποια απόφαση να πάρει ” σε θέματα στρατηγικού χαρακτήρα.

Θα πρέπει συνεπώς η λογιστική οργάνωση και πληροφορία να προσαρμόζεται προς δύο (πρόσθετα με τις παραδοσιακές) κατευθύνσεις.

Η *πρώτη κατεύθυνση* αφορά τη λογιστική οργάνωση κατά τρόπο, ώστε να είναι δυνατός ο απολογιστικός έλεγχος της εκτελέσεως του προγράμματος και των προϋπολογισμών. Την κατεύθυνση αυτή την ονομάζουμε “ *ελεγκτική οργάνωση της λογιστικής* ”.

Η *ελεγκτική οργάνωση της λογιστικής διαδικασίας* στοχεύει στην παράλληλη και αντίστοιχη με τους προϋπολογισμούς διάταξη των λογαριασμών ή αντίστροφα διάταξη των κονδυλίων των προϋπολογισμών προς το σύστημα των λογαριασμών.

Η *δεύτερη κατεύθυνση* αφορά στο σχεδιασμό του συστήματος και του περιεχομένου των λογιστικών πληροφοριών κατά τρόπο, ώστε να καθίσταται δυνατή η λήψη αποφάσεων και ο σχεδιασμός δράσεως.

Συγκεκριμένα κάθε σχέδιο δράσεως διαμορφώνεται σε πρόγραμμα το οποίο εκφράζεται:

- Σε χρονοδιάγραμμα ενεργειών και
- Σε προϋπολογισμούς κυρίως επενδυτικών και λειτουργικών δαπανών κατά τομέα δραστηριότητας.

Η διάταξη των προϋπολογιστικών δαπανών μπορεί να γίνει κατά τρόπον (με τη χρήση και ηλεκτρονικών υπολογιστών).

Με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατός ο έλεγχος του χρονοδιαγράμματος και της πορείας των εργασιών του προγράμματος.

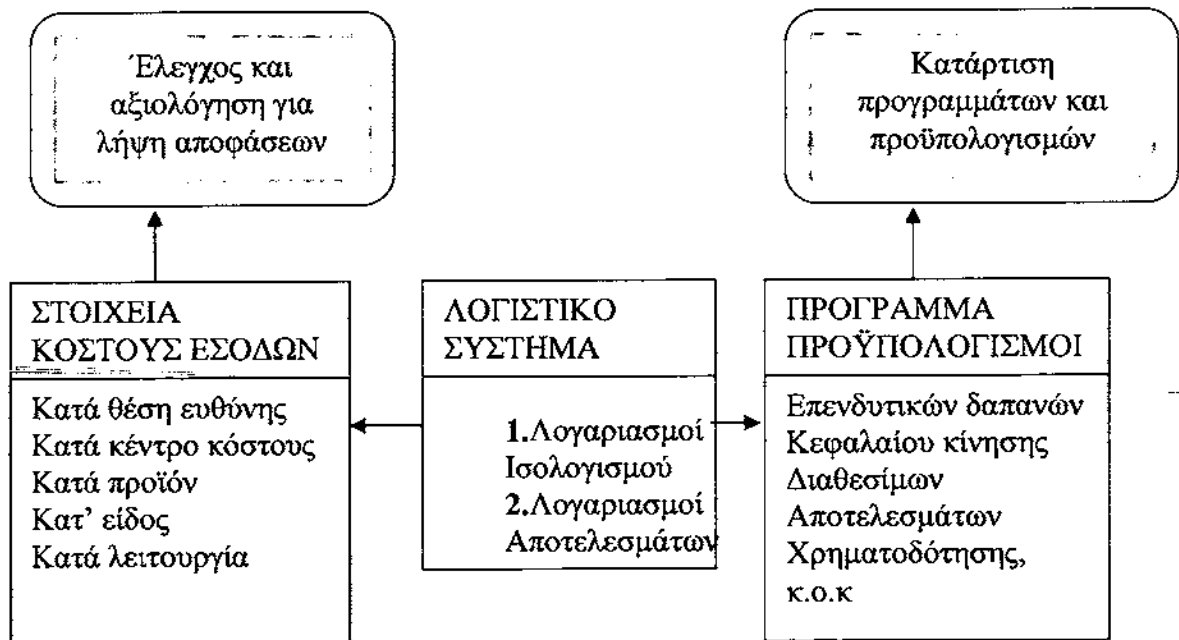
Η λογιστική υποστήριξη εξάλλου των επιχειρηματικών αποφάσεων και του προγραμματισμού, στοχεύει στην παροχή στοιχείων που έχουν αιτιώδη συνάφεια με τις επιχειρηματικές πράξεις και το σχεδιασμό δράσεως.

Πηγή των απαραίτητων πληροφοριών είναι οι λογαριασμοί εκμεταλλεύσεως (ή αποτελεσμάτων), προκειμένου να αξιολογηθούν τα πεπραγμένα και να εκτιμηθούν οικονομικά στοιχεία (σχετικό, διαφορικό, συνεπαγόμενο κόστος ή έσοδα κ.λπ.) για τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό δραστηριοτήτων και την κατάρτιση προγραμμάτων και προϋπολογισμών.

Οι λογιστικές πληροφορίες που συνηθέστατα ζητούνται στα πλαίσια λήψεως αποφάσεων αφορούν στο κόστος και τα έσοδα, προκειμένου να αξιολογηθούν πράξεις και να εφαρμοστούν μέθοδοι όπως:

- Μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας.
- Μέθοδος της παρούσας αξίας των ταμιακών ροών.
- Μέθοδος αποδόσεως του κεφαλαίου.
- Μέθοδος τιμολογήσεως.
- Μέθοδος εκτιμήσεως της αξίας της επιχειρήσεως, και κ.ο.κ.

Το παρακάτω σχήμα εμφανίζει το λογιστικό σύστημα, ως πηγή πληροφοριών για τη σύνταξη προγραμμάτων και προϋπολογισμών και για τον έλεγχο εκτελέσεως καθώς και ως πηγή πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση του αποτελέσματος από την εφαρμογή του προγράμματος.



1.2 Η ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

1.2.1 Η ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να πετύχει το σκοπό της πρέπει να είναι εφοδιασμένη με τα κατάλληλα μέσα δράσης δηλαδή τα οικονομικά αγαθά (υλικά και άυλα) που ανήκουν σε αυτήν, οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις της, αποτελούν την περιουσία της επιχείρησης.

ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα. Οι τύποι τους είναι οι εξής:

$$\text{■ Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιτευχθείσες μονάδες}}{\text{Επιδιωκόμενες μονάδες}}$$

$$\text{■ Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτέλεσμα (εκροές)}}{\text{Πραγματοποιηθέν κόστος (εισορές)}}$$

$$\text{■ Οικονομική Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$$

$$\text{■ Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

1.2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ.

Τα στοιχεία που αποτελούν τα στοιχεία της περιουσίας της επιχείρησης μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δυο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση για μπορέσει να πετύχει το σκοπό της. Αυτά αποτελούν το *Ενεργητικό*. Μερικά από αυτά είναι τα οικόπεδα, κτίρια, μηχανήματα, μεταφορικά μέσα, έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κτλ., τα οποία αποτελούν μόνιμο εξοπλισμό της επιχείρησης και προορίζονται να την εξυπηρετούν για μεγαλύτερο διάστημα μεγαλύτερο του έτους και λέγονται *Πάγια*.

Άλλα περιουσιακά στοιχεία του Ενεργητικού, όπως είναι πελάτες, πρώτες και βοηθητικές ύλες, έτοιμα προϊόντα, χρεόγραφα, γραμμάτια εισπρακτέα, ταμείο κτλ. προορίζονται να υφίστανται συνεχείς μεταβολές στη διάρκεια της χρονιάς όπως π.χ. η πρώτη ύλη γίνεται έτοιμο προϊόν, το έτοιμο προϊόν μετρητά, τα μετρητά πρώτη ύλη κτλ., αυτά λέγονται *Κυκλοφορούντα ή Κυκλοφοριακά*.

Στην δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Αυτές αποτελούν το *Παθητικό*, το οποίο περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους τρίτους και προς το φορέα της.

Οι υποχρεώσεις προς τρίτους λέγονται και *Πραγματικό Παθητικό(Π.Π)* το οποίο διακρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και πραγματοποιούνται σε προμηθευτές, σε πιστωτές διάφορους, σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, από γραμμάτια πληρωτέα, από φόρους και τέλη κτλ., και στις μακροπρόθεσμες όπως ομολογιακά δάνεια, μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών και άλλα.

Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα της, του οποίου η περιουσία είναι ανεξάρτητη από τη δική της, λέγονται *Καθαρή Περιουσία*

ή Καθαρή Θέση ή Ίδια Κεφάλαια τα οποία διακρίνονται σε κεφάλαιο, αποθεματικά κεφάλαια, διαφορές αναπροσαρμογής.

Υπάρχουν κάποιες βασικές σχέσεις μεταξύ Ενεργητικού και Παθητικού που πρέπει να τηρούνται:

- $E = Π$
- $Π = Π.Π + Κ.Π$
- $E = Π.Π + Κ.Π$ και $Κ.Π = E - Π.Π$

όπου $E =$ Ενεργητικό, $Π =$ Παθητικό, $Π.Π =$ Πραγματικό Παθητικό, $Κ.Π =$ Καθαρή Περιουσία.

Ακολουθεί παράδειγμα περιουσίας της επιχείρησης "Χ" με ομαδοποίηση και ανάλυση των στοιχείων του Ενεργητικού και του Παθητικού. Στον παρακάτω πίνακα όλες οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις, εκτός από τα Δάνεια Τραπεζών, είναι βραχυπρόθεσμες.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Α. ΠΛΗΡΗ			49.000.000	Α. ΚΑΘΑΡΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ		34.400.000
1. Ενομήσιμες ακίνητοποιήσεις		47.000.000		1. Κεφάλαιο		34.400.000
Οικόπεδα	8.000.000			Β. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ		29.300.000
Κτήρια	30.000.000			1. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		20.000.000
Μηχανήματα	3.000.000			Δάνεια Τραπεζών	20.000.000	
Μεταφορικά μέσα	5.000.000			2. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		9.300.000
Επιπλά και λοιπός εξοπλισμός	1.000.000			Προμηθευτές	4.500.000	
2. Απομήσιμες ακίνητοποιήσεις		2.000.000		Γραμμάτια Πληρωτέα	1.500.000	
Διπλώματα Ενσωματωμένης	2.000.000			Πιστωτές διάφοροι	3.000.000	
Β. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ			14.700.000	Υποχρεώσεις από Φόρους και		
1. Αποθέματα		8.000.000		Τέλη	100.000	
Εμπορεύματα	1.000.000			Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	200.000	
Ετοιμα Προκόντα	3.000.000					
Γνώστες και βοηθητικές ύλες	4.000.000					
2. Απαιτήσεις		700.000				
Πελάτες	500.000					
Γραμμάτια Εισπρακτέα	200.000					
3. Διαθέσιμα		6.000.000				
Ταμείο	1.000.000					
Καταθέσεις όψεως	5.000.000					
			63.700.000			63.700.000

1.3 ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.3.1 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ – ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση με την οποία εμφανίζονται συνοπτικά τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και η αξία τους, σε ορισμένη χρονική στιγμή εκφρασμένα με το ίδιο νόμισμα. Ο Ισολογισμός συντάσσεται μετά την απογραφή, δημοσιεύεται και στηρίζεται και αυτός στην ισότητα: $E = Π.Π + Κ.Π$ ή $E=Π$.

Ανάλογα με τη σχέση του Ενεργητικού με το Πραγματικό Παθητικό, ο Ισολογισμός διακρίνεται σε θετικό, ουδέτερο και αρνητικό.

Συνοπτικά έχουμε:

$$\begin{array}{l} \text{Θετικός Ισολογισμός:} \\ \text{Π.Π} = 0 \end{array} \quad \begin{array}{l} E > \text{Π.Π} \\ \implies \\ \implies \end{array} \quad \begin{array}{l} E = \text{Π.Π} + \text{Κ.Π} \\ \\ E = \text{ΚΠ} \end{array}$$

$$\text{Ουδέτερος Ισολογισμός :} \quad E = \text{Π.Π} \implies \text{Κ.Π} = 0$$

$$\begin{array}{l} \text{Αρνητικός Ισολογισμός:} \\ E = 0 \end{array} \quad \begin{array}{l} E < \text{Π.Π} \\ \implies \\ \implies \end{array} \quad \begin{array}{l} E + \text{Έλλειμμα Κ.Π} = \text{Π.Π} \\ \text{Έλλειμμα Κ.Π} = \text{Π.Π} \end{array}$$

Παρακάτω θα δούμε μία απλή εφαρμογή ισολογισμού Ανώνυμης και Εμπορικής Εταιρείας. Ο Ισολογισμός καταχωρείται στο ίδιο βιβλίο με την απογραφή το βιβλίο Απογραφών και Ισολογισμού. Στην αριστερή σελίδα καταχωρείται το Ενεργητικό και στη δεξιά το Παθητικό και τα

σύνολα τους γράφονται στο ίδιο ύψος. Εάν στην μια πλευρά του ισολογισμού υπάρχει κενός χώρος, αυτός ακυρώνεται με μια τεθλασμένη γραμμή.

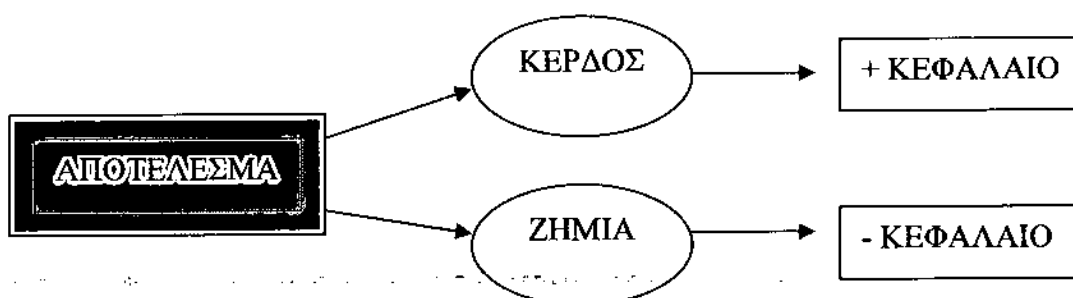
ΚΑΡΡΕ ΕΡΓΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (ΠΡΩΗΝ ΚΑΡΡΕ ΕΡΓΩΝ & ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ)				ΠΟΣΑ ΚΑΘΩΡΩΣΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 30.06.2007		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΣΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 30.06.2006	
ΕΞΕΡΗΝΗΤΙΚΟ				ΑΒΔΟΚΩΣΤΟΣ	ΒΟΥΒΙΩΤΗΣ	ΑΠΑΛΑΒΑΣ	ΒΕΡΕΣΙΝΗΣ
Α. ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΡΡΕΣ				2.075,21	2.075,21	0,00	2.075,21
1. Έργο Άρδευσης & ηρώατος εγκαταστάσεις				930.857,02	387.434,35	551.553,67	901.575,25
Επίπεδο (0)				941.065,23	399.513,56	551.553,67	903.653,64
Γ. ΒΑΡΕΥΣΗ							
1. Έσοδα από πωλήσεις				7.316,64	1.655,65	6.744,99	2.519,64
2. Αξία παλαιών έργων				15.781,51	2.010,24	19.771,27	9,09
3. Αποσβέσεις				7.042,25	2.289,66	4.754,22	7.041,28
4. Έσοδα από πωλήσεις (επιπλέον)				86.634,27	38.875,27	48.028,00	51.475,49
5. Αποσβέσεις από πωλήσεις				94.744,19	0,00	94.744,19	68.309,13
6. Έσοδα από πωλήσεις (επιπλέον)				211.263,09	44.744,22	167.023,67	191.292,56
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ							
1. Αποθέματα						92.225,45	6.506,84
2. Εμπορεύματα						93.356,72	0,00
3. Προμήθειες σε είδη						128.424,66	167.797,23
5. Προκαταβολές για αγοράς υποχρημάτων						314.007,04	174.308,37
Α. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ							
1. Πόσους				1.085.701,12		203.206,51	203.206,51
2. Έσοδα από πωλήσεις				214.852,06		0,00	0,00
11. Υπερβολές φόρων				394.585,23		264.070,85	264.070,85
				1.694.548,51		467.277,36	467.277,36
ΙΙ. ΔΕΥΤΕΡΑ							
1. Υπόλοιπα				1.976,64		7.639,64	7.639,64
3. Καταθέσεις τραπεζών				16.036,48		16.036,48	16.036,48
				17.633,32		23.676,12	23.676,12
Επίπεδο Καθαροί Πόσοι (Αντίστοιχο)				2.016.168,87		670.883,97	670.883,97
Ε. ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ				63.520,00		14.520,00	0,00
1. Έσοδα από πωλήσεις				2.872.764,21		1.425.549,49	1.425.549,49
ΚΑΤΑΣΤΑΤΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2007 (1 ΙΟΥΛΙΟΥ 2006 - 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2007)							
Α. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ							
Έσοδα από πωλήσεις (net)				2.029.906,23		690.095,56	690.095,56
Μείωση κόστους πωληθέντων				1.296.247,53		459.592,26	459.592,26
Μείωση αποτελέσματος (εξόφλη) μεταπώλησης				713.654,70		340.444,50	340.444,50
Επίπεδο				37,10		0,00	0,00
Κέρδη				713.995,89		340.444,50	340.444,50
Μείωση: 1. Κέρδη διακοσμητικής λειτουργίας				281.014,63		66.769,20	66.769,20
2. Έσοδα διακοσμητικής λειτουργίας				232.859,66		188.465,71	173.234,91
Μείωση αποτελέσματος (εξόφλη) μεταπώλησης				200.172,11		165.299,99	165.299,99
Πήδη: 4. Πωληθέντα είδη & ακινοτάμια				29,99		1,12	1,12
Μείωση: 3. Πωληθέντα είδη & ακινοτάμια				14.569,53		9.487,22	9.486,10
Οφείλ αποτελέσματος (εξόφλη) μεταπώλησης				165.623,57		155.723,89	155.723,89
Β. ΠΛΗΡΩΣΗ (ή Μείωση) ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ							
1. Πόσους και εισήματα				1.109,76		0,00	0,00
2. Έσοδα και εισήματα				410.239,78		9.236,01	34,50
3. Έσοδα και εισήματα				176.422,35		155.689,39	155.689,39
4. Έσοδα και εισήματα (εξόφλη)				220.761,94		188.462,24	188.462,24
Μείωση: 5. Εξόφλη από πωλήσεις				220.761,94		188.462,24	188.462,24
6. Εξόφλη από πωλήσεις				176.682,55		155.689,39	155.689,39
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2007							
Επίπεδο Καθαροί Πόσοι (Αντίστοιχο)				2.016.168,87		670.883,97	670.883,97
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΩΓΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ							
Καθαρά αποτελέσματα (εξόφλη) χρήσεως				176.422,35		176.422,35	176.422,35
Μείωση: 1. Φόρος εισοδήματος				21.319,32		18.590,01	18.590,01
Κέρδη				155.103,03		157.832,34	157.832,34
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:							
1. Τόσος απόδοσης				12.862,74		5.293,44	5.293,44
2. Μέρισμα				39.334,07		36.393,31	36.393,31
3. Απορροφήσει απόδοσης				101.885,52		97.595,62	97.595,62
				154.082,33		149.282,37	149.282,37
Φυσικά, 5 Οκτωβρίου 2007							
Η ΠΡΟΚΑΡΩΣ ΤΟΥ Δ.Λ.							
ΜΑΡΙΑ ΣΤΡΑΤΟΥ							
Α.Δ.Τ. 23742199							
Ο ΑΝΤΙΣΤΡΑΤΗ							
ΜΥΚΟΛΑΟΣ Ι. ΑΙΒΑΝΙΟΣ							
Α.Δ.Τ. Η 30519291 - ΑΔΕΙΑ ΟΕΑ Α ΤΑΧΕ 12065							

1.4 ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.4.1 ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

Η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς της, αναπτύσσει πολλές δραστηριότητες όπως π.χ. αγοράζει εμπορεύματα ή πρώτες ύλες, έπιπλα, κτλ., υπογράφει διάφορες συμβάσεις, οι οποίες την δεσμεύουν, πουλάει εμπορεύματα ή έτοιμα προϊόντα, προσφέρει υπηρεσίες, πληρώνει τα ενοίκια του κτιρίου, τη μισθοδοσία του προσωπικού, αποδέχεται και εκδίδει συναλλαγματικές κτλ.

Όλες αυτές οι πράξεις, οι οποίες μεταβάλλουν τα περιουσιακά στοιχεία του Ενεργητικού, του Πραγματικού Παθητικού και της Καθαρής Περιουσίας, που στηρίζονται σε δικαιολογητικά ή αποδεικτικά έγγραφα (τιμολόγια, αποδείξεις πληρωμών, συμβόλαια, φορτωτικές κτλ.) και είναι εκφρασμένες σε χρηματικές μονάδες, ονομάζονται λογιστικά γεγονότα. Η γνωστή σχέση: $E = Π.Π + Κ.Π$ εξακολουθεί να ισχύει. Επιπλέον ως αποτέλεσμα μεταβολής κεφαλαίου έχουμε:



Τα λογιστικά γεγονότα που αφορούν τα εμπορεύματα είναι:

1. Αγορά

5. Πώληση

2. Έξοδα αγορών
3. Εκπτώσεις αγορών
4. Επιστροφές αγορών

6. Έξοδα πωλήσεων
 7. Εκπτώσεις πωλήσεων
 8. Επιστροφές πωλήσεων
 9. Φύρα, κλοπή κτλ.
-

1.5 ΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ

1.5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ

Λογαριασμός είναι ένας πίνακας με κατάλληλη γραμμογράφηση, στον οποίο καταχωρούνται κατά χρονολογική σειρά και αιτιολογημένα οι μεταβολές ενός περιουσιακού στοιχείου κατά ποσότητα και αξία (εμπορεύματα, προϊόντα) ή μόνο κατά αξία (πελάτες, προμηθευτές κτλ.).

Τα στοιχεία του λογαριασμού είναι:

- i. Ο τίτλος του, ο οποίος δηλώνει το περιουσιακό στοιχείο που παρακολουθεί
- ii. Η χρονολογία κατά την οποία έγινε η μεταβολή του περιουσιακού στοιχείου
- iii. Η αιτιολογία της μεταβολής
- iv. Το δικαιολογητικό στο οποίο αναφέρεται το λογιστικό γεγονός που επέφερε η μεταβολή
- v. Το ποσό της μεταβολής του περιουσιακού στοιχείου.

1.5.2 ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ

Όταν η μεταβολή καταγράφεται στη *χρέωση* του λογαριασμού, τότε λέμε ότι ο λογαριασμός *χρεώνεται*, ενώ όταν καταγράφεται στη *πίστωση* ο λογαριασμός *πιστώνεται*.

Καταχώρηση σε λογαριασμό είναι η εγγραφή της μεταβολής στη χρέωση ή στη πίστωση του.

Ανοιγμα λογαριασμού είναι η δημιουργία του.

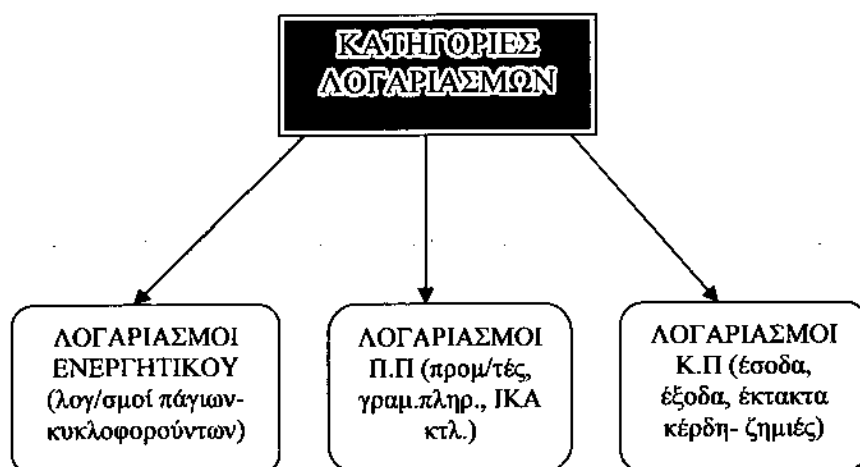
Κίνηση του λογαριασμού για κάποια χρονική περίοδο είναι το σύνολο των καταχωρήσεων σ' αυτόν κατά την περίοδο αυτή.

Υπόλοιπο λογαριασμού λέγεται η διαφορά μεταξύ των συνολικών ποσών της χρέωσης και της πίστωσης του. Αν η χρέωση είναι μεγαλύτερη το υπόλοιπο είναι Χρεωστικό, ενώ αν αυτό συμβαίνει στην πίστωση είναι Πιστωτικό.

Εξίσωση λογαριασμού έχουμε όταν τα ποσά της χρέωσης και της πίστωσης είναι ίσα.

Κλείσιμο λογαριασμού λέγεται η οριστική του εξίσωση και σημαίνει η κατάργησή του (την παύση της λειτουργίας του).

1.5.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ



1.5.4 ΧΡΕΩΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ

Η μεταβολή ενός περιουσιακού στοιχείου προσδιορίζεται από τη βασική αρχή της λογιστικής μεθοδολογίας σύμφωνα με την παρακάτω σχηματική απεικόνιση:



1.6 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΦΥΣΗ Ή ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥΣ

Κάποιοι βασικοί λογαριασμοί που διακρίνονται ως προς το περιεχόμενό τους είναι οι εξής:

- i. Δαπανών
- ii. Εσόδων
- iii. Εκμετάλλευσης ή Κυκλοφορίας και Αποτελεσμάτων Χρήσης
- iv. Αμιγείς και Μεικτούς
- v. Αποσβέσεις Πάγιων Περιουσιακών Στοιχείων

Σημείωση: θα αναλύσουμε τις ομάδες λογαριασμών που είναι απαραίτητες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό.

1.6.1 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΔΑΠΑΝΩΝ (ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΕΞΟΔΩΝ - ΔΑΠΑΝΩΝ)

Κόστος είναι η διάθεση ή η επένδυση αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση αγαθών (υλικών και άυλων) ή υπηρεσιών, με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για να πραγματοποιηθούν έσοδα από πωλήσεις. Δηλαδή το κόστος αποτελεί στοιχείο του Ενεργητικού (αγορά κτιρίου, μηχανήματος, επίπλων και άλλα).

☑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ

Η λογιστική συνδέεται άμεσα με το Πρότυπο Κόστος, το οποίο μας βοηθάει στον προσδιορισμό των αποκλίσεων από το πραγματικό – ιστορικό κόστος (προέρχεται από απολογιστικά στοιχεία κόστους της παραγωγικής διαδικασίας) και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση της επιχείρησης όσον αφορά την μέτρηση της αποδοτικότητας.

☑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα συστήματα κοστολόγησης είναι τα εξής:

- Την κατά φάση κοστολόγηση, που κυρίως εφαρμόζεται σε παραγωγικές διαδικασίες προϊόντων, τα οποία παράγονται μαζικά.
- Την κατά παραγγελία κοστολόγηση, όπου οι οικονομικές μονάδες μπορούν σε κάθε κοστολογική περίοδο να παράγουν διαφορετικά προϊόντα.

Ακολουθεί μία μικρή εφαρμογή με κατά φάση κοστολόγηση, όπου έχουμε 15000 προϊόντα και 2 μήνες η χρονική περίοδος.

<i>ΦΑΣΗ</i>	<i>Π.Υ</i>	<i>Α.Ε</i>	<i>Γ.Β.Ε</i>
<i>I</i>	150000	100000	35000
<i>II</i>	75000	50000	8000
<i>III</i>	0	20000	12000

Το κόστος στη Φάση I είναι:

<i>ΕΙΔΟΣ</i>	<i>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ/</i>
<i>ΚΟΣΤΟΥΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ</i>	<i>ΜΟΝΑΔΑ</i>
<i>Π.Υ</i>	150000	150000/15000
<i>Α.Ε</i>	100000	100000/15000
<i>Γ.Β.Ε</i>	35000	35000/15000
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	285000	285000/15000

Η διαδικασία κόστους είναι ίδια στις φάσεις II και III.

όπου, Π.Υ= Πρώτες ύλες, Α.Ε= Άμεση εργασία, Γ.Β.Ε= Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.

Έξοδο είναι το κόστος που εξαφανίζεται (εκπνέει) μέσα σε μια διαχειριστική χρήση προς χάρη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οι λογαριασμοί εξόδων μειώνουν την Καθαρή Περιουσία και γι' αυτό χρεώνονται. Τα έξοδα διακρίνονται σε:

- Οργανικά έξοδα (αμοιβές και έξοδα προσωπικού, αμοιβές και έξοδα τρίτων, παροχές τρίτων, φόροι-τέλη, αποσβέσεις πάγιων στοιχείων κτλ.)
- Ανόργανα

- Ομαλά έξοδα
 - Ανώμαλα
 - Άμεσα έξοδα
 - Έμμεσα
-
- Τακτικά έξοδα
 - Έκτακτα
 - Σταθερά έξοδα
 - Μεταβλητά
 - Δουλευμένα έξοδα
 - Μη δουλευμένα

Δαπάνη είναι η διαδικασία ή η ενέργεια πραγματοποίησης του κόστους ή του εξόδου καθώς και η χρηματική τους έκφραση.

Η έννοια της δαπάνης είναι ευρεία και περιλαμβάνει και την έννοια του κόστους και την έννοια του εξόδου.

Το *Φ.Π.Α. Δαπανών* δεν επιβαρύνει την επιχείρηση και γι' αυτό παρακολουθείται χωριστά.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Ο *Φ.Π.Α.* υπολογίζεται πάνω στην αξία των αγαθών ή υπηρεσιών που προστίθενται κάθε φορά. Ο συντελεστής σήμερα είναι ο γαμηλός, που ανέρχεται στο 9%, και ο βασικός που είναι 19%.

ΜΙΣΘΟΔΟΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο λογαριασμό *Αμοιβές και έξοδα προσωπικού*, καταχωρούνται όλα τα έξοδα της οικονομικής μονάδας που προκύπτουν από την απασχόληση του προσωπικού της, το οποίο συνδέεται με αυτή με σύμβαση μισθώσεως εργασίας. Για παράδειγμα, η παρακάτω

μισθοδοτική κατάσταση του μήνα Μαρτίου του 2002 δείχνει τις κρατήσεις και τις εργοδοτικές εισφορές του προσωπικού.

ΜΙΣΘΟΔΟΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Αριθμός

Μήνας Μάρτιος 2002

α/α	Όνομο	Ειδικότητα	Μισθός	Κρατήσεις			Εργοδοτικές Εισφορές			Πληρωτέο ποσό	Υπογραφή Δικαιούχου	
				Φ.Μ.Υ.	Χαρήμο	ΙΚΑ TEAM	Σύνολο κρατήσεων	ΙΚΑ TEAM	Χαρήμο			Σύνολο Εισφορών
1.	Α.Ανδρέου	Δ/ντής	4.000	200	24	600	824	1.000	24	1.024	3.176	
2.	Π.Γλέτρου	Αρχολογ.	4.000	180	24	600	824	1.000	24	1.024	3.196	
3.	Ν.Νίκου	Λογιστής	3.000	100	18	450	568	750	18	768	2.432	
4.	Ζ.Ζήσης	Β. Λογιστής	2.000	100	12	300	412	500	12	512	1.588	
5.	Π. Παύλου	Γραφέας	1.500	60	9	225	294	375	9	384	1.206	
6.	Μ. Λογού	Δακτυλ.	1.500	60	9	225	294	375	9	384	1.206	
	Σύνολα		16.000	700	96	2.400	3.196	4.000	96	4.096	12.804	

1.6.2 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΣΟΔΩΝ

Έσοδο είναι κάθε αξία ή απαίτηση που αποκτούν οι επιχειρήσεις από τις δραστηριότητές τους και ειδικότερα από την πώληση ή εκμετάλλευση αγαθών, υπηρεσιών και δικαιωμάτων όπως έσοδα από πωλήσεις (τζίρος), έσοδα κεφαλαίων, έσοδα από παροχή υπηρεσιών, έσοδα παρεπόμενων ασχολιών και άλλα. Τα έσοδα διακρίνονται σε:

- Οργανικά έσοδα
- Ανόργανα
- Ομαλά έσοδα
- Ανώμαλα
- Δουλευμένα έσοδα
- Μη δουλευμένα

Οι λογαριασμοί εσόδων αυξάνουν την Καθαρή Περιουσία και γι' αυτό πιστώνονται.

1.6.3 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Λογαριασμοί Εκμετάλλευσης είναι εκείνοι στους οποίους συσχετίζονται τα οργανικά και ομαλά έσοδα και έξοδα της χρήσης για τον προσδιορισμό των οργανικών αποτελεσμάτων των διάφορων δραστηριοτήτων (εκμεταλλεύσεων) της επιχείρησης.

Στα έξοδα που συσχετίζονται με τους λογαριασμούς εκμετάλλευσης είναι και το κόστος πωληθέντων αγαθών ή υπηρεσιών, το οποίο υπολογίζεται ως εξής: $K.Π = A.A + Αγ.Χρ. - T.A$

όπου Κ.Π = Κόστος Πωληθέντων

A.A = Αρχικό Απόθεμα

Αγ.Χρ.= Αγορές Χρήσης

T.A = Τελικό Απόθεμα

Μετά τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης προσδιορίζεται το συνολικό καθαρό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία). Το αποτέλεσμα χρήσης προκύπτει από τη συσχέτιση, στο λογαριασμό Αποτελέσματα Χρήσης, όλων των καθάρων αποτελεσμάτων των εκμεταλλεύσεων της επιχείρησης με τα έκτακτα και ανόργανα έξοδα, τα έσοδα και τα έξοδα προηγούμενων χρήσεων, τις έκτακτες ζημιές, τα έκτακτα κέρδη και άλλα.

Το υπόλοιπο του λογαριασμού Αποτελέσματα Χρήσης, κέρδη αν είναι πιστωτικό, ζημιές αν είναι χρεωστικό, μεταφέρεται στο λογαριασμό Αποτελέσματα προς Διάθεση.

1.6.4 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Το πάγιο περιουσιακό στοιχείο υφίσταται μείωση της αξίας του, η οποία οφείλεται στην λειτουργία του, στη χρονική του φθορά και στην οικονομική του απαξίωση που προέρχεται από την τεχνολογική εξέλιξη.

Ο προσδιορισμός της μείωσης της αξίας ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου και η λογιστική της αποτύπωση λέγεται απόσβεση.

Στο τέλος του παραγωγικού του βίου ένα πάγιο περιουσιακό στοιχείο εκτιμάται ότι μπορεί να πωληθεί σε μια τιμή, η οποία λέγεται υπολειμματική αξία. Επομένως, αν από την αρχική τιμή ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου αφαιρέσουμε την υπολειμματική του αξία, εάν υπάρχει, θα βρούμε την αποσβεστέα αξία.

$$\text{Αποσβεστέα Αξία} = \text{Αρχική Τιμή} - \text{Υπολειμματική Αξία}$$

⇒ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ

Οι πιο βασικές μέθοδοι είναι:

- Μέθοδος της σταθερής απόσβεσης

Με τη μέθοδο αυτή η απόσβεση κάθε χρήσης υπολογίζεται με σταθερό συντελεστή, εκατοστιαίο, πάνω στην αποσβεστέα αξία του πάγιου περιουσιακού στοιχείου. Το ποσό της απόσβεσης που προκύπτει με τη μέθοδο αυτή είναι το ίδιο για όλες τις χρήσεις.

- *Μέθοδος της φθίνουσας απόσβεσης*

Με τη μέθοδο αυτή το ποσό της ετήσιας απόσβεσης μειώνεται από χρήση σε χρήση.

- *Μέθοδος της αύξουσας απόσβεσης*

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η ετήσια απόσβεση αυξάνεται από έτος σε έτος με αύξηση του συντελεστή απόσβεσης.

⇒ ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ **ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ**

- *Άμεσος τρόπος*, με τον οποίο χρεώνεται ο λογαριασμός απόσβεσης και πιστώνεται κατ' ευθείαν το πάγιο περιουσιακό στοιχείο το οποίο αποσβένεται.
- *Έμμεσος τρόπος*, όπου σε χρέωση του λογαριασμού απόσβεσης πιστώνεται ο αντίθετος λογαριασμός του περιουσιακού στοιχείου στο οποίο διενεργείται η απόσβεση.

1.7 ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ)

1.7.1 ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΗ Ή ΓΡΑΦΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Ορίζουμε την μέθοδο με την οποία καταγράφουμε τις μεταβολές που προέρχονται από ένα λογιστικό γεγονός όπου κινούνται δυο τουλάχιστον λογαριασμοί από τους οποίους ένας ή περισσότεροι χρεώνονται και ένας ή περισσότεροι πιστώνονται και το άθροισμα των ποσών των χρεώσεων είναι πάντα ίσο με το άθροισμα των ποσών των πιστώσεων.

1.7.2 ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ(ΜΕ ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΗ ΜΕΘΟΔΟ)

Σύμφωνα με τον *Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων*, τα κύρια βιβλία που απαιτούνται κατά το διπλογραφικό σύστημα, είναι:

1. Το *Βιβλίο Απογραφών και Ισολογισμών*, στο οποίο καταχωρούνται οι απογραφές με κάθε λεπτομέρεια και οι ισολογισμοί κατά τη σύνταξή τους.
2. Το *Ημερολόγιο*, στο οποίο καταχωρούνται όλα τα λογιστικά γεγονότα σε διπλογραφική μορφή κατά ημερολογιακή σειρά.
3. Το *Γενικό Καθολικό*, στο οποίο ανοίγονται οι πρωτοβάθμιοι λογαριασμοί και καταχωρούνται τα λογιστικά γεγονότα από το ημερολόγιο.
4. Τα *Αναλυτικά Καθολικά*, τα οποία μπορεί να κινούνται και σε κινητές καρτέλες- έχοντας δευτεροβάθμιους και τριτοβάθμιους λογαριασμούς.
5. Το *Βιβλίο Αποθήκης*
6. Το *Βιβλίο Μητρώο Γραμματίων Εισπρακτέων / Πληρωτέων*

Όταν η επιχείρηση δε τηρεί διπλογραφικό σύστημα, μπορεί να τηρεί:

1. Βιβλίο Αγορών
2. Βιβλίο Εσόδων – Εξόδων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Υπάρχουν και τα λεγόμενα “ Βιβλία Τρίτης (Γ΄) Κατηγορίας” όπου ο επιτηδευματίας τα τηρεί κατά τη διπλογραφική μέθοδο με οποιοδήποτε λογιστικό σύστημα.

Τα στοιχεία που προβλέπονται από τις διατάξεις του κώδικα αυτού είναι:

1. Τιμολόγια
2. Δελτία παροχής υπηρεσιών
3. Δελτίο λιανικής πώλησης
4. Πιστωτικό τιμολόγιο(επιστροφές αγορών)
5. Απόδειξη είσπραξης / πληρωμής και άλλα.
6. Δελτίο Αποστολής

Κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να θεωρεί τα λογιστικά της Βιβλία και Στοιχεία στον Προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ. (Δημόσιας Οικονομικής Υπηρεσίας) της έδρας της.

1.7.3 ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η μηχανογραφική λογιστική έβαλε μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια και κυκλοφορούν πολλά προγράμματα με τα οποία ο

χρήστης του Η/Υ, έχει μεγάλες δυνατότητες για τη συλλογή γεγονότων και τη λήψη πληροφοριών που επιθυμεί, σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι βασικές *ενέργειες* του χρήστη είναι:

- ⇒ Το άνοιγμα των βιβλίων σύμφωνα με το σχέδιο των λογαριασμών.
- ⇒ Η έκδοση τιμολογίων και άλλων αποδείξεων με ταυτόχρονη ενημέρωση των Ημερολογίων, των Καθολικών, των Ισοζυγίων, τη Διαχείριση των αποθεμάτων, τη Μισθοδοσία, τους Αριθμοδείκτες, τη συγκέντρωση των Αποτελεσμάτων Εκμεταλλεύσεως και Χρήσεως, την Απογραφή, τον Ισολογισμό, το κλείσιμο βιβλίων και ότι άλλο κρίνεται απαραίτητο.
- ⇒ Ακόμη η τήρηση της αναλυτικής λογιστικής εκμεταλλεύσεως, όπου αυτή εφαρμόζεται.

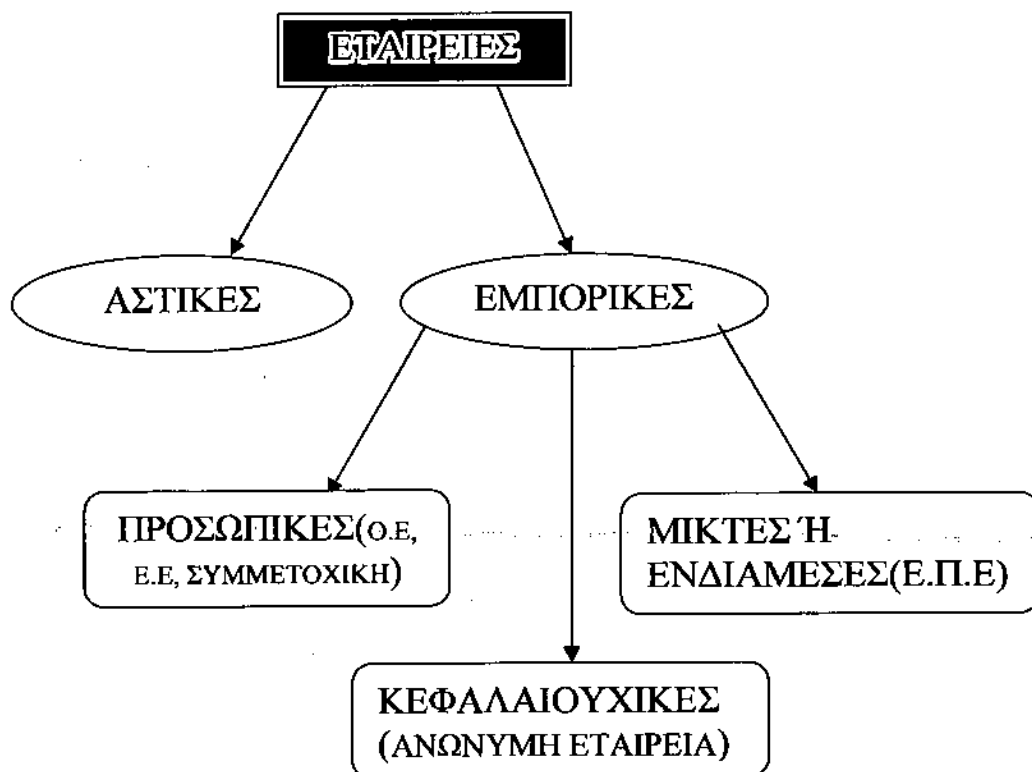
Β' ΜΕΡΟΣ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ – ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

1.1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Εταιρεία ορίζουμε τη σύμβαση (συμφωνία) μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία με κοινές εισφορές επιδιώκουν κοινό σκοπό, κυρίως οικονομικό.

1.1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



1.1.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ			
ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ	ΕΤΕΡΟΡΡΥΘΜΗ	Ε.Π.Ε	ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
<i>ΕΥΘΥΝΗ</i>	<i>ΕΥΘΥΝΗ</i>	<i>ΕΥΘΥΝΗ</i>	<i>ΟΡΙΣΜΟΣ</i>
Όλα τα μέλη ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα με όλη την ατομική τους περιουσία για τα χρέη της εταιρείας.	Ένας ή περισσότεροι εταίροι ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα και ένας ή περισσότεροι ευθύνονται μέχρι το ποσό της εισφοράς τους.	Οι συνέταιροι ευθύνονται μέχρι το ποσό εισφοράς τους. Κεφάλαιο: χωρισμένο σε ίσα μερίδια.	Είναι η πιο σημαντική μορφή εταιρικής εταιρείας. Είναι η πιο κλασική κεφαλαιουχική εταιρεία, που ως νομικό πρόσωπο, η προσωπικότητά της είναι εντελώς ανηπερέαστη από την προσωπικότητα των εταίρων που λέγονται μέτοχοι. Το κεφάλαιο της Α.Ε διαίρεται σε πολλά ισόποσα μερίδια:μετοχές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η συστηματική συγκέντρωση και ενεργοποίηση οικονομικών πόρων με σκοπό την επίτευξη θετικού αποτελέσματος, αποδίδει την κλασική έννοια της επιχειρήσεως. Πρόκειται για μια έννοια την οποία την αντιλαμβανόμαστε (πολύ ορθά) είτε ως ατομική δραστηριότητα, είτε ως συνδυασμένη ενέργεια επιχειρηματικών φορέων που μορφοποιείται σε νομικό πρόσωπο και αποκτά νομική και οικονομική αυτοδυναμία και οντότητα, μικρού, μεσαίου ή μεγάλου, εθνικού ή και διεθνούς επιπέδου.

Οι επιχειρήσεις κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο επιδρά αποφασιστικά τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην ανάπτυξη ή ακόμα και την αποδυνάμωση των κάθε φύσεως δραστηριοτήτων.

Επιχείρηση συνεπώς και περιβάλλον είναι δύο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, πότε ευνοϊκές και πότε δυσμενείς ή και επικίνδυνες. Για το λόγο αυτό ο αγώνας δημιουργίας, επιβιώσεως και αναπτύξεως των επιχειρήσεων είναι συνεχής, συνηθέστατα έντονος, αλλά και με απρόβλεπτα αποτελέσματα. Είναι ένας αγώνας, όχι απλώς ισοδύναμα ανταγωνιστικός, αλλά και πολλές φορές άνισος και επικίνδυνος ή και αγώνας κάτω από συνθήκες και καταστάσεις χωρίς προσιτά διέξοδα.

Ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα παραγωγής, χρηματοδοτήσεως, τεχνολογίας, προσωπικού, προμηθειών κ.λπ., με ταυτόχρονη παρουσία ή επίταση δυσμενών οικονομικών συνθηκών, ακόμα και πολιτικών εξελίξεων, συνθέτουν το ευρύ σκηνικό μέσα στο οποίο κινείται, διαβιώνει και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Είναι αναμφισβήτητο, ότι η ζωή των επιχειρήσεων δεν είναι ένα πρόβλημα, αλλά κυρίως μια πρόκληση, είναι ενδιαφέρον, είναι δημιουργία, είναι φυσικά (και πρέπει να είναι) το καλώς νοούμενο συμφέρον.

Όλο όμως το πλέγμα των ενδιαφερόντων, των προσπαθειών, των δυνατοτήτων, των θυσιών και των κινδύνων, υποχρεώνει όλους όσους αναλαμβάνουν επιχειρηματική δράση να είναι προμηθείς, να σκέπτονται, να προβλέπουν, να εκτιμούν συνθήκες και εξελίξεις, να σχεδιάζουν.

Όσοι κινούνται στον οικονομικό – επιχειρηματικό χώρο, από τον πρώτο, μικρό ή μεγάλο, επενδυτή έως και τον τελευταίο πωλητή, πάντα σχεδιάζουν τις ενέργειές τους.

Ο σχεδιασμός της οικονομικής πρακτικής, μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος, οργανωμένος ή συμπτωματικός και υποτυπώδης, βάσει εμπειριστατωμένης έρευνας ή κατά διαίσθηση, είναι αναμφισβήτητος και γίνεται από όλους όσους δρουν επιχειρηματικά.

Οποιοσδήποτε οικονομικός οργανισμός προσπαθεί να ενεργοποιεί τις δυνάμεις του προς ορισμένες βασικές κατευθύνσεις όπως:

- **Μεγιστοποίηση** των δικών του συγκριτικών πλεονεκτημάτων.
- **Ελαχιστοποίηση** των αδυναμιών του.
- Μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρέχει το οικονομικό περιβάλλον και,
- **Παράκαμψη των κινδύνων** που ενδεχόμενα αντιμετωπίζει ή προβλέπει να ανακύψουν στον κύκλο των οικονομικών του δραστηριοτήτων.

Προκειμένου όμως να εντοπισθούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες ενός οικονομικού οργανισμού και να εκτιμηθούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι του οικονομικού περιβάλλοντος, απαιτείται **αποτύπωση** της υφιστάμενης καταστάσεως εντός και εκτός της επιχειρήσεως. Απαιτείται δηλαδή “εμπεριστατωμένη γνώση” των θετικών και αποθετικών καταστάσεων που χαρακτηρίζουν τη δομή και το δυναμικό της ενδοεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής ζωής. Ακολούθως, θα πρέπει να αναπτυχθεί μια διαδικασία προγνώσεως των δυνητικών μελλοντικών εξελίξεων, ώστε να γίνει εφικτός κάποιος προσδιορισμός περιθωρίων δραστηριότητας και αναπτύξεως αναφορικά με:

- Την επιχείρηση.
- Τον ανταγωνισμό.
- Το γενικό οικονομικό περιβάλλον.

Όλα αυτά συνιστούν πλαίσιο αναπτύξεως σχεδίου δραστηριότητας, το οποίο εφόσον αναφέρεται σε στόχους μακρόχρονης προοπτικής αποκαλείται “στρατηγικό σχέδιο δράσεως”.

Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αντίστοιχη πολιτική των επιχειρήσεων έχει πλαίσιο αναφοράς που ξεκινάει από το επενδυτικό περιβάλλον και την επιχείρηση, για να καταλήξει στον καταναλωτή (χρήστη των προϊόντων παραγωγής), άρα στην αγορά, όπου πραγματοποιείται το έσοδο.

Από το σύνολο των εσόδων ανακυκλώνεται ή αναπαράγεται η δαπάνη (σύνολο αναλώσεων στην παραγωγή) και εναπομένει το επιχειρησιακό πλεόνασμα (κέρδος), το οποίο κατανέμεται μεταξύ της επιχειρήσεως (αναδιάρθρωση κεφαλαίων και ανάπτυξη), των επενδυτών (μέρισμα) και του κράτους (φόρος εισοδήματος).

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Είναι μια στρατηγική που ακολουθούμε, η οποία έχει κάποια χαρακτηριστικά και ακολουθεί μια διαδικασία.

Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής είναι:

- 1) Κατεύθυνση
- 2) Εύρος δραστηριοτήτων.
- 3) Μακροπρόθεσμη διαδικασία – Προγραμματισμός.
- 4) Ανταγωνιστικό ή στρατηγικό πλεονέκτημα.
- 5) Διάταξη των πόρων της επιχείρησης.
- 6) Ανάγκες των αγορών – Ικανοποίηση αναγκών.
- 7) Ικανοποίηση των προσδοκιών των μερών μιας επιχείρησης.

Διαδικασία της στρατηγικής:

Η χάραξη της στρατηγικής εκπονείται και συντελείται (υλοποιείται) μέσω της λειτουργίας της στρατηγικής διοικητικής. Την διαδικασία της στρατηγικής την αποφασίζει και την υλοποιεί το στρατηγικό management.

2.2.1 ΕΙΔΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- Σχεδιασμός ομίλου επιχειρήσεων
- Σχεδιασμός οργανισμών
- Σχεδιασμός επιχειρήσεων
- Σχεδιασμός λειτουργιών
- Ειδικοί σχεδιασμοί και άλλοι

2.2.2 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ

- Βραχυχρόνιος ή βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός
- Μεσοχρόνιος ή μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός
- Στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

2.2.3 ΣΤΑΔΙΑ/ΒΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά όλων των μεταβλητών του επιχειρησιακού χώρου.
2. Καθορισμός στόχων.
3. Επεξεργασία εναλλακτικών λύσεων.
4. Λήψη απόφασης για τη πιο συμφέρουσα λύση.
5. Μεθόδευση όλων των λειτουργιών για την επίτευξη στόχων.

2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αναφέρεται στο σύνολο των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

- α) στο στρατηγικό σχεδιασμό και
- β) στο τακτικό σχεδιασμό

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στην επιλογή των κατάλληλων μέσων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της

επιχείρησης, όπως αποφάσεις βελτίωσης της εταιρείας μέσα στο περιβάλλον που λειτουργεί, εύρεση κατάλληλων αγορών όπου μπορεί να λειτουργήσει πιο αποδοτικά και θέτει μελλοντικούς στόχους με μακροχρόνια προσπάθεια για επιτυχή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Ο τακτικός σχεδιασμός αναφέρεται σε σχεδιασμό των λειτουργιών της επιχείρησης, όπως τρόπος προώθησης πωλήσεων, κατάλληλες χρηματοοικονομικές λειτουργίες, προβλέψεις μεγεθών-προϋπολογισμοί, καθορισμός ύψους χρηματοδοτήσεων-πιστοδοτήσεων.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελεί κάτι παραπάνω από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό γιατί ο επιχειρησιακός χρειάζεται όλους τους υπεύθυνους για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση.

2.3.1 ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Καθορισμός των στόχων (μακροπρόθεσμων).
2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
4. Προβλέψεις.
5. Επαναδιατύπωση της αποστολής των στόχων και της εφικτότητας αυτών.
6. Παράθεση εναλλακτικών στρατηγικών.
7. Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών.
8. Εφαρμογή της επιλεγθείσας στρατηγικής.
9. Έλεγχος εφαρμογής στρατηγικής.
10. Επανεξέταση της στρατηγικής (αν χρειάζεται).

Επομένως μέσω του σχεδιασμού προσπαθούμε να ελέγξουμε και να προβλέψουμε το μέλλον του οργανισμού-επιχείρησης λαμβάνοντας ολοκληρωμένες αποφάσεις που απαιτούν την δέσμευση όλων των μερών της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Η **λήψη αποφάσεων** αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του καθενός. Με την έννοια αυτή, όλοι παίρνουμε αποφάσεις και μπορούμε να ωφεληθούμε από την μελέτη τεχνικών για την λήψη αποφάσεων.

Μια *σωστή απόφαση* είναι αποτέλεσμα μιας προσεκτικά επιλεγμένης σειράς ενεργειών αφού μελετήσει κανείς τι θα μπορούσε να συμβεί λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών. Η έμφαση στον ορισμό αυτό βρίσκεται στη διαδικασία της λήψης της απόφασης και όχι στην ίδια την απόφαση.

Μερικές φορές δεν είναι εύκολο να πεις αν μια απόφαση είναι σωστή απλά και μόνο εξετάζοντας την σειρά των επιλεγμένων ενεργειών. Αυτό οφείλεται σε δύο λόγους: το ρίσκο που εμπεριέχεται στην απόφαση και τις προσωπικές αξίες αυτού που αποφασίζει.

2.4 Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ορθολογική προσέγγιση στην λήψη αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να λύσει προσωπικά, επιχειρηματικά και κυβερνητικά προβλήματα. Για την απεικόνιση της δομής ενός προβλήματος αποφάσεων υπάρχουν δύο τύποι διαγραμμάτων:

1) διάγραμμα επιδράσεων και 2) δέντρο αποφάσεων

Το ορθολογικό μοντέλο αποτελεί μια περιεκτική και συστηματική προσέγγιση δέκα-βημάτων στη λήψη αποφάσεων. Κάθε βήμα δηλώνει μια απαραίτητη ενέργεια και στηρίζεται στα προηγούμενα βήματα.

2.4.1 ΤΑ ΔΕΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Καθορισμός ατζέντας. Ορίζουμε ποια προβλήματα θα μελετηθούν και με ποια σειρά σύμφωνα με το χρόνο.

Ορισμός προβλήματος. Ορίζουμε τη διαφορά ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή.

Καθορισμός στόχων. Καθορίζουμε τους στόχους για την διεκπεραίωση του προβλήματος.

Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων. Καθορίζουμε μια ομάδα λογικών απαντήσεων, τις λεγόμενες εναλλακτικές λύσεις.

Πρόβλεψη. Κάνουμε πρόβλεψη πως θα είναι το μέλλον αν εφαρμοστεί μια από τις εναλλακτικές λύσεις.

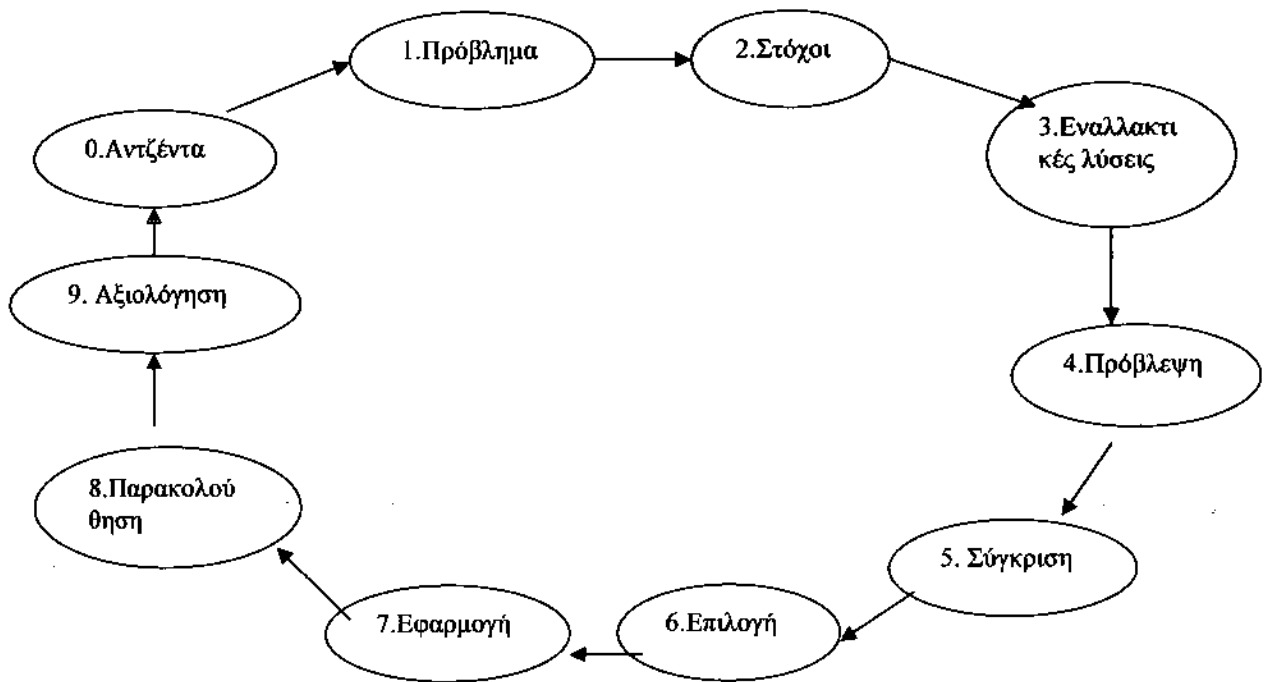
Σύγκριση. Συγκρίνουμε την πρόβλεψη της κάθε εναλλακτικής λύσης.

Επιλογή. Επιλέγουμε την εναλλακτική λύση που ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό όλους τους στόχους.

Εφαρμογή. Εκτέλεση του σχεδίου δράσης.

Παρακολούθηση. Παρακολουθούμε αν η απόφαση εφαρμόζεται σωστά ώστε να έχει τη μεγαλύτερη δυνατή πιθανότητα να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αξιολόγηση. Προσδιορίζουμε σε ποιο βαθμό επιλύθηκε το αρχικό πρόβλημα και αν χρειάζεται γίνονται και κάποιες διορθωτικές αλλαγές



Σχήμα 1: Τα δέκα βήματα του Ορθολογικού Μοντέλου

Ακολουθώντας αυτά τα βήματα και με τη βοήθεια διαγραμμάτων επιδράσεων τα οποία έχουμε μετατρέψει σε δέντρα αποφάσεων, μπορούμε να επιλύσουμε ένα πρόβλημα αποφάσεων που έχει μοναδικό στόχο την μεγιστοποίηση των χρημάτων και να προσδιορίσουμε την βέλτιστη λύση του, με το κριτήριο της μεγιστοποίησης της αναμενόμενης νομισματικής αξίας (ANA). Κατά αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαμε να λάβουμε σωστές αποφάσεις για την πιο συμφέρουσα λύση.

2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Ο σχεδιασμός της σύνταξης του σχεδίου είναι σχεδόν εξίσου σημαντικός με τον καθαυτό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν είναι παρά ένα ταξίδι. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το σημείο αφετηρίας σας. Χαρτογραφεί την

πορεία προς τον προορισμό σας. Εντοπίζει τους σημαντικότερους κινδύνους, τους οποίους πρέπει να προσέξετε κατά τη διάρκεια της διαδρομής. Σας προσφέρει στρατηγικές για να ξεπεράσετε καταιγίδες και εμπόδια. Σας δίνει σημεία αναφοράς για να επιβεβαιώνετε την πρόοδό σας. Σας βοηθάει να προσδοκάτε το απροσδόκητο. Με ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο ξέρετε από πού ξεκινήσατε, πού πάτε και πώς να φτάσετε εκεί.

2.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τη μέθοδο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να είναι οι λειτουργίες μιας ατομικής επιχείρησης ή ενός σημαντικού πολυεθνικού κολοσσού, μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή στο μικρότερο τμήμα της και μπορεί να σχετίζεται σε μια εμπορική επένδυση, μια φιλανθρωπία ή άλλο μη κερδοσκοπικό οργανισμό.

Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορεί να είναι οι πρώτοι έξι μήνες ζωής μιας νεοσύστατης επιχείρησης, τα πέντε χρόνια ζωής μιας σταθερής εταιρείας ή ολόκληρη η διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου, όπως για παράδειγμα 18 μήνες έντονης δραστηριότητας που κορυφώνονται με μια έκθεση και ένα συνέδριο δύο εβδομάδων. Συνήθως, δίδεται αναλυτική έμφαση στους επόμενους δώδεκα μήνες, που διαχωρίζεται από ένα γενικότερο σχέδιο για τα επόμενα τρία ή πέντε χρόνια.

Συνήθως το σχέδιο αναθεωρεί την τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού και διαμορφώνει μια συνολική επιχειρηματική στρατηγική π.χ. για πέντε χρόνια, με πιο αναλυτικό λειτουργικό και

χρηματοοικονομικό σχέδιο για κάθε χρόνο. Η στρατηγική και το σχέδιο θα καλύψει όλους τους τομείς της επιχείρησης. Τα σημαντικότερα θέματα διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, αλλά σε γενικές γραμμές το κέντρο βάρους δίνεται στη διοίκηση, στο προϊόν, στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις.

2.5.2 ΓΙΑΤΙ ΤΟΣΟΣ ΚΟΠΟΣ;

Ο κεντρικός στόχος της διεύθυνσης μιας επιχείρησης πιστεύεται ότι είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Παρ' όλ' αυτά, η βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους μακροπρόθεσμα σκοτώνει την επιχείρηση, εκτός αν τα κέρδη επενδυθούν εκ νέου έξυπνα στην αναβάθμιση και αντικατάσταση του εξοπλισμού, των μηχανημάτων, του ανθρώπινου κεφαλαίου και της πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία φθείρονται ή ξεπερνιούνται. Με άλλα λόγια, πρέπει να δοθεί η απαραίτητη έμφαση στην ανάπτυξη του προϊόντος, στο μακροπρόθεσμο μάρκετινγκ, στην εκπαίδευση και τις προσλήψεις και στην αντικατάσταση των παγίων στοιχείων του ενεργητικού.

2.5.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Τα επιχειρηματικά σχέδια εξυπηρετούν πολλούς και διάφορους σκοπούς. Κατά βάση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν:

- επίσημη έκφραση της διαδικασίας σχεδιασμού
- αίτηση χρηματοδότησης
- πλαίσιο έγκρισης

➤ εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης

Τι απ' όλα αυτά είναι το σχέδιό σας; Στην ιδανική περίπτωση θα πληροί και τους τέσσερις αυτούς στόχους. Αξίζει όμως να δούμε τον καθένα πιο αναλυτικά.

❖ **Επίσημη τεκμηρίωση**

Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός μη τεκμηριωμένου κι ενός τεκμηριωμένου σχεδίου. Η άσκηση σύνταξης του σχεδίου στο χαρτί συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων και στην αποκάλυψη των λαθών. Επιπλέον, μετά την επισημοποίηση, το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει έναν οδηγό λειτουργίας και αντίδρασης σε πραγματικά γεγονότα. Η σύνταξη ενός σχεδίου δεν πρέπει να αποτελεί απλά μια γραφειοκρατική άσκηση, αυτό δεν βοηθάει κανέναν. Αν, όμως, όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι ασχοληθούν με την ανάπτυξη και την αναθεώρησή του, τόσο πιθανότερο είναι να καταλάβει τελικά η ομάδα διεύθυνσης καλύτερα το στόχο του, να έχει ένα καλύτερα κοινό όραμα και αίσθηση σκοπού.

❖ **Χρηματοδότηση**

Πίσω από ένα σχέδιο κρύβεται πάντα ένα κίνητρο χρηματοδότησης. Το σχέδιο μπορεί να χρησιμεύσει για να συγκεντρωθεί κεφάλαιο για μια νέα επιχείρηση, πρόσθετη αυτοχρηματοδότηση για μια υπάρχουσα επιχείρηση, δανειακό κεφάλαιο για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση ή ακόμα και εμπορική πίστωση. Μπορεί να έχει σκοπό να ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε κοινοπραξία με έναν επιχειρηματικό συνεργάτη, π.χ. έναν προμηθευτή. Μπορεί να σχεδιαστεί για να υποστηρίξει μια συγχώνευση ή μια εξαγορά.

Αφετέρου, μπορεί να χρησιμεύσει για να δικαιολογήσει την παροχή εσωτερικών πόρων (π.χ. παρακρατηθέντων κερδών) σε

συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, π.χ. σε ένα πρόγραμμα για κατοικίδια ζώα. Αν η χρηματοδότηση επιμερίζεται με τον τρόπο αυτό, υπάρχει κόστος ευκαιρίας σε σχέση με την επένδυση του άλλου. Μπορεί, για παράδειγμα, να είναι οικονομικά συνετό να διακόψετε τις λειτουργίες και να επενδύσετε το κεφάλαιο σε τραπεζική κατάθεση. Το επιχειρηματικό σχέδιο σας βοηθάει να καταλάβετε αν αυτό είναι το σωστό, και αν είναι συνήθως καταδεικνύει τους λόγους για τους οποίους συμφέρει να αγνοήσετε τη βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απώλεια προς όφελος του μακροπρόθεσμου κέρδους ή κάποιου άλλου στόχου.

Πολύ γνωστή ιαπωνική τράπεζα διαθέτει ενεργητικό πάνω από 8 εκατομμύρια δολάρια. Ποια θα περιμένατε να είναι η απόδοση επενδύσεων με τόσα πολλά χρήματα στη διάθεσή της; Ας πούμε 5% ή ακόμα και 25%. Στην πραγματικότητα, η απόδοση για το 1997 ήταν μόλις 0,3%. Μπορεί εμπορικά να ήταν πιο συμφέρον να κλείσει η τράπεζα, να ρευστοποιηθεί το ενεργητικό και να κατατεθεί σε λογαριασμό καταθέσεων σε ανταγωνιστική τράπεζα για να κερδίσει, ας πούμε, 5% ετήσιο επιτόκιο. Φυσικά, η τράπεζα περίμενε να έρθουν καλύτερες μέρες, ενώ οι πολιτικές προεκτάσεις σε συνδυασμό με τις ενδεχόμενες συνέπειες στην απασχόληση την απέτρεψαν από το να κλείσει τις πόρτες της.

Από που κι αν προέρχεται η χρηματοδότηση γενικά, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να σας χρησιμεύσει επιπλέον για να δικαιολογήσετε έναν μεγαλύτερο προϋπολογισμό.

❖ Εγκρίσεις

Περιττό να πούμε ότι ένα τεκμηριωμένο σχέδιο παρέχει το πλαίσιο για την έγκριση. Ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης που κάνει τον κόπο να τεκμηριώσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι πιθανότατα και αυτός που θα το εγκρίνει. Πιο σύνηθες είναι το σχέδιο να εγκρίνεται από

το διοικητικό συμβούλιο ή μια επιτροπή ως συλλογική δήλωση πρόθεσης. Μπορεί όμως και ένας υπεύθυνος αποφάσεων να εγκρίνει μόνος του το σχέδιο κάποιου άλλου.

Οι εγκρίσεις και οι διαδικασίες χρηματοδότησης είναι κατά κάποιον τρόπο στενά συνδεδεμένες. Σε μια εταιρεία, για παράδειγμα, έγκριση του σχεδίου σημαίνει συνήθως έγκριση της χρηματοδότησης. Το αντίστροφο δεν ισχύει πάντα. Ο επενδυτής που εγκρίνει μια αίτηση χρηματοδότησης με βάση ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν λέει απαραίτητα ότι το σχέδιο είναι σωστό. Οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη της επιχείρησης δεν παύουν να είναι υπεύθυνα για το πώς διοικείται η επιχείρηση.

❖ Εκτελεστική διοίκηση

Το επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει το πλαίσιο για τη διοίκηση μιας επιχείρησης, καθορίζοντας μια μέθοδο για τα πάντα, από τη συνολική στρατηγική μέχρι τις κατευθυντήριες γραμμές για τις καθημερινές δραστηριότητες. Το επίπεδο λεπτομέρειας διαφέρει ανάλογα με τον απαιτούμενο βαθμό μέτρησης και ελέγχου. Σε αυτό το συγκείμενο, το χρηματοοικονομικό μέρος του σχεδίου που ξεκίνησε ως δικαιολόγηση της χρηματοδότησης γίνεται λειτουργικός προϋπολογισμός.

Ως εργαλείο, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μέτρο σύγκρισης. Καθορίζει όρια και στόχους, με βάση τους οποίους μετράται η πραγματική απόδοση. Αν αυτά ξεπεραστούν ή χαθούν, υπάρχει χρόνος για τροποποίηση του σχεδίου, της στρατηγικής ή, μερικές φορές και των ίδιων των στόχων.

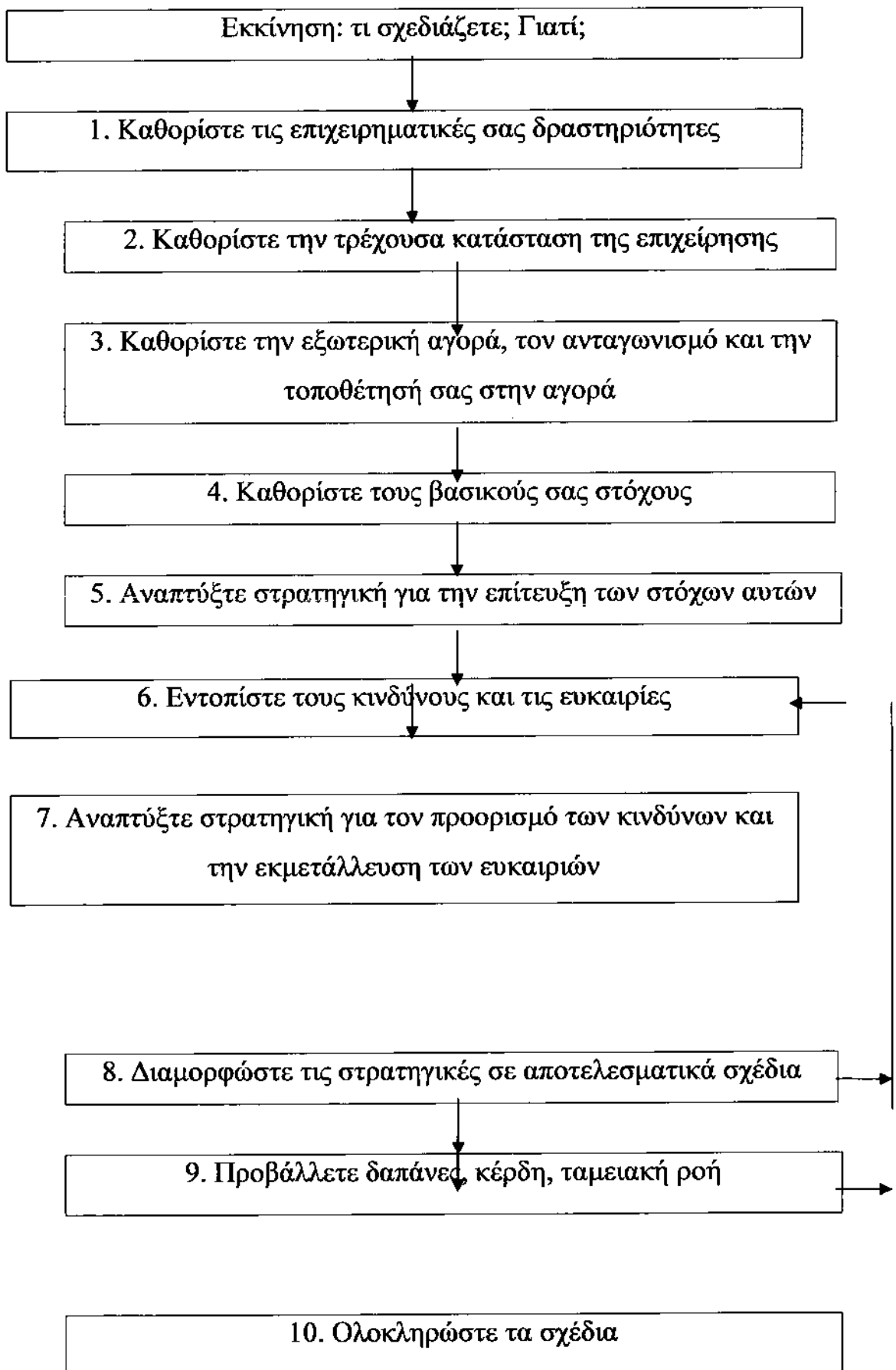
Πολύ συχνά οι διοικητικές και ελεγκτικές πτυχές του σχεδίου υποτιμούνται. Οι διευθυντές παρασύρονται πολύ εύκολα από τις καθημερινές απαιτήσεις των πωλήσεων, της εφεύρεσης καινοτομιών ή διαφόρων άλλων πραγμάτων και ξεχνούν ότι η διαδικασία σχεδιασμού

έχει σημαντικότερο σκοπό από την ικανοποίηση των ετήσιων απαιτήσεων του αφεντικού, της τράπεζας ή των μετόχων.

2.5.4 ΔΕΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Πρόκειται για μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Ο εντοπισμός των κινδύνων και των ευκαιριών μπορεί να σας κάνει να πάτε πίσω και να αλλάξετε τη στρατηγική σας για την επίτευξη των στόχων. Τα ίδια τα επιχειρηματικά σχέδια ή η βάση τους – η ταμειακή ροή, τα κέρδη ή η ζημία - μπορεί να αποκαλύψουν καινούργιους κινδύνους.

1. Καθορίστε τις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες.
2. Καθορίστε την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.
3. Καθορίστε την εξωτερική αγορά, τον ανταγωνισμό και την τοποθέτησή σας στην αγορά.
4. Καθορίστε τους στόχους σας για το χρονικό διάστημα του σχεδίου.
5. Αναπτύξτε στρατηγική για την επίτευξη των στόχων.
6. Εντοπίστε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.
7. Αναπτύξτε στρατηγική για τον περιορισμό των κινδύνων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
8. Διαμορφώστε τις στρατηγικές σε αποτελεσματικά επιχειρηματικά σχέδια.
9. Προβάλλετε τις δαπάνες και τα κέρδη και αναπτύξτε ένα χρηματοοικονομικό σχέδιο.
10. Τεκμηριώστε το επακριβώς.



Σχήμα 2: Δέκα βήματα για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο

Αφού καταλήξετε στο σχέδιο, πρέπει να το καταγράψετε. Μέσα σε όσο το δυνατόν λιγότερες σελίδες πρέπει να αποκρυσταλλώσετε χρόνια εμπειρίας και πιθανότατα μήνες αναλύσεων, στρατηγικών και σχεδιασμού.

Στρατηγικές που φαίνονται ωραίες στο χαρτί μπορεί να μην είναι αποτελεσματικές όταν αναλυθούν και τεκμηριωθούν πλήρως. Εν μέρει, αυτό οφείλεται στο ότι η τεκμηρίωση και ο σχεδιασμός είναι επαναλαμβανόμενες διαδικασίες.

2.5.5 ΠΟΙΟΣ ΓΡΑΦΕΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ;

Ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης ή της μονάδας πρέπει να αναλάβει τη συνολική ευθύνη του σχεδίου, αλλά τα καλύτερα επιχειρηματικά σχέδια αναπτύσσονται ομαδικά.

Αναμφίβολα η καλύτερη τακτική είναι ο συνδυασμός κατιούσας και ανιούσας μεθόδου, όπου η ανώτερη διοίκηση καθορίζει τη στρατηγική, οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδιά τους στα πλαίσια της αυτής και μετά η όλη διαδικασία αναθεωρείται, τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή. Πρέπει να υπάρχει αναδίπλωση στη μέση.

Για ένα σχέδιο που αφορά όλη την επιχείρηση, όλα τα τμήματα – παραγωγή, μάρκετινγκ, λογιστήριο κ.λ.π. – πρέπει να συνεισφέρουν στη διαδικασία σχεδιασμού και στην τελική τεκμηρίωση.

2.5.6 ΜΙΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα είναι να πείσετε τους παραλήπτες να διαβάσουν πραγματικά το επιχειρηματικό σχέδιο. Για να γίνει αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να 'ναι:

- ❖ ελκυστικό και ευκολονόητο για τον αναγνώστη
- ❖ ακριβές και ευανάγνωστο
- ❖ προκλητικό και ευχάριστο στο μάτι

Λογισμικό υπολογιστών

Υπάρχουν πολλές εφαρμογές υπολογιστών που θα σας βοηθήσουν να συντάξετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Τα λογισμικά προγράμματα επιχειρηματικού σχεδιασμού μπορεί να σας γλιτώσουν από τον τρόμο που νιώθετε κατά την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών.

Μια εφαρμογή επεξεργασίας κειμένου όπως το MS Word ή το Word Perfect μειώνει τη δουλειά σας και κάνει το αποτέλεσμα πιο επαγγελματικό. Μπορείτε να κάνετε απλές διορθώσεις και αναθεωρήσεις και να επανεκτυπώσετε μια σελίδα πολύ εύκολα, ενώ ταυτόχρονα μπορείτε να παρακολουθείτε τις πολλές φάσεις, από τις οποίες διέρχεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Επίσης, απαραίτητη θεωρείται και μια εφαρμογή υπολογιστικών φύλλων όπως το MS Excel ή το Lotus 1-2-3. Θα σας είναι χρήσιμο για χρόνια καθώς οι αριθμοί αλλάζουν αλλά οι υπολογισμοί και οι σχέσεις παραμένουν τα ίδια.

Βασικά στοιχεία εγγράφου

- Δώστε στο σχέδιό σας έναν κωδικό αναγνώρισης.

- Αν αναφέρετε σε ποιον ανήκει το σχέδιο (π.χ. Διεύθυνση Σχεδιασμού) και ποιος ενέκρινε την κυκλοφορία του (Διοικητικό Συμβούλιο), λέτε καθαρά στους αναγνώστες ότι υπάρχει κινητικότητα στη διαδικασία σχεδιασμού σας. Επιπλέον, ο αναγνώστης θα έρθει σε επαφή με το κατάλληλο άτομο ή τμήμα του οργανισμού σας, αν επιθυμεί περαιτέρω πληροφορίες.
- Οι υπάλληλοι και οι συνάδελφοι θα υπογράψουν συμφωνίες εμπιστευτικότητας και μη αποκάλυψης.
- Καλό είναι να σημειώνετε καθαρά σε κάθε σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου «εμπιστευτικό» ή «εμπορικό απόρρητο» και να συμπεριλαμβάνετε και ένα σημείωμα των δικαιωμάτων σας κάπου στην αρχή.

Τι να κάνετε αν έχετε περισσότερες επιχειρήσεις. . .

- ✓ Αν γράφετε το επιχειρηματικό σχέδιο για μια μικρή ή εντελώς εξειδικευμένη επιχείρηση, θα ακολουθήσετε τα βήματα που αναλύονται εδώ μια μόνο φορά.
- ✓ Αν είστε επικεφαλής μιας μονάδας ή μιας θυγατρικής της επιχείρησης, πρέπει να εντοπίσετε τους τομείς στους οποίους λειτουργείτε ανεξάρτητα και εκείνους, οι οποίοι ή στους οποίους παρέχετε υπηρεσίες στο σύνολο της επιχείρησης.
- ✓ Αν είστε ιδιοκτήτης της επιχείρησης ή έχετε τη συνολική ευθύνη για το σχέδιο, μπορεί να πρέπει να ξαναγράψετε διάφορα μέρη του αρκετές φορές, μία για κάθε επιχειρηματικό τομέα και ίσως μία για τις δραστηριότητες που είναι κοινές για όλες ή τις περισσότερες επιχειρήσεις.

➤ Ο ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Θέστε ποιος είναι ο κεντρικός σας στόχος σαν επιχείρηση. Συνήθως ο στόχος μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους με τη Διαφορά Εσόδων και Δαπανών.

➤ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Οραμα:

Αφού προσδιορίσετε τον κεντρικό σας στόχο πρέπει να παρουσιάσετε το σκεπτικό της επιχείρησής σας: 1) Προς τα πού οδεύετε; και 2) Πώς θέλετε να σας θυμούνται;

Αποστολή:

Το σημαντικό είναι να εξηγήσετε την αποστολή σας με μεγάλη ακρίβεια. Πρέπει να περιγράψετε ακριβώς τι θα κάνετε τα επόμενα τρία με πέντε χρόνια (γιατί, πού, πώς) και τι επιδιώκετε. Πρέπει να είναι δήλωση σκοπού με συγκεκριμένους στόχους.

2.5.6.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το επόμενο σας βήμα στην δημιουργία του σχεδίου σας είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης υπάρχουν δύο θεωρίες:

1) *Θεωρία προσαρμογής:*

Κύριος εκφραστής της είναι ο Porter ο οποίος υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζονται και να

ταιριάζουν στην μορφολογία και στη σύνθεση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

2) Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων:

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και η αξιολόγηση των διαδικασιών ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής εξαρτάται και διαμορφώνεται ανάλογα με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση.

Πόροι είναι τα υλικά και άυλα (αποθηκευμένα) στοιχεία που φανερώνουν τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Διακρίνονται σε:

α) Υλικοί πόροι (κεφάλαιο, μηχανές, εξοπλισμός)

- Χρηματικοί
- Φυσικοί (π.χ. οικόπεδα)
- Ανθρώπινοι (π.χ. περιουσιακή κατάσταση ενός μετόχου της επιχείρησης)
- Οργανωτικοί

β) Συστήματα

γ) Άνθρωποι

δ) Άυλοι πόροι (φήμη)

- Τεχνολογικοί
- Καινοτομίες

Ικανότητες είναι οι διαδικασίες, συνήθειες, ενέργειες, βήματα που απαιτούνται για τη χρησιμοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης.

Διακρίνονται σε:

α) Οριακές ικανότητες (το μέγιστο σημείο χρήσης των πόρων της επιχείρησης).

β) Θεμελιώδης ικανότητες (οι πρώιμες απαραίτητες ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση για τη χρησιμοποίηση των πόρων της).

➤ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διακρίνουμε στους πόρους και να τα αξιολογούμε ανάλογα είναι τα εξής:

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1) διαύγεια | 5) δυνατότητα αντιγραφής |
| 2) σταθερότητα | 6) σπανιότητα |
| 3) μεταβιβασιμότητα | 7) μεγαλύτερη ή μικρότερη |
| 4) πολυπλοκότητα | 8) προσφορά πόρων |

➤ “SWOT” ΑΝΑΛΥΣΗ

Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση SWOT [strengths(δυνατά σημεία), weaknesses(αδυναμίες), opportunities(ευκαιρίες) and threats(απειλές)]. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία είναι οι εσωτερικοί παράγοντες, τους οποίους μπορείτε ως ένα βαθμό να ελέγξετε ή να επηρεάσετε. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικά θέματα που δεν μπορείτε να ελέγξετε.

Δέκα μέρη όπου μπορείτε να βρείτε δυνατά και αδύνατα σημεία		
Τομέας επιχείρησης	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
Διαδικασίες	Υψηλή παραγωγικότητα	Καθυστερημένη διοχέτευση στην αγορά
Διοίκηση	Καλή στις αποκτήσεις	Κακή διαχείριση προσωπικού
Μάρκετινγκ και πωλήσεις	Καλό στις άμεσες πωλήσεις	Κακή έρευνα αγοράς
Άλλα προσόντα	Εξαιρετικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	Κακή συντήρηση

Εμπειρίες	Υπερατλαντική επιτυχία	Οικονομικές καταστροφές σε κάποια μέρη
Πνευματική ιδιοκτησία	Εμπορικές επωνυμίες, εμπορικά απόρρητα	Κακή συντήρηση
Εγκαταστάσεις	Εξαιρετική τοποθεσία	Ανεπιθύμητο ενοίκιο
Βιομηχανικές εγκαταστάσεις, μηχανήματα	Ειδικός εξοπλισμός	Φθαρμένες βιομηχανικές εγκαταστάσεις
Πληροφορική	Καλές πληροφορίες διοίκησης	Ανεπαρκής αυτοματισμός
Οικονομικά	Καλή ταμειακή ροή	Σωρός χρεών

Δέκα τομείς όπου μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες και απειλές

Τομέας	Ευκαιρία	Απειλή
Αγορά	Η αγορά μεγαλώνει με γοργούς ρυθμούς	Η αγορά σας πλησιάζει στην ωρίμανση
Κλάδος	Ο ανταγωνισμός είναι κατακερματισμένος	Οι ανταγωνιστές έχουν πολύ καλή Έρευνα και Ανάπτυξη
Πρότυπα του κλάδου	Η συμμόρφωση με τα πρότυπα ενισχύει το προϊόν σας	Η εφαρμογή των νέων προτύπων αυξάνει τις δαπάνες
Αγορά εργασίας	Προσόντα διαθέσιμα στην τοπική αγορά	Απεργίες που προκαλούν αποδιοργάνωση
Οικονομικές αγορές	Πόροι χαμηλού κόστους	Το υψηλό κόστος δανεισμού μειώνει την καταναλωτική δύναμη πελατών
Τιμές συναλλάγματος	Φθηνότερες εισαγόμενες πρώτες ύλες	Φθηνότερα ανταγωνιστικά προϊόντα
Πράσινο λόμπι	Ευκαιρία για πώληση, π.χ. συσκευών εξοικονόμησης νερού	Κόστος νομοθεσίας ενάντια στη μόλυνση του περιβάλλοντος
Οικονομικές τάσεις	Η οικονομική επέκταση θα αυξήσει τη ζήτηση	Η αυξανόμενη ανεργία μειώνει τη ζήτηση
Κυβερνητική πολιτική	Φοροαπαλλαγές	Κίνητρα για αντίπαλες εταιρείες
Φυσικές καταστροφές	Πώληση ειδικού εξοπλισμού ή προϊόντων ανακούφισης	Απώλειες παραγωγής ή δεδομένων

Σε γενικές γραμμές, αυτό που θέλετε είναι να ενισχύσετε τα δυνατά σημεία, να εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες, να διορθώσετε τα

αδύνατα σημεία (προτού σας προλάβουν οι ανταγωνιστές σας) και να αναπτύξετε στρατηγική για να αντιμετωπίσετε τις απειλές.

➤ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού πρέπει να εξετάσετε τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης των προηγούμενων ετών (δηλαδή τα ιστορικά οικονομικά στοιχεία). Η χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρίας είναι από τα πιο σημαντικά θέματα που πρέπει να εξετασθεί σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Συμβάλει αποτελεσματικά στην επιτυχία του σχεδίου αλλά και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης που δεν είναι άλλο από την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Συγκεκριμένα πρέπει να κάνετε διαγράμματα ροής κεφαλαίων, ανάλυση κεφαλαίου κίνησης, παρουσιάσεις κόστους κεφαλαίου καθώς και να εξετάσετε αριθμοδείκτες ισολογισμού της εταιρίας.

Αν έχετε μια νεοσύστατη επιχείρηση, γλιτώνετε αυτή την ανάγκη και θεωρείστε τυχερός ή καθυστερημένος. Αν όχι, κάντε έναν σύντομο πίνακα με τα ετήσια στοιχεία για καθένα από τα πέντε προηγούμενα χρόνια για τα παρακάτω:

- κέρδος πωλήσεων
- μικτό κέρδος (πωλήσεις μείον το κόστος πωλήσεων)
- μικτό κέρδος ως ποσοστό των πωλήσεων
- οργανικά έξοδα ανά βασικό τομέα
- καταβεβλημένοι τόκοι
- καθαρό εισόδημα (καθαρό κέρδος) προ φόρου.

Σε καμία περίπτωση μην συμπεριλάβετε στο σχέδιο οικονομικά στοιχεία χωρίς σύντομη γραπτή ανάλυση. Μπορεί να θεωρείτε ότι οι αριθμοί μιλάνε από μόνοι τους, αλλά πολλοί αναγνώστες δεν θα δώσουν

σημασία στους πίνακες ή δεν θα καταλάβουν τα σημαντικά σημεία. Είναι αλήθεια ότι το να παρουσιάσετε τις πληροφορίες με τρεις διαφορετικούς τρόπους – διάγραμμα ή εικόνα, πίνακα και κείμενο – δεν είναι άσκοπο.

Σε περίπτωση έναρξης νέας επιχείρησης δεν έχετε ιστορικά στοιχεία και η επιχείρηση αξιολογείται με βάση την αναμενόμενη ροή εισοδήματος, με το ανάλογο – ίσως υπερβολικό περιθώριο κινδύνων. Όταν όμως, έχετε παρελθόν, κρίνεστε κυρίως για την προηγούμενη απόδοση παρά για το δυναμικό των ιδεών σας για το μέλλον. Με άλλα λόγια, το κόστος συγκέντρωσης επιπρόσθετης χρηματοδότησης εξαρτάται από τα λάθη και τις επιτυχίες του παρελθόντος.

Αν το σχέδιο επιδιώκετε επιπλέον χρηματοδότηση, πρέπει να προσέξετε πολύ κατά την παρουσίαση των ιστορικών οικονομικών στοιχείων. Το πρώτο που θα δουν πολλοί επενδυτές είναι ο ισολογισμός. Θέλουν να δουν αν έχετε:

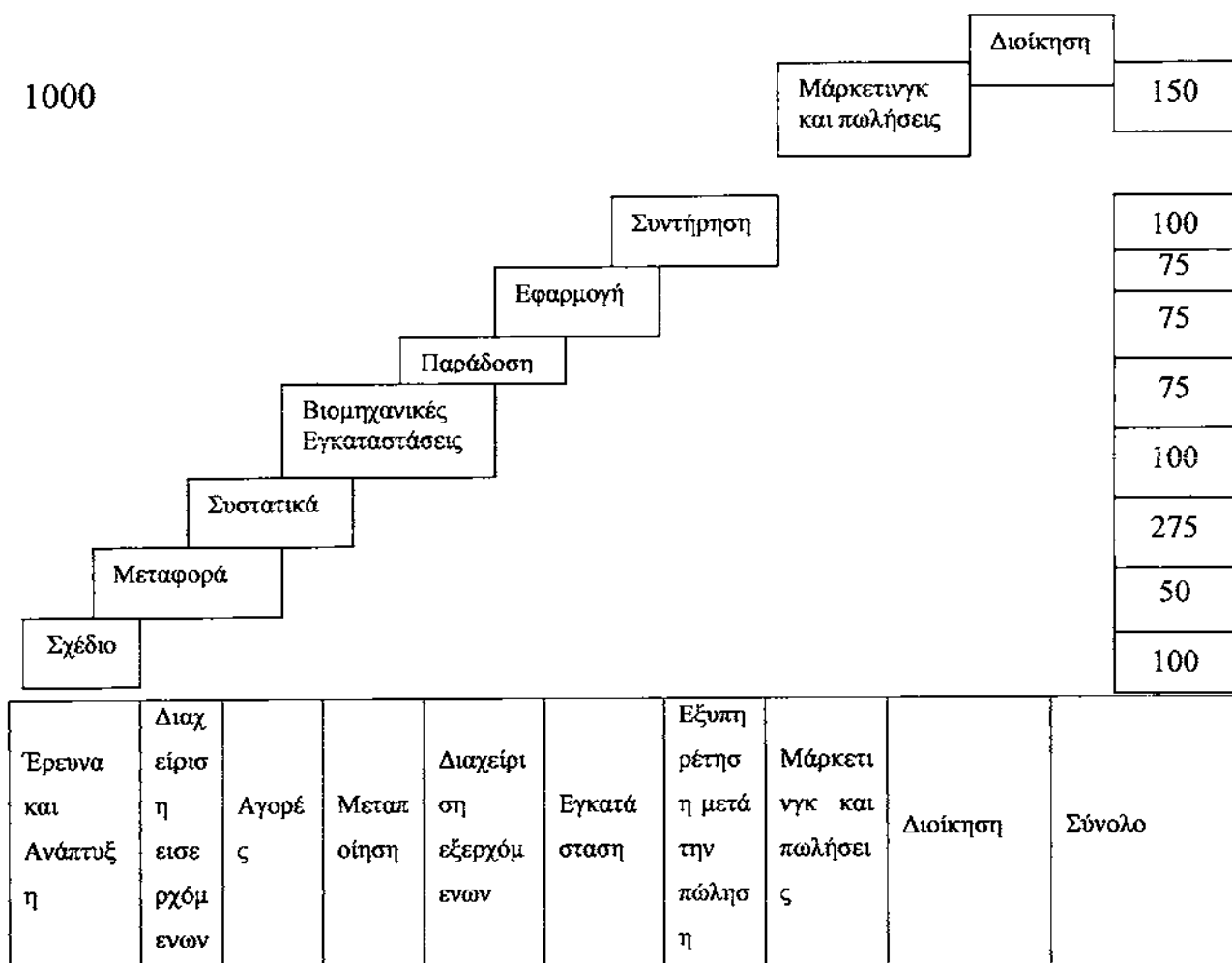
- απτή αξία (ενεργητικό με γνήσια καθαρή αξία)
- σταθερή βασική επιχείρηση
- λογική οικονομική κατάσταση

➤ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΑΞΙΑΣ

Είναι η σειρά των δραστηριοτήτων που μετατρέπουν μια ιδέα σε προϊόν ή υπηρεσία και μετά την παραδίδουν στον πελάτη. Αυτές μπορεί να είναι η αγορά, η παράδοση των πρώτων υλών, η μεταποίηση, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η παράδοση, η υποστήριξη μετά την πώληση και πολλά άλλα.

Στο σχήμα 3 απεικονίζεται ένα απλό παράδειγμα των δραστηριοτήτων και των δαπανών που σχετίζονται με την παραγωγή ενός ηλεκτρονικού εξαρτήματος, για παράδειγμα ενός προγραμματιζόμενου ρυθμιστή για ένα βιομηχανικό μηχάνημα. Κάτι σαν κομμάτι ενός

υπολογιστή. Το συνολικό κόστος στην περίπτωση μας είναι 1000 δολάρια ή γεν ή ότι άλλο θέλετε. Το ύψος των βαθμίδων (που αναφέρεται δεξιά) υποδεικνύει την αξία που προσδίδει κάθε δραστηριότητα στο συνολικό αποτέλεσμα.



Σχήμα 3: Υπόδειγμα κλίμακας αξίας

Το παραπάνω σχήμα αποτελεί ένα υπόδειγμα κλίμακας αξίας και μας δείχνει πώς οικοδομείται η αξία καθώς κατασκευάζετε το προϊόν. Εξετάζουμε το κόστος και στην συνέχεια θα προσθέσουμε τις τιμές πώλησης και τα κέρδη.

Η κλίμακα αξίας συμβάλλει στον προσδιορισμό των βασικών δραστηριοτήτων σας, της βέλτιστης οργανωτικής-δομής σας και των

ιδιαίτερων ικανοτήτων σας. Επίσης, σας βοηθάει να εκτιμήσετε ποιες δραστηριότητες μπορείτε να αναθέσετε σε τρίτους, αν δίνετε στους πελάτες σας αυτό που θέλουν, αν είστε αποδοτικός και ανταγωνιστικός – γνωστά και ως μέτρα ποιότητας – και πού έχετε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

➤ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όσον αφορά την οργάνωση της επιχείρησής σας, θα πρέπει να συμπεριλάβετε στο επιχειρηματικό σας σχέδιο και να παρουσιάσετε τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η επιχείρησή σας καθώς και να προσδιορίσετε την ομάδα γενικής διεύθυνσης.

Οι άνθρωποί σας είναι το κλειδί για την επιτυχία. Όπως ήδη έχουμε πει, οι ελλείψεις δεν σκοτώνουν. Ανά πάσα στιγμή μπορείτε να κάνετε προσλήψεις. Πρέπει όμως να ξέρετε πού πρέπει να δώσετε εργολαβίες και πού να τοποθετήσετε νέους ανθρώπους, και πότε.

Οι επενδυτές ενδιαφέρονται ιδιαίτερω για την ποιότητα και το εύρος της ομάδας διεύθυνσης, ειδικά όταν χρηματοδοτούν νέες επιχειρήσεις, επεκτάσεις. Εξ ορισμού, σε μια νέα επιχείρηση οι διευθυντές δεν έχουν παρελθόν σ' αυτήν την κατάσταση. Θέλουν όμως να δείξουν ότι δεν θα αποτύχουν στη δουλειά τους. Μπορείτε να βοηθήσετε διασφαλίζοντας ότι τα βιογραφικά αναφέρουν προσωπικές επιτυχίες και επιτεύγματα καθώς και σημαντικές γνωριμίες και εμπειρίες.

Τα βιογραφικά πρέπει να περιέχουν: Εκπαίδευση, επαγγελματικά προσόντα, συμμετοχή σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, πλήρες αρχείο εργασιακής εμπειρίας με ονόματα εταιριών, θέσεις και ημερομηνίες αποχώρησης, καθώς και προσωπικά στοιχεία, όπως ημερομηνία γέννησης, διεύθυνση κατοικίας και οικογενειακή κατάσταση.

Ομάδα Γενικής Διεύθυνσης

1. *Γενικοί διευθυντές*: οι οποίοι αποτελούν το ανώτερο επίπεδο διεύθυνσης.
2. *Μέτοχοι*: οι οποίοι κατέχουν την εταιρία και διορίζουν μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
3. *Διοικητικό Συμβούλιο*: το οποίο είναι αρμόδιο για τον καθορισμό της στρατηγικής, την παρακολούθηση της προόδου, τον διορισμό ανώτατων διευθυντών, τη διασφάλιση ότι η εταιρία πληροί τις νομικές και ηθικές απαιτήσεις και την επικοινωνία με τους μετόχους.
4. *Λοιποί υπάλληλοι της γραμμής παραγωγής*: οι οποίοι είναι χαμηλόβαθμοι διευθυντές αλλά συμβάλλουν συμπληρωματικά στην επιχείρηση.

2.5.6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην προηγούμενη ενότητα εκτιμήσαμε την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε το εξωτερικό της περιβάλλον. Θα χρειαστεί να αποδείξετε ότι κατανοείτε τον κλάδο και την αγορά μέσα στην οποία λειτουργείτε, να καταδείξετε τους τομείς στους οποίους έχετε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να δείξετε ότι έχετε εντοπίσει μια εξειδικευμένη περιοχή αγοράς (niche market) για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας. Επίσης η αποτίμηση του μεγάλου και απειλητικού κόσμου απαιτεί πληροφόρηση, άρα είναι σκόπιμο να εξετάσετε τις μεθόδους συλλογής στοιχείων.

Μέθοδοι Συλλογής Στοιχείων:

- ✦ Πληροφορίες ψάχνοντας αρχεία της επιχείρησης σχετικά με τους πελάτες.
- ✦ Πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές απλά ρωτώντας τους πελάτες.
- ✦ Πληροφορίες σχετικά με το προφίλ του πελάτη, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις αγοραστικές συνήθειες και ανάγκες.
- ✦ Πληροφορίες που κατά καιρούς δημοσιεύονται:
 - α) μπορείτε να διαβάσετε τα φυλλάδια και τις εκθέσεις των ανταγωνιστών.
 - β) να επισκεφθείτε ιστοσελίδες ανταγωνιστών σχετικά με προϊόντα, επιτυχίες πωλήσεων, σημαντικούς πελάτες, στρατηγική και οικονομική απόδοση των ανταγωνιστών.
 - γ) να δείτε τις τιμές στα καταστήματα χονδρικής και λιανικής πώλησης και στις εμπορικές εκθέσεις.
- ✦ Πληροφορίες από Διαδίκτυο.
- ✦ Πληροφορίες από έρευνα αγοράς όπου οι καταναλωτές ή άλλες ομάδες δυνητικών αγοραστών ερωτώνται τηλεφωνικά, ταχυδρομικά ή πόρτα-πόρτα.
- ✦ Πληροφορίες διαφημίζοντας και πωλώντας ένα προϊόν ή δείγμα σε περιορισμένη αγορά.

Στη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας και ένα τρομακτικό φάσμα *εξωτερικών παραγόντων* που επηρεάζουν την επιχείρησή σας. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- α) δημογραφικά στοιχεία
- β) οικονομία

- γ) πολιτικοί παράγοντες
- δ) ομάδες πίεσης
- ε) παγκοσμιοποίηση
- στ) τεχνολογία

➤ **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ**

Μην υποτιμάτε το βαθμό στον οποίο μπορούν να σας βοηθήσουν οι επιχειρηματικοί συνεργάτες. Οι πιο σημαντικοί συνεργάτες σας είναι τα κανάλια σας στην αγορά και οι προμηθευτές σας.

❖ **Προμηθευτές**

Οι προμηθευτές σας παρέχουν πρώτες ύλες, συστατικά, ημιέτοιμα και έτοιμα αγαθά και υπηρεσίες. Αν διαμορφώσετε καλές σχέσεις με τους προμηθευτές σας, μπορείτε να βγείτε και οι δύο κερδισμένοι. Προσέξτε να μην πέσετε στην παγίδα του μάρκετινγκ τους. Μπορείτε να παίρνετε προκαταβολικές προειδοποιήσεις σχετικά με την τιμή και τη διαθεσιμότητα των προμηθειών σας παρακολουθώντας τις εισροές των προμηθευτών σας.

❖ **Κανάλια στην αγορά**

Τα κανάλια στην αγορά περιλαμβάνουν απλούς μεταπωλητές όπως οι έμποροι χονδρικής και λιανικής, μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας που ενισχύουν το προϊόν σας καθώς περνάει από τα χέρια τους και ανεξάρτητους πωλητές υπηρεσιών που χρησιμοποιούν το προϊόν σας για την υποστήριξη ή την επιδίωξη πωλήσεων των δικών τους υπηρεσιών. Τα κανάλια είναι πολύ σημαντικά. Όχι μόνο έχουν πελατειακές σχέσεις που πολλές φορές επιτυγχάνουν ταχύτερη αποδοχή του προϊόντος απ' ό,τι αν κάνατε τη διανομή εσείς οι ίδιοι, αλλά επιπλέον πολλαπλασιάζουν τις πωλήσεις σας.

❖ **Ενδιάμεσοι**

Άλλοι συνεργάτες, γνωστοί και ως ενδιάμεσοι, μπορεί να είναι:

- εταιρείες αποθήκευσης, μεταφοράς και φόρτωσης που σας βοηθούν στη φυσική μεταφορά του προϊόντος σας στην αγορά,
- υπηρεσίες μάρκετινγκ: περιλαμβάνουν έρευνα αγοράς, διαφήμιση και συμβούλους μάρκετινγκ/MME,
- χρηματοοικονομικοί ενδιάμεσοι, μεταξύ άλλων τράπεζες που μπορεί να είναι οι αναγνώστες του επιχειρηματικού σας σχεδίου και
- άλλοι επαγγελματικοί σύμβουλοι, όπως λογιστές, ελεγκτές και δικηγόροι.

➤ ΑΓΟΡΑ

Όσον αφορά την αγορά, σκεφτείτε ποιον προσπαθείτε να επηρεάσετε. Πρέπει να ορίσετε την αγορά – στόχο σας με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια. Ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχετε αυτό είναι η **τμηματοποίηση** της κατά την οποία τα προϊόντα στοχεύουν σε ομάδες αγοραστών με παρόμοια χαρακτηριστικά ή ανάγκες. Οι εταιρίες που εφαρμόζουν λογική τμηματοποίηση έχουν συνήθως αυξημένο μερίδιο αγοράς και αυξημένη αποδοτικότητα. Στην ουσία αυτό που προσπαθείτε να κάνετε είναι να διαιρέσετε όλους τους δυνητικούς πελάτες σε ομάδες που μπορούν να αντιμετωπιστούν παρόμοια.

Υπολογισμός της συνολικής ζήτησης

Αφού χωρίσετε την αγορά σας σε τμήματα, πρέπει να υπολογίσετε το μέγεθος των τμημάτων – στόχων. Στην ουσία, θέλετε να υπολογίσετε τη ζήτηση, δηλαδή τον όγκο που θα αγοραστεί από:

- ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
- σε καθορισμένη χρονική περίοδο

- υπό καθορισμένες συνθήκες αγοράς

Η κλασική προσέγγιση υπολογισμού της συνολικής ζήτησης είναι ο καθορισμός του συνολικού αριθμού αγοραστών στην αγορά και ο πολλαπλασιασμός του με την ποσότητα που θα αγόραζε ένας μέσος αγοραστής σε δεδομένη χρονική περίοδο, ας πούμε σε ένα χρόνο.

➤ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Ολοκληρώνοντας το επιχειρηματικό σας σχέδιο θα πρέπει να εξετάσετε τους ανταγωνιστές της επιχείρησή σας καθώς και το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα.

Δώδεκα πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

1. Ισχυρά προσόντα έρευνας και ανάπτυξης.
2. Πρόσβαση σε πνευματική ιδιοκτησία: εμπορικά σήματα, εμπορικά απόρρητα, πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, κ.λπ.
3. Αποκλειστικά δικαιώματα μεταπώλησης ή διανομής.
4. Ιδιοκτησία κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (εξειδικευμένα μηχανήματα, εξοπλισμός εξερεύνησης, στόλοι παράδοσης, ικανότητα πλεονασματικής παραγωγής).
5. Ανώτερη υποστήριξη προϊόντος και / ή πελατών.
6. Παραγωγή με χαμηλό κόστος (και ίσως υψηλού όγκου).
7. Άλλες οικονομίες κλίμακας.
8. Ανώτερες βάσεις δεδομένων, πληροφορίες μάνατζμεντ και ικανότητα επεξεργασίας στοιχείων.
9. Ικανότητες μάρκετινγκ σχετικά με συγκεκριμένους τύπους πελατών (π.χ. άμυνα), τμήματα αγοράς (π.χ. έφηβους), κανάλια (λιανικές πωλήσεις, τηλεφωνικές πωλήσεις), κ.λπ.

10. Πρόσβαση σε κεφάλαιο κίνησης.
11. Υπεροχή σε μανάτζμεντ, λειτουργικά, διοίκηση, κ.λπ.
12. Περιορισμοί εισόδου.

Σε αυτό το σημείο του σχεδίου, αφού αναπτύξετε ανταγωνιστική στρατηγική, θα συμπληρώσετε αυτές τις περιγραφές και ίσως θα τις τροποποιήσετε, για να συνεκτιμήσετε τα μελλοντικά σας σχέδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ

Ο ρόλος της Λογιστικής, από τεχνικής απόψεως, τελειώνει με την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών ή λογιστικών καταστάσεων.

Από το σημείο όμως αυτό και μετά αρχίζει ένας άλλος, πιο σπουδαίος ρόλος, ο οποίος αναφέρεται στη διερεύνηση, ερμηνεία και αξιολόγηση των στοιχείων των λογιστικών αυτών καταστάσεων.

Οι λογιστικές ή χρηματοοικονομικές καταστάσεις παρέχουν πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους για τις επιχειρηματικές μονάδες να λάβουν σωστές αποφάσεις. Αποτελούν, ως εκ τούτου, σημαντική πηγή πληροφοριών. Η πραγματική, όμως, εικόνα μιας επιχειρήσεως δίνεται σε συνδυασμό και με άλλες συμπληρωματικές πληροφορίες που περιλαμβάνονται στους ετήσιους απολογισμούς που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις, καθώς και σε άλλα εξωλογιστικά δεδομένα. Για το λόγο αυτό οι σημειώσεις που συνοδεύουν τις λογιστικές καταστάσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών και πρέπει να μελετώνται προσεκτικά κατά την ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Έτσι, η πλέον σημαντική πηγή πληροφοριών για τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης είναι οι βασικές λογιστικές καταστάσεις, οι οποίες ως γνωστόν είναι ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.

Εκεί, εμφανίζονται τα περιουσιακά στοιχεία, οι πηγές προελεύσεως των κεφαλαίων της, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα από τις δραστηριότητές της.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση ασχολείται με τον υπολογισμό των κατάλληλων μεγεθών και σχέσεων που είναι σημαντικές και χρήσιμες για τη λήψη οικονομικής φύσεως αποφάσεων. Έτσι, μπορεί να λεχθεί ότι με την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων επιτελείται μια σημαντική λειτουργία μετατροπής πολυποίκιλων στοιχείων, από απλούς αριθμούς σε χρήσιμες πληροφορίες, που σπάνια προσφέρονται αυτούσιες.

Πολλές φορές η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων μπορεί να χρησιμεύει και ως μέσο αξιολόγησης της διοικήσεως μιας επιχείρησης, δηλαδή αν και κατά πόσο είναι αποτελεσματική και ικανή κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της. Επίσης, μπορεί να οδηγεί στη διάγνωση διαφόρων επιχειρηματικών προβλημάτων, ή τέλος να χρησιμεύει για την πρόβλεψη της μελλοντικής οικονομικής θέσεως της επιχείρησεως και των οικονομικών της αποτελεσμάτων

Βέβαια, η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων δεν αποδυναμώνει τον ανθρώπινο (υποκειμενικό) παράγοντα, ο οποίος πάντοτε σφραγίζει και χρωματίζει τη λήψη αποφάσεων.

3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΑΛΥΤΩΝ

Αυτοί που ενδιαφέρονται και χρησιμοποιούν την τεχνική της αναλύσεως των λογιστικών καταστάσεων, με σκοπό τη λήψη

αποφάσεων, μπορούν να καταταγούν σε διάφορες βασικές κατηγορίες όπως:

1. Επενδυτές – Μέτοχοι
2. Δανειστές της επιχειρήσεως
3. Διοικούντες την επιχείρηση
4. Οικονομικοί αναλυτές, χρηματιστές, στελέχη τραπεζών επενδύσεων και χρηματιστηρίου
5. Αναλυτές σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων
6. Ελεγκτές λογιστικών καταστάσεων
7. Λοιπές ομάδες ενδιαφερομένων

3.3 ΕΙΔΗ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Ανάλογα με τη θέση εκείνου ο οποίος τη διενεργεί:

- Εσωτερική ανάλυση
- Εξωτερική ανάλυση

Ανάλογα με τα κύρια στάδια διενέργειάς της, την διακρίνουμε σε:

- Τυπική
- Ουσιαστική

3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Η χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων έχει ως αντικείμενο τη μελέτη των σχέσεων των οικονομικών στοιχείων που αναφέρονται σε αυτές σε δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς και των τάσεων αυτών διαχρονικά.

Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τρεις διαδικασίες. **Η πρώτη** αναφέρεται στην επιλογή και στον υπολογισμό ορισμένων σχέσεων μεταξύ των αναφερομένων στις λογιστικές καταστάσεις στοιχείων, ανάλογα με την επιδιωκόμενη απόφαση. **Η δεύτερη** συνιστάται στην κατάταξη των δεδομένων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατός ο υπολογισμός των μεταξύ των σημαντικών σχέσεων και **η τρίτη** περιλαμβάνει την αξιολόγηση, μελέτη και ερμηνεία των παραπάνω σχέσεων.

Οι **κυριότεροι μέθοδοι** που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής μεγάλες κατηγορίες:

1. Συγκριτική ή διαχρονική μέθοδος αναλύσεως.

Η συγκριτική ή διαχρονική χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων συντελείται με την κατάταξη των στοιχείων κατά κατηγορίες για μια σειρά ετών. Η παρουσία των συγκριτικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων επαυξάνει τη χρησιμότητα αυτών και εμφανίζει πιο καθαρά τη φύση και τις τάσεις των τρεχουσών μεταβολών που επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης.

2. Μέθοδος αναλύσεως των χρονολογικών σειρών με δείκτες τάσεως.

Στις περιπτώσεις που οι συγκρίσεις αφορούν μεγέθη των λογιστικών καταστάσεων για μακρά χρονική περίοδο (5-10 χρόνια), χρησιμοποιούνται οι αριθμοδείκτες τάσεως όπου ο υπολογισμός τους προϋποθέτει την επιλογή ενός έτους ή μιας χρονικής στιγμής.

3. Εξειδικευμένες μέθοδοι, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάλυση των μεταβολών της οικονομικής θέσεως μιας επιχείρησης, την ανάλυση του νεκρού σημείου, καθώς και άλλες.

Όταν αναφερόμαστε σε εξειδικευμένες μεθόδους εννοούμε τη μελέτη του κεφαλαίου κινήσεως μιας επιχείρησης, δηλαδή τη μελέτη των κυκλοφοριακών στοιχείων καθώς και των ρευστών, απαιτήσεων και αποθεμάτων που έχει η επιχείρηση. Επίσης, αναφερόμαστε στη μελέτη καταστάσεως ταμειακής ροής η οποία βασίζεται στον ισολογισμό και στα αποτελέσματα χρήσης καθώς και του νεκρού σημείου το οποίο προσδιορίζει τις πωλήσεις της, συγκεκριμένα, τα σταθερά και μεταβλητά της έξοδα.

4. Διαστρωματική ή κάθετη μέθοδος αναλύσεως.

Η διαστρωματική ή κάθετη ανάλυση περιλαμβάνει την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων «κοινού μεγέθους» και τον υπολογισμό των διαφόρων αριθμοδεικτών.

Αριθμοδείκτης είναι η απλή σχέση ενός κονδυλίου του ισολογισμού ή της καταστάσεως αποτελεσμάτων χρήσεως προς ένα άλλο και εκφράζεται με απλή μαθηματική μορφή.

Η χρήση των αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής αναλύσεως. Έτσι, οι μέχρι τώρα αναπτυχθείσες μέθοδοι αναλύσεως συμπληρώνονται με τη χρησιμοποίηση των αριθμοδεικτών, οι οποίοι βοηθούν στην ερμηνεία των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων.

Πολλές φορές ο υπολογισμός και η παρουσίαση των διαφόρων αριθμοδεικτών παρέχει μόνο ενδείξεις. Γι'αυτό, ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν μπορεί να μας δώσει πλήρη εικόνα της οικονομικής θέσεως της επιχείρησης αν δεν συγκριθεί με άλλους αντιπροσωπευτικούς

ή πρότυπός αριθμοδείκτες ή δεν συσχετισθεί με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες μιας σειράς προηγούμενων χρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

Δείκτες ρευστότητας → μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

<p>Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας = (Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</p>

Δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων (ή μόχλευσης) → μετρούν το βαθμό που η επιχείρηση έχει χρηματοδοτήσει με δανειακά κεφάλαια.

<p>Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης = Συνολικό Χρέος / Ίδια Κεφάλαια Δείκτης Χρέους (debt ratio) = Συνολικό Χρέος / Σύνολο Ενεργητικού</p>

Δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών → μετρά πόσες φορές μπορεί η επιχείρηση να καλύψει τις χρηματοδοτικές της ανάγκες από το ύψος των μικτών κερδών της.

<p>Δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών = Κέρδη προ φόρων και τόκων (EBIT) / Ετήσιες δαπάνες για τόκους</p>
--

Δείκτες δραστηριότητας → μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.

Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων = Πωλήσεις / Μέση Αξία Αποθεμάτων
Μέση περίοδος είσπραξης = Εισπρακτέοι Λογ/σμοί / (Ετήσιες Πωλήσεις με Πίστωση : 360 ημέρες)
Μέση περίοδος πληρωμής = Πληρωτέοι Λογ/σμοί / (Ετήσιες Αγορές με Πίστωση : 360 ημέρες)
Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων = Πωλήσεις / Σύνολο Παγίων
Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού = Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού

Δείκτες Αποδοτικότητας → μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.

Μικτό περιθώριο κέρδους = (Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων) / Πωλήσεις
Περιθώριο καθαρού κέρδους = Καθαρά Κέρδη μετά την αφαίρεση των Φόρων / Πωλήσεις
Αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων = Καθαρά Κέρδη μετά την αφαίρεση φόρων / Ενεργητικό
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων = Καθαρά Κέρδη μετά την αφαίρεση των Φόρων / Μετοχικό Κεφάλαιο

Δείκτες της Αγοράς (Αποτίμησης) → συνδέονται με το στόχο της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων και την αξία της επιχείρησης.

Δείκτης Τιμής προς Κέρδη (P / E) = Τιμή μετοχής / κέρδη ανά μετοχή
EPS = Αναμενόμενα κέρδη / Αριθμός μετοχών σε κυκλοφορία
Λόγος διανομής = Μέρισμα / Κέρδη

όπου, $P/E = \text{Λόγος διανομής} / (K - G)$
 $K = \text{προεξοφλητικό επιτόκιο της μετοχής}$
 $G = \text{αναμενόμενη αύξηση των κερδών}$

Μερισματική Απόδοση → $\text{Λόγος διανομής} = \text{Μέρισμα ανά μετοχή (DPS)} / \text{Κέρδη ανά μετοχή (EPS)}$

Ακολουθεί παράδειγμα με αριθμοδείκτες της Επιχείρησης " Συνεταιριστική Τράπεζα Ιωαννίνων: Στόχος ", έτσι όπως προκύπτει από την ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων – Απολογισμός 2005.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	31-12-02	31-12-03	31-12-04	31-12-05	31-12-06	Μ.Ο ΣΥΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
1.ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΦΙΚΗΣ ΔΙΑΦΡΩΣΗΣ (ίδια κεφάλαια/συν.παθόντ.)	0,27	0,21	0,21	0,20	0,16	0,14
2.ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ίδια κεφάλαια/ζένο κεφάλαιο)	0,38	0,27	0,28	0,26	0,19	0,16
3.ΣΧΕΣΕΙΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	1,14	1,03	1,05	1,01	0,96	0,91
4.ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (καθαρά κέρδη προ φορων/συνολο παθ.)	0,97%	0,79%	0,82%	0,88%	0,84%	1,69%
5.ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ						
1. Καθαρά κέρδη προ φορων/ίδια κεφάλαια)	3,60%	3,78%	3,93%	4,43%	5,41%	12,47%
2. Μικτά κέρδη/ίδια κεφάλαια	20,58%	22,96%	23,40%	25,87%	28,28%	32,45%
3. Μικτά κέρδη/Σύνολο ενεργητικού	5,53%	4,69%	4,98%	5,17%	4,41%	4,39%
6.ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ	9,80%	8,07%	7,82%	8,09%	7,97%	0,00%
7.ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ	3,56%	3,28%	2,82%	2,51%	2,71%	0,00%
8.ΔΕΙΚΤΗΣ ΦΕΡΕΓΥΓΟΤΗΤΑΣ	35,02%	27,74%	27,54%	27,98%	21,01%	0,00%
9.ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ – ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ομοίως προσημικού+γενικά εξόδα-αποσβ./συν.ενεργ.)	3,42%	3,08%	3,33%	3,72%	3,19%	0,00%
10.ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΞΟΔΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (εσοδα/εξόδα-προβλέψεις)	1,14	1,29	1,28	1,24	1,25	0,00
11.ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (σε χιλιάδες)	895,00	934,07	1.243,30	1.216,70	1.340,76	1.990,30
12.ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (σε χιλιάδες)	781,00	902,90	1.179,74	1.203,61	1.402,83	2.195,71
13.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (σε χιλιάδες)	284,61	242,72	326,77	310,39	270,71	357,36
14.ΚΕΡΔΗ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (σε χιλιάδες)	11,00	9,17	12,83	13,74	14,84	44,55
15.ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (σε χιλιάδες)	76,00	72,78	91,56	101,52	97,91	0,00
16.ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (σε χιλιάδες)	87,00	82,59	115,78	114,87	112,55	0,00
17.ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ΗΜΕΡΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛ./300)	18,18	24,78	24,53	24,20	27,28	0,00
18.ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	23	29	22	23,00	30	0,00

3.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Παρακάτω ακολουθεί παράδειγμα ενός Ενδεικτικού Επιχειρηματικού Σχεδίου της επιχείρησης :“ Javanet Internet Café” όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές ή λογιστικές της καταστάσεις (Χρηματοοικονομική Ανάλυση).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

JAVANET INTERNET CAFE

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το JavaNet Internet Cafe πρόκειται να εγκατασταθεί στην οδό Κορίνθου 35 και θα προσφέρει στην κοινωνία της Πάτρας εύκολη και οικονομική πρόσβαση στο Internet. Θα παρέχει πλήρη πρόσβαση σε e-mail, www και άλλες υπηρεσίες του Internet. Επίσης θα προσφέρει στους πελάτες ένα μοναδικό και καινοτόμο περιβάλλον όπου θα μπορεί κανείς να απολαμβάνει καφέ, αναψυκτικά και σνακς.

Το JavaNet θα απευθύνεται σε άτομα όλων των ηλικιών. Θα οργανώνει μαθήματα εκμάθησης της χρήσης και των υπηρεσιών που

προσφέρει το Internet ενώ το προσωπικό θα είναι πρόθυμο για να παρέχει την βοήθειά του. Η δυνατότητα για εκπαίδευση θα προσελκύσει νέους αλλά και άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που δείχνουν ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες και δυνατότητες που προσφέρει το Internet και ειδικότερα για την δυνατότητα για επικοινωνία. Η θέση του στο κέντρο της Πάτρας θα δίνει την δυνατότητα και στους εργαζόμενους να πίνουν τον πρωινό τους καφέ και παράλληλα να σερφάρουν στο διαδίκτυο και να επικοινωνήσουν με ανθρώπους σε όλο τον κόσμο.

2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα *έξοδα έναρξης εργασιών* του JavaNet θα καλύψουν τον εξοπλισμό για την Παρασκευή του καφέ, την ανακαίνιση και διαμόρφωση του χώρου, τον εξοπλισμό για την παροχή των υπηρεσιών του Internet ενώ ένα ποσό θα διατεθεί για την κάλυψη των ζημιών του πρώτου έτους λειτουργίας.

Το *κόστος για την αγορά* του εξοπλισμού, που είναι απαραίτητος προκειμένου οι πελάτες να έχουν γρήγορη πρόσβαση στο Internet, και οι άλλες υπηρεσίες που προσφέρει η καφετέρια θα αποτελέσουν το κύριο μέρος των αρχικών εξόδων επομένως θα απαιτήσουν ένα μεγάλο μέρος από το αρχικό κεφάλαιο. Μέσα σε αυτά τα έξοδα περιλαμβάνεται και το κόστος αγοράς των τερματικών, τα έξοδα εγκατάστασής τους και ότι σχετίζεται με την εύρυθμη λειτουργία τους καθώς και την αγορά δύο εκτυπωτών και ενός scanner.

Ένα *μέρος των χρημάτων* θα διατεθεί για την *αγορά* του εξοπλισμού της καφετέριας και συγκεκριμένα για μια μηχανή εσπρέσο,

μια αυτόματη μηχανή για άλεση του καφέ κτλ που θα αγοραστούν από το κατάστημα X.

Τέλος ο χώρος που βρίσκεται στην Κορίνθου 35, θα χρειαστεί διαμόρφωση. Το κόστος αυτών των εργασιών σύμφωνα με εκτιμήσεις δεν θα είναι ιδιαίτερα υψηλό. Μέσα σε αυτό το κόστος περιλαμβάνονται και τα έξοδα των εγκαινίων.

Αρχή Εργασιών

Απαιτήσεις	
Αρχικά έξοδα	
Νομικά	\$ 500
Σταθερά	\$ 500
Διαφημιστικά φυλλάδια	\$ 500
Σύμβουλοι	\$ 2000
Ασφάλεια	\$ 700
Ενοίκιο	\$ 1.445
Αυτόματη Μηχανή Καφέ	\$ 10.700
Άλεστική Μηχανή	\$ 795
Υπολογιστικά Συστήματα (*11)	\$ 24.310
Γραμμές Σύνδεσης-Τηλεφωνικές	\$ 840
Έπιπλα / Ανακατασκευή	\$20.000
Συνολικά Αρχικά Έξοδα	\$ 62.290
Απαιτούμενο Ενεργητικό Εταιρείας	
Κατάσταση Χρηματικών Ροών (Ημερομηνία έναρξης)	\$ 24.000
Αρχικά Αποθέματα	\$ 2.000

Άλλα τρέχοντα στοιχεία ενεργητικού	\$ 0
Συνολικά Στοιχεία Ενεργητικού	\$ 26.000
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό	\$ 0
Συνολικό Ενεργητικό	\$ 26.000
Συνολικές Υποχρεώσεις	\$ 88.290
Διαθέσιμα – Ταμείο	
Επενδύσεις	
Ιδιοκτήτης	\$ 19.000
Μικροεπενδυτής	\$ 12.000
Μικροεπενδυτής	\$ 12.000
Μικροεπενδυτής	\$ 12.000
Συνολικές Επενδύσεις	\$ 55.000
Τρέχουσες Υποχρεώσεις	
Πληρωτέοι Λογαριασμοί	\$ 0
Τρέχοντα Δάνεια	\$ 9.290
Άλλες Τρέχουσες Υποχρεώσεις	\$ 0
Τρέχουσες Υποχρεώσεις	\$ 9.290
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	\$ 24.000
Συνολικές Υποχρεώσεις	\$ 33.290
Ζημίες (στο ξεκίνημα)	(\$ 62.290)
Συνολικό Κεφάλαιο	(\$ 7.290)
Συνολικό Κεφάλαιο & Υποχρεώσεις	\$ 26.000

3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Τα στοιχεία των προβλεπόμενων πωλήσεων για το 2005 και το 2006 με δεδομένα τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις του 2003 και του 2004 παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πωλήσεις

Καφές(Μέσος όρος)	12,015	21,07	15,475	17,55
Αναψυκτικά(Μέσος όρος)	13,0308	15,83	17,409	18,25
E-mail μελών	87,038	105,1	115,558	120,57
Ωριαία χρέωση	95,676	115,9	127,505	132,45
Σνακς(Μέσος όρος)	40,841	52,67	57,956	59,98
Συνολικές πωλήσεις	248,878	303,5	333,9	348,8

<i>Άμεσο Κόστος μονάδας</i>	2003	2004	2005	2006
Καφές(Μέσος όρος)	0,25	0,25	0,25	0,25

Αναψυκτικά(Μέσος όρος)	0,5	0,5	0,5	0,5
---------------------------	-----	-----	-----	-----

E-mail μελών	2,5	2,5	2,5	2,5
--------------	-----	-----	-----	-----

Ωριαία χρέωση	0,63	0,63	0,63	0,63
---------------	------	------	------	------

Σνακς(Μέσος όρος)	0,31	0,31	0,31	0,31
-------------------	------	------	------	------

<i>Άμεσο Κόστος</i>	2003	2004	2005	2006
Πωλήσεων				

Καφές(Μέσος όρος)	3,004	3,517	3,869	4,17
-------------------	-------	-------	-------	------

Αναψυκτικά(Μέσος όρος)	3,327	3,957	4,352	4,529
------------------------	-------	-------	-------	-------

E-mail μελών	21,759	26,26	28,89	29,88
--------------	--------	-------	-------	-------

Ωριαία χρέωση	23,919	28,98	31,876	33,654
---------------	--------	-------	--------	--------

Σνακς(Μέσος όρος)	10,129	13,07	14,373	15,005
-------------------	--------	-------	--------	--------

Άμεσο Κόστος	62,138	75,78	83,36	87,238
Πωλήσεων				

Συνοψίζοντας, όσον αφορά τις *συνολικές πωλήσεις* (λαμβάνοντας υπόψη τις αντίστοιχες τιμές μονάδων των προϊόντων ή υπηρεσιών) που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των ετών 2003 και 2004 έχουμε αύξηση περίπου 54 μονάδες, ενώ σύμφωνα με τις προβλεπόμενες πωλήσεις για τα έτη 2005 και 2006 έχουμε μικρότερη αύξηση και κυμαίνεται στις 15 μονάδες περίπου.

Όσον αφορά το *άμεσο κόστος πωλήσεων* (λαμβάνοντας υπόψη το άμεσο κόστος μονάδας) για τα έτη 2003 και 2004 έχουμε αύξηση 13 περίπου μονάδες ενώ κατά τη διάρκεια των ετών 2005 και 2006 το άμεσο κόστος πωλήσεων αυξάνεται περίπου 4 μονάδες. Επομένως, η προβλεπόμενη αύξηση ελαττώνεται στο πέρασμα του χρόνου.

4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Πωλήσεις: Το Javanet στηρίζει τις προβλέψεις των πωλήσεων του για τα είδη καφέ και αναψυκτικών στις πληροφορίες που τους έδωσε η εταιρεία

ειδών καφέ Κ. Οι <<πωλήσεις>> Internet εκτιμήθηκαν υπολογίζοντας τον συνολικό αριθμό των ωρών λειτουργίας κάθε τερματικού ημερησίως και έπειτα υπολογίσθηκαν, με μια συντηρητική εκτίμηση, οι ώρες που θα χρησιμοποιείτε από τους πελάτες.

Κόστος Πωληθέντων Αγαθών: Το κόστος των πωληθέντων αγαθών (είδη καφέ) προσδιορίστηκε από την <<ανάλυση των κερδών>> σε τιμές λιανικής που συνέταξε η εταιρεία ειδών καφέ Κ. Το κόστος των <<τροφίμων>> είναι 20% της τιμής πώλησης. Το κόστος των συνδέσεων Internet είναι 660€ το μήνα τα οποία θα δοθούν στην εταιρεία A computer για συνδρομή στο δίκτυο. Το κόστος των λογαριασμών email είναι 25% της τιμής πώλησης.

Πάγια Έξοδα: Τα αρχικά έξοδα για το Javanet είναι: 11 PC= 20.000€, 2 εκτυπωτές= 1.000€, 1 scanner= 500€, 1 μηχανή καφέ= 10.700€, 1 μηχανή άλεσης καφέ= 795€, 2 πάγκους παρασκευής καφέ / τροφίμων= 1000€, 1 γραφείο βοήθειας/ πληροφοριών= 1.000€, 1 μπαρ= 500€, 16 σκαμπό= 1.600€, 6 γραφεία υπολογιστών και καρέκλες εργασίας= 2400€, αναλώσιμα είδη= 500€, 2 τηλεφωνικές συσκευές= 200€, έξοδα διακόσμησης= 14.110€.

Συνολικά Πάγια Έξοδα= 50.000

Μισθοί: Ο ιδρυτής- ιδιοκτήτης του Javanet, κ. Αποστόλου, θα πάρει 24.000€ τον πρώτο χρόνο, 26.000€ τον δεύτερο και 29.040€ τον τρίτο.

Μισθοδοσία: Το Javanet σκοπεύει να προσλάβει έξι άτομα μερικής απασχόλησης με 5.75€/ώρα και ένα τεχνικό πλήρους απασχόλησης με 10€/ώρα. Το συνολικό κόστος της μισθοδοσίας επτά υπαλλήλων τον πρώτο χρόνο λειτουργίας είναι 7.240€/μήνα.

Έξοδα Ενοικίου: Το Javanet νοικιάζει χώρο 200 τετραγωνικών μέτρων. Το τετραγωνικό μέτρο χρεώνεται με 0.85€. Το ενοίκιο που συμφωνήθηκε είναι 1500€/μήνα. Η συμφωνία αυτή ισχύει για 36 μήνες. Στο τέλος του τρίτου χρόνου θα υπάρξουν και νέες διαπραγματεύσεις και τότε το Javanet, ανάλογα και με τις απαιτήσεις του ιδιοκτήτη, θα κρίνει αν θα υπογράψει συμβόλαιο ενοικίασης.

Βασικά Έξοδα: Όπως αναφέρεται και στο συμβόλαιο ενοικίασης, ο ιδιοκτήτης είναι υπεύθυνος για την κάλυψη εξόδων όπως τα έξοδα θέρμανσης, τους φόρους ακινήτου, το νερό και τον δήμο. Η ΔΕΗ και ο ΟΤΕ είναι έξοδα της επιχείρησης. Σχετικά με τις τηλεφωνικές συνδέσεις το Javanet θα χρειαστεί 15 τηλεφωνικές γραμμές. Οι 13 από αυτές θα συνδεθούν με modem και θα χρησιμοποιούνται για πρόσβαση στο Internet ενώ οι άλλες 2 θα χρησιμοποιηθούν για την επιχείρηση. Η μηνιαία χρέωση για κάθε γραμμή είναι 17.29€. Οι 13 γραμμές θα στοιχίσουν το μήνα 224.77€. Οι άλλες δύο γραμμές που θα χρησιμοποιούνται για τις επικοινωνιακές ανάγκες της επιχείρησης θα κοστίσουν 34.58€/ μήνα συν την χρέωση των τηλεφωνημάτων στο εξωτερικό. Σύμφωνα με πρόχειρους υπολογισμούς υπολογίζεται ότι τα έξοδα για τηλεφωνήματα στο εξωτερικό δεν θα ξεπεράσουν τα 40€/ μήνα. Έτσι το συνολικό κόστος θα είναι 299.35€/ μήνα. Επιπλέον θα υπάρχει και το έξοδο του υπολογισμού των EWEB λογαριασμών το οποίο εκτιμάται ότι θα φθάσει τα 800€.

Έξοδα Marketing: Για προώθηση και διαφήμιση του Javanet θα επενδυθούν 5000€. Αυτό το ποσό θα διατεθεί τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του Javanet.

Έξοδα Ασφάλισης: Για το πρώτο χρόνο λειτουργίας έχουν υπολογιστεί 1440€ για έξοδα ασφάλισης. Καθώς τα έξοδα θα αυξάνουν το Javanet σκοπεύει να επενδύσει περισσότερα χρήματα στην ασφάλιση του κατά τον δεύτερο και τρίτο χρόνο λειτουργίας του.

Νομικά Έξοδα: Τα έξοδα που απαιτούνται για τη σύνταξη όλων των σχετικών εγγραφών για την δημιουργία μιας ΕΠΕ καθώς και οι σχετικές συμβουλές για τη σύνταξη του συμβολαίου ενοικίασης του χώρου είναι 1000€.

Απόσβεση: Ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός του Javanet εκτιμήθηκε ως εξής: Τα κομπιούτερ αποσβέστηκαν για χρονική περίοδο πέντε ετών ενώ ο άλλος εξοπλισμός για επτά χρόνια.

Φορολογία: Το Javanet είναι μια ΕΠΕ και βάση της αρχής της λογιστικής αυτοτέλειας δεν φορολογείται. Βέβαια υπάρχει ένα ποσοστό 15% επιβάρυνσης στην μισθοδοσία.

Πληρωτέοι Λογαριασμοί: Το Javanet πήρε τραπεζικό δάνειο 24000€ με επιτόκιο 10%. Η εξόφληση του δανείου θα γίνει στα επόμενα τρία χρόνια και η δόση θα είναι 750€/μήνα. Το βραχυπρόθεσμο δάνειο ύψους 9290€ θα εξοφληθεί με ποσοστό 8%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις όπως καταλαβαίνουμε κινούνται σε ένα χρηματοοικονομικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται ή ακόμα να αποδυναμώνονται όσον αφορά τις κάθε φύσεως δραστηριότητές τους.

Βασική αποστολή της κάθε επιχείρησης είναι να περιγράψει τη μέθοδο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, δηλαδή να διαμορφώσει το επιχειρηματικό της σχέδιο το οποίο *την κατευθύνει και την προσανατολίζει* ως προς τις Δαπάνες, τη Διοίκηση Παραγωγής, τη Διοίκηση Μάρκετινγκ, τη Διοίκηση Προσωπικού και τέλος τη Χρηματοοικονομική Διοίκηση.

Το ακόλουθο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ενδεικτικό σχέδιο μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης το οποίο παρουσιάζει ολόκληρη την επιχείρηση ξεκινώντας από το όραμα-αποστολή-κεντρικό της στόχο, τη δομή της και καταλήγοντας στην χρηματοοικονομική της κατάσταση, της οποίας η ανάλυση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Με βάση την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης, λαμβάνονται σωστές αποφάσεις για την επίτευξη του κεντρικού της στόχου που δεν είναι άλλος από τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

4.2 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

"THE ALAMO PARK HOTEL"

San Antonio, Texas

May 1, 1994

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ξενοδοχείο Alamo Park Hotel βρίσκεται στο San Antonio, στο Texas και ξεκίνησε τις λειτουργίες του το 1995.

Λειτουργεί με εμπορικό σήμα της West Hotel International, η οποία είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο με 3.300 ξενοδοχεία και 264.000 δωμάτια, τα οποία βρίσκονται σε 2.400 πόλεις και σε 36 χώρες. Η West Hotel International ιδρύθηκε το 1954 από τον M. K. Certain και έχει 23 χρόνια εμπειρίας στον βιομηχανικό χώρο.

Οι ιδρυτές αυτού του ξενοδοχείου είναι ο Jerry Knife και η κόρη του, Carrie Show. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία διαθέτει κεφάλαιο 5.700.000 δολ., το οποίο διανέμεται ως εξής:

3.000.000	δολ. σε μετοχές
2.000.000	δολ. σε δάνεια και επενδύσεις
700.000	δολ. προσωπικό κεφάλαιο

Το ξενοδοχείο θα περιλαμβάνει 100 δωμάτια, σαλόνι, δωμάτια συσκέψεων, κουζίνα, εξυπηρέτηση δωματίων και προαυλίου.

Το Alamo Park Hotel πιστεύει ότι θα κερδίσει ένα καλό τμήμα της ξενοδοχειακής αγοράς. Η συνολική επένδυσή του ερευνάτε ότι θα φτάσει τα 4.500.000 δολ. Προβλέπεται οι πωλήσεις του τον πρώτο χρόνο να φτάσουν το 1.212.292 δολ. και οι μετοχές που θα'χουν εκδοθεί και πουληθεί να αγγίξουν το 40% καθώς και ο Jerry Knife να κατέχει το 41% και η Carrie Show το 19%.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Κοντά στην εθνική οδό που διασχίζει το δυτικό Texas, προσιτό στο αεροδρόμιο, ωραία περιοχή.
2. Αύξηση ζήτησης ενοικιαζόμενων δωματίων από 8% έως 10% ετησίως.
3. Καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης στην ίδια τιμή, χαμηλό κόστος.
4. Απόσβεση σε 20 χρόνια.
5. Αναγνωρισιμότητα ονόματος West Hotel International = φήμη για ποιότητα.

ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Σκοπός του ξενοδοχείου είναι η εξυπηρέτηση των τουριστών για προσωρινή διαμονή σε ένα χώρο άνετο, μοντέρνο και ελκυστικό. Στόχος του είναι η επιχείρηση να διοικείται υπό τον έλεγχο των ιδρυτών της και μόνο, καθώς κι η μεγιστοποίηση του κέρδους, ο οποίος είναι και ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης.

ΙΔΕΑ ΙΔΡΥΣΗΣ (ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ)

Ο Jerry Knife έψαχνε μια καλή επενδυτική ευκαιρία για να σχεδιάσει την μελλοντική του σύνταξη. Η γυναίκα του, June Knife, δούλευε 14 χρόνια σε μια Τράπεζα αλλά ενδιαφερόταν να δουλέψει σε μια οικογενειακή επιχείρηση με ευέλικτο ωράριο. Και οι δυο τους ήσαν επιχειρηματικά μυαλά με πείρα και γνώσεις στον τομέα των επιχειρήσεων καθώς και η κόρη τους, Carrie Show, η οποία είχε μια επιτυχημένη καριέρα.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, και έχοντας όλοι τα ίδια ενδιαφέροντα, αποφασίστηκε από κοινού η ίδρυση του Alamo Park Hotel. Σχεδιαστής του θα'ναι ο Bob Stars ο οποίος θα έχει τον απόλυτο έλεγχο της κατασκευής του καθώς και της αγοράς επίπλων και εξοπλισμού. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι η δωρεάν προσφορά του για τις υπηρεσίες του.

ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Το ξενοδοχείο θα περιλαμβάνει 18-22 υπαλλήλους ανάλογα με την εποχή. Τα καθήκοντα δουλειάς διανέμονται ως εξής:

- *Ιδιοκτήτης, διευθυντής οικονομικών και υπεύθυνος αγοράς: Jerry Knife*
Καθήκοντα: διοικητικές αποφάσεις, συγκέντρωση εισπρακτέων λογαριασμών, συναλλαγές με επενδυτές, υπεύθυνος για αγορά προμηθειών, υπεύθυνος πληρωμών χρεών, γενική επίβλεψη.
- *Διευθυντής marketing, πωλήσεων και προσωπικού: Carrie Show*

Καθήκοντα: πώληση και προώθηση δωματίων, υπεύθυνοι συνελεύσεων, διαφημίσεων για τις προαγωγές, το κυλικείο, πρόσληψη εργαζομένων και επίβλεψη καθημερινών λειτουργιών.

- *Διευθυντής εξυπηρέτησης συσκέψεων και φιλοξενούμενων: June Knife*

Καθήκοντα: Υπεύθυνη για τις ανάγκες, τα παράπονα και τις απαιτήσεις των επισκεπτών, υπεύθυνη οργάνωσης συσκέψεων (φαγητά-ποτά), υπεύθυνη για εκπαίδευση νέων προσληφθέντων.

- *Ορκωτός λογιστής – δικηγόρος*

Καθήκοντα: οικονομικές δηλώσεις, ανάλυση ρέοντος χρήματος, δηλώσεις κέρδους και ζημίας, υπολογισμός φόρων επιχείρησης.

- *Προσωπικό γραφείου:*

4 υπάλληλοι με πλήρης απασχόληση από τους οποίους ο 1 είναι τηλεφωνητής για το βράδυ και οι υπόλοιποι 3 για το πρωί.

- *Νοικοκυριό:*

3-6 καμαριέρες ανάλογα με την εποχή και 1 καθαρίστρια για εξωτερικούς χώρους.

- *Προσωπικό καφετέριας:*

3 μπάρμαν πλήρους απασχόλησης (ο 1 είναι επικεφαλής μπάρμαν)

2 σερβιτόρες για το βράδυ και άλλη μια όταν είναι ανοιχτή η πισίνα.

- *Λοιποί υπάλληλοι:*

1 άτομο για τη διατήρηση προαυλίου, αντικατάσταση ζημιών, φροντίδα κήπων και καθαρισμού πισίνας.

ΠΡΟΙΟΝ

Το ξενοδοχείο Alamo Park αποτελείται από 100 δωμάτια με ανέσεις σε χαμηλές τιμές. Περιλαμβάνει:

- 8 σουίτες

- 16 προεδρικές
- 75 διπλά δωμάτια
- 1 διαμέρισμα διευθυντή

Χωρίζεται σε 4 πατώματα:

Στο 1^ο πάτωμα βρίσκονται οι χώροι: χώλ, καφετέρια, διοικητικά γραφεία, κουζίνα, τζακούζι, εσωτερικό γκαράζ

Στο 2^ο πάτωμα βρίσκονται 2 δωμάτια για αναπήρους

Επίσης περιλαμβάνει:

- δωμάτια συσκέψεων στα οποία προσφέρει ποτά και φαγητό
- καφετέρια στην είσοδο η οποία ανοίγει 3 ώρες/ημέρα
- πισίνα
- τζακούζι
- μπαρ
- μηχανήματα αυτόματης πώλησης αλκοολούχων ποτών, σνακ, πάγου και γλυκισμάτων σε κάθε πάτωμα
- προαύλιο
- πάρκινγκ το οποίο διαθέτει 27 θέσεις εσωτερικού πάρκινγκ και 75 θέσεις εξωτερικού πάρκινγκ = σύνολο 102
- καθιστικό
- τουαλέτες στους διαδρόμους ξενοδοχείων
- ρεσεψιόν
- 2 γραφεία
- ανελκυστήρες

“SWOT” ΑΝΑΛΥΣΗ (ΔΥΝΑΜΕΙΣ-ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ, ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-ΑΠΕΙΛΕΣ)

➤ **ΔΥΝΑΜΕΙΣ:**

⇒ ***Πλεονεκτήματα των μελών του WEST HOTEL:***

1. Χαμηλό κόστος και όχι μακροχρόνιες δεσμεύσεις.
2. Αναγνωρίσιμο όνομα από τους επισκέπτες-φιλοξενούμενους.
3. Διεθνές σύστημα κρατήσεων STAR.
4. Προγράμματα marketing STAR-plus.
5. Συστήματα κρατήσεων αεροπορικών εταιρειών.
6. Β-Η Ασφαλιστική
7. Β-Η Προμηθευτική
8. Ποιοτική Ασφάλεια
9. Σχέδιο του West Hotel
10. Ανεξάρτητη ιδιοκτησία και κοινός στόχος για αμοιβαία επιτυχία.
11. STAR III
12. Τεχνικές Υπηρεσίες
13. Πιστωτικές κάρτες
14. Διεθνής επιτροπή πληρωμών και ξένο συνάλλαγμα.
15. Συνεταιρική επικοινωνία
16. Μόρφωση και πρακτική εκπαίδευση.

⇒ ***Marketing:*** Θα υπάρχει ένα διοικητικό στέλεχος που θα προωθεί και πωλεί δωμάτια, σαλόνια, δωμάτια συνεδριάσεων κ.τ.λ.

⇒ ***Οικονομία:*** Θα ανέλθει επενδυτικό κεφάλαιο από προσωπικά αποθέματα και αξιόπιστες επενδυτικές πηγές.

⇒ ***Πληροφοριακά συστήματα:*** Εκσυγχρονισμένα συστήματα Η/Υ και λογισμικού.

⇒ **Πολιτικές και Διαδικασίες:** Κάθε διοικητικό τμήμα θα έχει ορίσει αντικείμενα ενασχόλησης αλλά και συνεργασία μεταξύ τμημάτων για κοινούς σκοπούς.

⇒ **Management:** Έμπειρος διευθυντής προσωπικού-βασική επίβλεψη του ξενοδοχείου και σημαντικές αποφάσεις.

⇒ **Υπάλληλοι:** Αυξανόμενος αριθμός διοικητικών υπαλλήλων θα παρέχει έξοχο σέρβις.

⇒ **Τοποθεσία:** Περιοχή με κίνηση, προσιτή από το κέντρο της πόλης, το αεροδρόμιο και δρόμοι χωρίς σήματα στάθμευσης.

➤ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

1. **Οικονομία:** Ο προϋπολογισμός για την ίδρυση και λειτουργία του ξενοδοχείου είναι αρκετά μεγάλος και θα χρειαστεί να βρεθούν ενδιαφερόμενοι χρηματοδότες οι οποίοι θα χρηματοδοτήσουν το ξενοδοχείο.
2. **Πωλήσεις:** Οι πωλήσεις του ξενοδοχείου εξαρτώνται από την οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών και της συνολικής ζήτησης στην αγορά.
3. **Υποχρεώσεις:** Θα πρέπει να είναι ανθεκτική στους κανόνες του West Hotel, δηλαδή να υπακούει και να πληρώνει τις ετήσιες αμοιβές των μελών.
4. **Ανταγωνισμός:** Ο ανταγωνισμός προέρχεται από το Motel 66, το Chariot Fairview και το Andrew Park. Και τα 3 ξενοδοχεία βρίσκονται στην ίδια περιοχή.

Τιμές:

Motel 66, υψηλές

Ανέσεις:

Motel 66, πολύ λίγες

Chariot, μεσαίες
εξυπηρέτησης,

Andrew Park, υψηλές

σαλόνι,

West Hotel, μεσαίες

μπαρ,

Chariot, προσωπικό

πισίνα, μπαρ

Andrew Park, προσωπικό

εξυπηρέτησης, πισίνα,

ρεστοράν

West Hotel, προσωπικό

εξυπηρέτησης, πισίνα,

αίθουσες συνεδριάσεων

Ποιότητα:

Motel 66, χαμηλή

Chariot, καλή

Andrew Park, εξαιρετική

West Hotel, εξαιρετική

Σέρβις:

Motel 66, χαμηλό

Chariot, καλό

Andrew Park, πολύ καλό

West Hotel, πολύ καλό

Παρατηρούμε ότι το Motel 66 και το Chariot Fairview δεν αποτελούν κίνδυνο ή απειλή για το Alamo Park, West Hotel. Όσον αφορά το Andrew Park, μπορεί να είναι καλό στο σέρβις, στην ποιότητα και στις ανέσεις όσο το West Hotel αλλά το West Hotel έχει πιο χαμηλές τιμές. Αυτό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το West Hotel μέσα στην ξενοδοχειακή αγορά.

➤ **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-ΑΠΕΙΛΕΣ:**

- 1. Διεθνή γεγονότα και ειρήνη:** Οι ταξιδιώτες από άλλες χώρες είναι λιγότερο πιθανό να επισκεφτούν τις Ηνωμένες Πολιτείες σε περίοδο πολέμου ή όταν είναι απογοητευμένοι από την κυβέρνηση, ή όταν δεν τους αρέσει ο τρόπος ζωής των πολιτών.
- 2. Οικονομικές συνθήκες:** Όταν το εισόδημα είναι υψηλό, οι άνθρωποι ταξιδεύουν περισσότερο. Αντίθετα, όταν είναι χαμηλό, δεν ταξιδεύουν πολύ γιατί δεν θεωρούν τα ταξίδια βασική τους ανάγκη και προτιμούν να εξοικονομήσουν χρήματα για να επιβιώσουν.
- 3. Καιρικές συνθήκες:** Ευτυχώς οι καιρικές συνθήκες στο San Antonio είναι αρκετά ευνοϊκές για τον τουρισμό.
- 4. Παράγοντες μεταφοράς:** Οι αεροπορικές γραμμές για το San Antonio παρέχουν καλό σέρβις και λογικές τιμές, ενώ η μεταφορά μέσω αυτοκινήτου εξαρτάται από την τιμή της βενζίνης η οποία διαφέρει ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- 5. Τουριστικά θέλγιτρα:** Στο San Antonio γίνονται πολλές εκδηλώσεις, γεγονότα και τουριστικές δραστηριότητες με αποτέλεσμα να προσελκύει πολλούς τουρίστες.
- 6. Εποχικότητα:** Η εποχικότητα αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη της επιχείρησης και των πωλήσεων. Σημαντικό ρόλο παίζει η πόλη στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο. Το Alamo Park που βρίσκεται στο San Antonio έχει υψηλά κέρδη κατά τους θερινούς μήνες και χαμηλά κατά τους χειμερινούς μήνες.

ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το 1992 η μέση τιμή των δωματίων κυμαινόταν στα 80,52 \$. Το 1994 παρατηρήθηκε αύξηση των τιμών με αποτέλεσμα η τιμή των δωματίων να ανέρχεται στα 84,46 \$.

Όσον αφορά τη ζήτηση, το 1992 βρισκόταν σ'ένα υγιές επίπεδο της τάξης του 10,3% και μέσα σε ένα χρόνο, το 1993, αυξήθηκε κατά 5,9% με αποτέλεσμα να προστεθούν 1876 δωμάτια επιπλέον. Η αύξηση του αριθμού των δωματίων συνεχίστηκε και το έτος 1993 κατά 2% με αποτέλεσμα το 1994 να εισαχθούν στην αγορά 694 δωμάτια ακόμα.

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η βιομηχανία των ξενοδοχείων βρίσκεται ανάμεσα στη φάση της ωριμότητας και της ανάπτυξης. Η ζήτηση είναι αυξανόμενη καθώς πολλά νέα ξενοδοχεία χτίζονται συνεχώς αλλά υπάρχουν και πολλά που παραμένουν στην φάση της ωριμότητας λόγω της κακής διαχείρισής τους και της πτώσης των οικονομικών τους έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα την απομάκρυνσή τους από την αγορά.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

➤ Στόχος Μάρκετινγκ

Ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να ερευνήσει και να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών. Χάρη στο εμπορικό σήμα της West Hotel International το οποίο διαθέτει, αποκτά ένα ισχυρό πλεονέκτημα στην αγορά αφού θα διαφημίζεται διεθνώς σε όλα τα ξενοδοχεία.

➤ **Τμηματοποίηση αγοράς (σημαντικότεροι πελάτες)**

1. Αυτοί που κάνουν διακοπές/ευχαρίστηση:

Υπάρχουν πολλά είδη πελατών που επισκέπτονται το ξενοδοχείο για διακοπές.

α) Γκρουπ μεγαλύτερης ηλικίας: Ζευγάρια συνταξιούχοι θα μείνουν στο ξενοδοχείο για να ξεφύγουν από τον κρύο καιρό που έχει στα σπίτια τους. Αυτοί είναι της ηλικίας 54 χρονών και άνω και έχουν ένα καλό υγιές εισόδημα.

β) Ζευγάρια με παιδιά: Το 10% των επισκεπτών θα έχουν παιδιά. Αυτοί θα είναι παντρεμένα ζευγάρια ηλικίας 25-45 χρονών και γενικά έχουν ένα κανονικό εισόδημα.

γ) Νέα ζευγάρια χωρίς παιδιά: Αυτοί είτε θα είναι παντρεμένοι είτε όχι και θα είναι της τάξης των 25-50 χρονών. Θα ξοδεύουν πολλά λεφτά για διακοπές και θα θέλουν να περνάνε καλά. Αυτοί έχουν ή δεν έχουν ένα υψηλό εισόδημα αλλά αυτοί θα έχουν επαρκή κεφάλαια για το ταξίδι τους.

δ) Μοναχικοί άνθρωποι: Αυτοί ίσως να ταξιδεύουν μόνοι ή μαζί με ένα γκρουπ από φίλους. Κάποιοι μοναχικοί άντρες προτιμούν να έχουν τα δικά τους δωμάτια όταν ταξιδεύουν μαζί με άλλους άντρες ενώ οι περισσότερες γυναίκες μοιράζονται το δωμάτιο με φίλες τους. Αυτό το γκρουπ θα περιλαμβάνει άτομα κάθε ηλικίας και οι περισσότεροι θα έχουν ένα μεσαίο ως και υψηλό εισόδημα.

2. Επιχειρηματίες/Επαγγελματικά ταξίδια:

α) Αυτοί που ταξιδεύουν μόνοι: Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν για δουλειές μόνοι τους συνήθως έχουν ένα λογαριασμό εξόδων για το ταξίδι τους το οποίο προμηθεύονται από την εταιρεία στην οποία δουλεύουν.

Είναι άτομα όλων των ηλικιών και έχουν ένα μεσαίο ως και υψηλό εισόδημα.

β) Αυτοί που ταξιδεύουν με γκρουπ: Αυτοί οι άνθρωποι είτε ταξιδεύουν για επαγγελματικές συνελεύσεις είτε για κοινωνικές συνελεύσεις. Ίσως ταξιδεύουν μόνοι στην περιοχή χωρίς να γνωρίζουν κάποιον ή ίσως ταξιδεύουν με γκρουπ για να μπουν στο χώρο της συνέλευσης. Και στις δύο περιπτώσεις όλο το γκρουπ θα διαμένει στο ξενοδοχείο με κρατήσεις που οργανώνονται από τον οικοδεσπότη της συνέλευσης. Είναι άτομα όλων των ηλικιών και το εισόδημά τους κυμαίνεται από χαμηλό σε υψηλό.

ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:

<i>Σημαντικότεροι πελάτες</i>	<i>% από τις συνολικές πωλήσεις</i>
Εκδρομή/Ευχαρίστηση	38%
Ενασχόληση/Συνέλευση	39%

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΑΚΤΙΚΗ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ) ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:

3. Εκπτώσεις τιμών δωματίων. Το ξενοδοχείο δεν θα προσφέρει εκπτώσεις πάνω από 25% των τιμών των δωματίων.
4. Θα υπάρχει ένα έξτρα έξοδο (χρέωση) των 6 δολαρίων το άτομο όταν βρίσκονται στα δωμάτια περισσότερα από 2 άτομα/δωμάτιο εκτός από παιδιά ηλικίας κάτω των 18 ετών.
5. Οι προθεσμίες των κανονικών πωλήσεων θα περιλαμβάνουν πληρωμή με μετρητά, επιταγή, κάρτα Visa – MasterCard.

Μπορούν να πληρώσουν για μέρες ανεξαρτήτου χρόνου ή την ημέρα πριν φύγουν από το ξενοδοχείο. Περαιτέρω έξοδα, όπως τηλέφωνο, θα πληρώνονται όταν οι φιλοξενούμενοι φύγουν. Άλλες εξυπηρετήσεις, όπως το μπαρ, η εξυπηρέτηση δωματίου κτλ., θα πληρώνονται την ώρα της πληρωμής. Δεν επιτρέπονται πιστώσεις.

ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Οι μεσάζοντες του ξενοδοχείου θα είναι:

- ✓ Ταξιδιωτικοί πράκτορες

Αυτοί θα πωλούν κατ' ευθείαν στους πελάτες τους.

- ✓ Δυνάμεις πωλήσεων

Θα στοχεύουν αγορές και θα τους πείθουν να μείνουν στο ξενοδοχείο.

- ✓ Στόμα με στόμα

Άνθρωποι που έχουν ήδη μείνει στο ξενοδοχείο και θα το συστήνουν σε άλλους.

- ✓ Σύστημα κρατήσεων θέσεων του West Hotel

Οι φιλοξενούμενοι θα έρχονται σε επαφή με το σύστημα κρατήσεων από μόνοι τους.

- ✓ Διαφήμιση

Η μόνη μέθοδος των πωλήσεων η οποία δεν έχει μέσα διασύνδεσης και είναι άμεση.

ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	% Από τις Συνολικές Πωλήσεις
Ταξιδιωτικοί Πράκτορες	20%
Δυνάμεις Πωλήσεων	20%
Στόμα με στόμα	10%
Σύστημα Κρατήσεων Θέσεων	30%
Διαφήμιση	20%

Το 70% με 80% των πωλήσεων αγοράς θα εξαρτιέται από τους μεσάζοντες. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες θα αποζημιώνονται από το 10% της πώλησης. Οι δυνάμεις πωλήσεων θα πληρώνονται με ένα μισθό επειδή αυτοί έχουν άλλα καθήκοντα να εκτελέσουν στον οργανισμό. Το σύστημα κρατήσεων εξασφαλίζεται από το West Hotel με συμβόλαιο για τις ετήσιες αμοιβές των μελών.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Το ξενοδοχείο θα τοποθετεί *αγγελίες* τοπικά στο San Antonio και περιφερειακά σε μεγάλες πόλεις όπως Dallas, στο υπόλοιπο Texas και σε πόλεις έξω από αυτό.

Το *μίγμα διαφήμισης* θα αποτελείται από: Κίτρινες σελίδες, εφημερίδες, τοπικά περιοδικά και μαγαζιά, ράδιο και τηλεόραση, δώρα, συνεισφορές και προωθήσεις.

❶ ΚΙΤΡΙΝΕΣ ΣΕΛΙΔΕΣ

Οι αγγελίες των κίτρινων σελίδων αποτελούν το 9% της αγοράς του ξενοδοχείου. Είναι ένα κατευθυνόμενο μέσο και διευθύνει πρόθυμους καταναλωτές στην κατεύθυνση που η αγορά μπορεί να

φτιαχτεί. Αν κάποιος ψάχνει για ένα ξενοδοχείο και δεν ξέρει την περιοχή μπορεί να κοιτάξει στον τηλεφωνικό κατάλογο για να κλείσει δωμάτιο. Επειδή το ξενοδοχείο έχει δυτικό όνομα που είναι γνωστό στον κόσμο θα ήταν προτιμότερο να επιλέξουν το συγκεκριμένο. Υπάρχουν περισσότερες από 17,4 δισεκατομμύρια συστάσεις στις κίτρινες σελίδες ετησίως. Για καταναλωτική χρήση το 63% των ενηλίκων και το 48% των απασχολούμενων ανθρώπων συστήνονται στις κίτρινες σελίδες για ένα μήνα. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν εισοδήματα πάνω από 30000 δολάρια το χρόνο. Το ξενοδοχείο θα αφιερώσει το 1% των πωλήσεων κάθε χρόνο για αγγελίες των κίτρινων σελίδων σε πόλεις στο Texas και σε άλλα μέρη.

❷ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

Το ξενοδοχείο θα τοποθετεί αγγελίες και προωθήσεις πωλήσεων σε εφημερίδες της πολιτείας όπως η "Texas Republic" και άλλες σημαντικές εφημερίδες. Οι εφημερίδες φθάνουν το 11,2% της αγοράς για την βιομηχανία του ξενοδοχείου. Παράλληλα με τις Κίτρινες Σελίδες, αυτές φθάνουν το 20,3% της αγοράς. Η διαφήμιση του ξενοδοχείου μπορεί να στοχεύει σε ανθρώπους που ενδιαφέρονται για ταξίδια και αυτό τοποθετείται στα ταξιδιωτικά ή ελεύθερα τμήματα της εφημερίδας. Οι εφημερίδες προσελκύουν όλες τις ηλικίες και τα εισοδηματικά επίπεδα. Ο προϋπολογισμός για τις αγγελίες της εφημερίδας και τις προωθήσεις θα είναι 1,5% των πωλήσεων κάθε χρόνο.

❸ ΜΑΓΑΖΙΑ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Με την πρώτη ευκαιρία το ξενοδοχείο, θα τοποθετήσει κάποιες αγγελίες σε τοπικές εφημερίδες όπως "Dynamic News" και περιοδικά του Texas. Αυτά θα διαφημίζουν ειδικά γεγονότα στο ξενοδοχείο π.χ. στο

σαλόني ή στις αίθουσες συνελεύσεων κ.λπ.. Το ξενοδοχείο θα προϋπολογίζει 1% των πωλήσεων το χρόνο για αυτό το μέσο αγγελιών.

④ ΔΩΡΑ, ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΕΙΣ

Το ξενοδοχείο θα δίνει ελεύθερα πιστοποιητικά διαμονής και άλλα δώρα για να χρηματοδοτήσει φιλανθρωπικά γεγονότα, οργανισμούς και λέσχες για επιπρόσθετη διαφήμιση και αναγνωρισιμότητα. Ο προϋπολογισμός θα αγγίζει το 0,5% των πωλήσεων για αυτά τα γεγονότα.

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
Κίτρινες σελίδες	1%
Εφημερίδες	1,5%
Μαγαζιά και τοπικά περιοδικά	1%
Δώρα, συνεισφορές και προωθήσεις	0,5%
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	4%

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- ✓ Το τμήμα πωλήσεων θα επεκτείνει τις αγορές του περισσότερο σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και συνελεύσεις.

- ✓ Θα στέλνει γράμματα στους πελάτες για να τους γνωστοποιεί και υπενθυμίζει τις διαθέσιμες ευκολίες που τους παρέχει το ξενοδοχείο.
- ✓ Θα καλεί τοπικές και περιφερειακές μεγάλες ευκαιρίες και οργανισμούς και θα προσπαθεί να πουλά τις υπηρεσίες και τα δωμάτια.
- ✓ Θα διεξάγει συνέλευση ώστε να συμφωνήσουν για γκρουπ που περιλαμβάνουν δωμάτια, συναντήσεις, γεύματα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (MANAGEMENT)

Αντικειμενικός σκοπός

Υπευθυνότητα του Management είναι να:

- ✓ Αναπτύσσονται προγράμματα marketing που θα αυξήσουν τις πωλήσεις δωματίων, συγκεκριμένα σε περιόδους χαμηλής ενασχόλησης.
- ✓ Δημιουργείται μια αντίληψη ευνοούμενης αγοράς στο νου των πολιτών, εξασφαλίζοντας φιλική εξυπηρέτηση, προσωπική προοπτική και καθαρές ποιοτικές διαμονές σε μία λογική τιμή.
- ✓ Ενημερώνει για τις οικονομικές, επιχειρηματικές και κοινωνικές αλλαγές που επηρεάζουν βιομηχανικά ταξιδιωτικά πρότυπα και οφέλη.

ΟΜΑΔΑ MANAGEMENT

Υπάρχουν 3 διοικητικές θέσεις:

- ❖ Jerry Knife (Ιδιοκτήτης Ξενοδοχείου)
- ❖ Carrie Snow (Κόρη ιδιοκτήτη)
- ❖ June Knife (Γυναίκα ιδιοκτήτη)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) **Αριστοτέλης Γ. Κοντάκος:** Γενική Λογιστική (σε Ευρώ) – Έννοιες, Αρχές και τεχνικές για τη μελέτη της σύγχρονης Λογιστικής (Χειρόγραφης και με Η/Υ) σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ. και τον Κ.Β.Σ. και τις βασικές γνωματεύσεις του Ε.ΣΥ.Λ έως το 2001, με παραδείγματα και ασκήσεις, Εκδόσεις Έλλην.
- 2) **Αριστοτέλης Κοντάκος, Κώστας Μαργαρόνης, Αντώνης Ζαφείρης:** Γενικές Αρχές Λογιστικής, Β΄ Τάξη ΤΕΛ και ΕΠΛ, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων – Αθήνα.
- 3) **Κωνσταντίνος Ν. Καρδακάρης:** Λογιστική Εμπορικών Εταιρειών, Εκδόσεις «INTERBOOKS», Αθήνα Οκτώβριος 2007.
- 4) **Νικήτα Α. Νιάρχου:** Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης (ΣΤ΄ έκδοση).
- 5) **Εμμανουήλ Ι. Σακέλλη:** Η Ομάδα 9 του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου σε Μηνιαία και Ετήσια Βάση, Μηνιαία Αποτελέσματα και Μηνιαίοι Ισολογισμοί, Εκδόσεις «ΒΡΥΚΟΥΣ» Ο.Ε.
- 6) **Δ. Παπαδημητρίου:** Βιομηχανικός Λογισμός.
- 7) **Κ. Α. Βαρβάκης:** Το Άμεσο Κόστος και οι Επιχειρηματικές Αποφάσεις, 2^η Έκδοση.
- 8) **ANDREW LANG GOLUB,** Επιστημονική Επιμέλεια: ΔΡ Ιωάννης Μητρόπουλος: Λήψη Ορθολογικών Αποφάσεων (μια ολοκληρωμένη προσέγγιση), Εκδόσεις Φιλομάθεια 2003.
- 9) **Β. Ν. Σαρσέντης:** Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου (Β΄ έκδοση), 1996
- 10) **R. Stutely:** Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο, Εκδόσεις Παπασωτηρίου 2003.

- 11) Αριθμοδείκτες από τον Απολογισμό 2006 της "Συνεταιριστικής Τράπεζας Ιωαννίνων".
- 12) Ισολογισμός από Οικονομική Εφημερίδα "ΕΞΙΠΡΕΣ".