

Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά



Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρηματικού σχεδίου



- ΜΕΡΟΣ Α: Επιχειρηματικός σχεδιασμός
- ΜΕΡΟΣ Β: Δομή και Περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου
- ΜΕΡΟΣ Γ: Παρακολούθηση πορείας υλοποίησης Επιχειρηματικού Σχεδίου – Επικαιροποίηση





**Τι είναι το επιχειρηματικό
σχέδιο;**

Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου



Το **επιχειρηματικό σχέδιο** είναι ένα δυναμικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου της μελλοντικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο.

Η **δραστηριότητα** αυτή μπορεί να αναφέρεται :

- στα πρώτα βήματα μιας νεοσύστατης ή υπο σύστασης επιχείρησης
- Στο σύνολο των λειτουργιών μιας μικρής ή μιας μεγάλης επιχείρησης
- Σε τμήμα/διεύθυνση μιας μικρής ή μεγάλης επιχείρησης
- Σε μια εμπορική επένδυση

Ως **καθορισμένη χρονική περίοδο** μπορούμε να θεωρήσουμε

- Τα πρώτα έτη δραστηριοποίησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης,
- τα επόμενα 3 με 5 χρόνια λειτουργίας μιας εταιρείας ή ακόμα ολόκληρη τη διάρκεια ζωής μιας επένδυσης

Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου



Το **Επιχειρηματικό Σχέδιο** είναι μία γραπτή περιγραφή - αναφορά του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον.

Σκοπός του είναι η **ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης**, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής ιδέας, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.



Γιατί είναι απαραίτητη η
σύνταξη ενός
επιχειρηματικού σχεδίου;

Για μια υφιστάμενη επιχείρηση:

- ✓ Συμβάλει στη αποτύπωση και κατανόηση της δομής και την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης
- ✓ Παρέχει μία ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της
- ✓ Δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται
- ✓ Συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών σε περίπτωση λαθών
- ✓ Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης
- ✓ Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης
- ✓ Θεωρείται πλέον απαραίτητο εργαλείο για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών



Για μια νέα/υπο σύσταση επιχείρηση:

- ✓ Συμβάλει στη σαφή αποτύπωση της επιχειρηματικής ιδέας και βάζει τους συμμετέχοντες στην διαδικασία να σκεφτούν το επιχειρηματικό εγχείρημα με συστηματικό τρόπο
- ✓ Αποτυπώνει τις ικανότητες και τα προσόντα της επιχειρηματικής ομάδας (ουσιαστικά την πρώτη χειροπιαστή άποψη για την επιχείρηση)
- ✓ Αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση των διάφορων πτυχών ανάπτυξης της νέας επιχείρησης (διαχείριση, μάρκετινγκ, ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικά κλπ)
- ✓ Αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες και προβλήματα που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτά, επιβάλλει την λήψη αποφάσεων και την υιοθέτηση μιας «εστιασμένης» προσέγγισης
- ✓ Αποτυπώνει τους αναγκαίους πόρους για την ανάπτυξη της επιχείρησης και το απαιτούμενο όγκο πωλήσεων που θα εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της
- ✓ Αποτελεί σημείο αναφοράς για την σύναψη συνεργασιών, την εύρεση πιθανών επενδυτών ή χρηματοδότησης από άλλους φορείς





**Πώς μπορεί να
χρησιμοποιηθεί;**

Πιθανοί αποδέκτες



Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό **εργαλείο επικοινωνίας** σχεδιασμένο να μεταφέρει πληροφορίες για την επιχείρηση σε **πιθανούς ενδιαφερόμενους αποδέκτες**. Οι αποδέκτες αυτοί μπορεί να είναι:

Αποδέκτες	Επιχειρηματικό σχέδιο
Η ίδια επιχείρηση, η διοικητική ομάδα, το προσωπικό	Ως έκφραση της στρατηγικής της επιχείρησης και ένα αποτελεσματικό μέσο για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων
Δυνητικοί συνεργάτες	Ως εργαλείο προώθησης σε προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες στρατηγικής σημασίας αλλά και μέσο προσέλκυσης για ικανά στελέχη από την αγορά εργασίας.
Δυνητικοί επενδυτές, τραπεζικά ιδρύματα, κρατικοί φορείς	Ως εργαλείο για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης, για την προσέλκυση επενδυτών ή και νέων μετόχων.



**Τι πρέπει να
περιλαμβάνει;**

Ανάλογα τον σκοπό που συντάσσεται...

Αν πρόκειται για νέα/ υπο σύσταση επιχείρηση να απαντάει στα ερωτήματα:

- Ποιοι είμαστε; (έμφαση στην επιχειρηματική ομάδα)
- Τι σκοπεύουμε να κάνουμε και που βρισκόμαστε τώρα;
- Ποιες ανάγκες της αγοράς σκοπεύουμε να καλύψουμε;
- Γιατί έχουμε πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας;
- Τι χρειαζόμαστε για να αναπτυχθούμε; (αναγκαίοι πόροι, κόστος επένδυσης)
- Γιατί η ιδέα μας είναι βιώσιμη; (θετικές ταμειακές ροές, περίοδος αποπληρωμής επένδυσης)

Τα σημεία που πρέπει να δώσει έμφαση η επιχείρηση κατά την κατάρτιση του επιχειρηματικού της σχεδίου **διαφοροποιούνται και προσαρμόζονται** ανάλογα με το σκοπό που δημιουργείται και τον αποδέκτη στον οποίο απευθύνεται



Ανάλογα τον σκοπό που συντάσσεται...

Αν πρόκειται για υφιστάμενη επιχείρηση να απαντάει στα ερωτήματα:

- Ποια είναι η επιχείρηση μας και πως αυτή οργανώνεται;
- Ποιους στόχους έχουμε καταφέρει μέχρι σήμερα και που σκοπεύουμε να φτάσουμε;
- Ποιο είναι το προϊόν μας και πως αυτό θα το αναπτύξουμε περαιτέρω;
- Σε ποια αγορά δραστηριοποιούμαστε και ποιες είναι οι προοπτικές;
- Αξιολόγηση της επιχείρησής μας (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές)
- Ποια είναι η στρατηγική μας και ποιοι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι ;
- Χρειάζεται να κάνουμε νέες επενδύσεις;
- Είναι η επιχείρηση μας βιώσιμη; (οικονομικά αποτελέσματα, προβλέψεις βιωσιμότητας για τα επόμενα χρόνια)





**Ποιος συντάσσει το
επιχειρηματικό σχέδιο;**

ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ



- Νέος επιχειρηματίας και/ή επιχειρηματική ομάδα
- Ιδιοκτήτης επιχείρησης και/ή διοικητική ομάδα / υπεύθυνος διεύθυνσης τμήματος/αρμόδιος δραστηριότητας
- Εξωτερικός σύμβουλος

Προσοχή!!

Κανείς δεν γνωρίζει την επιχείρησή σας ή την επιχειρηματική σας ιδέα καλύτερα από εσάς.

Ο σύμβουλος μπορεί να **βοηθήσει σημαντικά** να δώσει τις σωστές κατευθύνσεις αλλά εσείς αναλαμβάνετε την μεγαλύτερη ευθύνη ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου ώστε να μπορείτε να **υποστηρίξετε την πρότασή σας** απέναντι σε τρίτους.

A black and white photograph of a business meeting in a modern office. Several people are seated around a table, engaged in conversation. The focus is on a woman in the foreground wearing glasses and a light-colored blazer, looking down at a document. Other people are visible in the background, some looking towards the camera and others looking at each other. The office has large windows and modern furniture.

**Πως πρέπει να είναι ένα
επιχειρηματικό σχέδιο;**

Γενικές συμβουλές για ένα ελκυστικό επιχειρηματικό σχέδιο



Τι να προσέξετε:

- **Σαφές και κατανοητό κείμενο** με απλό λόγο χωρίς να γίνεται υπερβολικά επιτηδευμένο

Εξηγήστε με απλή γλώσσα με σαφήνεια τις σκέψεις σας ώστε να μπορεί να γίνουν κατανοητές ακόμα και σε μη εξοικειωμένους αναγνώστες

- **Συνοπτικό και περιεκτικό** χωρίς να πλατειάζει

Ικανοποιητική έκταση είναι ένα κείμενο 30-50 σελίδων

- **Ευπαρουσίαστο** με επαγγελματική εμφάνιση, χωρίς γραμματικά ή συντακτικά λάθη

Ένα κείμενο με μη προσεγμένη εμφάνιση προκαλεί αρνητική εντύπωση στον αναγνώστη

- **Δόμηση κειμένου με ενότητες και υποενότητες**

Ένα καλά δομημένο κείμενο διευκολύνει τον αναγνώστη

Γενικές συμβουλές για ένα ελκυστικό επιχειρηματικό σχέδιο



Τι να προσέξετε:

- Μην ξεφεύγετε από τον **αρχικό σκοπό και στόχο** κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου
- Παρουσιάστε όσο δυνατό πιο **ελκυστικά** την επιχείρηση/επιχειρηματική σας ιδέα
- *Το επιχειρηματικό πλάνο είναι εργαλείο προώθησης και προβολής αξιοποιήστε το με το καλύτερο τρόπο*
- Παρουσιάστε ένα **ρεαλιστικό σχέδιο**, ως προς τους στόχους που θέτει και τις οικονομικές προβλέψεις του
- *Αποφύγετε υπερβολικά αισιόδοξες εκτιμήσεις και ανέφικτους στόχους*
- Μην χρησιμοποιείται ψευδή στοιχεία για λόγους εντυπωσιασμού
- *Επιβεβαιώστε την αξιοπιστία των πηγών σας και τεκμηριώστε με ρεαλιστικά και αληθή στοιχεία τις προτάσεις σας*

- ΜΕΡΟΣ Α: Επιχειρηματικός σχεδιασμός

- ΜΕΡΟΣ Β: Δομή και Περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ΜΕΡΟΣ Γ: Παρακολούθηση πορείας υλοποίησης Επιχειρηματικού Σχεδίου – Επικαιροποίηση



Πριν ξεκινήσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο...

- Αναπτύξτε ένα **σχεδιάγραμμα** του σχεδίου σας (π.χ ένα πίνακα περιεχομένων) θα σας βοηθήσει να επικεντρωθείτε στα βασικά σημεία του σχεδιασμού σας.
- Προσδιορίστε την έκταση του επιχειρηματικού σχεδίου
- Αποφασίστε ποιος θα ασχοληθεί με την συγγραφή και την συλλογή στοιχείων – ορίστε αρμοδιότητες
- Η δομή και το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου **δεν είναι δεσμευτικά** και μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης και τον σκοπό εκπόνησής του.
- Μια **τυπική δομή** ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποτελέσει βάση για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού εργαλείου με τις κατάλληλες προσαρμογές από τον επιχειρηματία.



Εξώφυλλο

Πίνακας περιεχομένων

Επιτελική σύνοψη

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης


Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας

Προσδιορισμός ρίσκου/κινδύνων

Παραρτήματα



**Βασική δομή
επιχειρηματικού
σχεδίου**



Εξώφυλλο – Πίνακας περιεχομένων



Επιλέξτε ένα **ελκυστικό εξώφυλλο** ιδιαίτερα αν το επιχειρηματικό σχέδιο θα απευθύνεται σε δυνητικούς συνεργάτες, επενδυτές, φορείς χρηματοδότησης.

Στοιχεία εξωφύλλου

- Επωνυμία- λογότυπο /τίτλος επιχειρηματικής ιδέας
- Στοιχεία επικοινωνίας (διεύθυνση, τηλέφωνο, φαξ,e-mail)
- Όνομα Υπευθύνου
- Δραστηριότητα επιχείρησης
- Αντικείμενο επιχειρηματικού σχεδίου (αν αφορά νέα επένδυση , εύρεση χρηματοδότησης, οργανωτική αναπροσαρμογή κλπ)

Αν δεν έχετε εξοικείωση με την επεξεργασία κειμένων υπάρχουν προτυποποιημένα υποδείγματα εξωφύλλων (cover page) του Microsoft word που μπορείτε να επεξεργαστείτε

Πίνακας περιεχομένων

- Παρουσίαση σε τίτλους των ενοτήτων και υποενοτήτων που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο

Επιτελική σύνοψη



Παρουσιάστε συνοπτικά τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σας σχεδίου

Δώστε προσοχή καθώς

- Αποτελεί **σημαντική ενότητα** του σχεδίου καθώς δημιουργεί την πρώτη εντύπωση στον αναγνώστη ανάλογα με τον σκοπό που καταρτίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο
- Το περιεχόμενο της πρέπει να είναι **ουσιαστικό, καλογραμμένο και περιορισμένο** σε έκταση ώστε να **προσελκύσει το ενδιαφέρον** κατά την ανάγνωση **< 3 σελίδες**
- Η επιτελική σύνοψη αποτελεί ουσιαστικά μια **μικρογραφία του επιχειρηματικού σας σχεδίου για το λόγο αυτό** πρέπει να συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των υπόλοιπων ενοτήτων.
- Αποτελεί το **πρώτο στοιχείο επικοινωνίας** με εξωτερικούς συνεργάτες και υποψήφιους επενδυτές

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Υφιστάμενες επιχειρήσεις

Περιγραφή της επιχείρησης

- Είδος επιχείρησης/δραστηριότητα
- Νομική μορφή
- Ίδρυση
- Έδρα/εγκαταστάσεις
- Ιδρυτές/εταίροι /μέτοχοι
- Ιστορικό ανάπτυξης της επιχείρησης με αναφορά σε σημεία ορόσημα της πορεία της και της εταιρικής της εξέλιξης (αλλαγή νομικής μορφής, συγχωνεύσεις κλπ)
- Το όραμα και η δήλωση αποστολής της επιχείρησης
- Συνεργασίες – βασικοί προμηθευτές
- Πελατολόγιο

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Υφιστάμενες επιχειρήσεις

Προϊόντα/υπηρεσίες

Περιγράψτε το **προϊόν** ή **τις υπηρεσίες** που προσφέρει η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και αναλύστε τα **πλεονεκτήματα** που πιθανώς να στοιχειοθετούν τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας της.

Ενδεικτικά:

- Αναφορά σε πιθανές κατοχυρωμένες εγχώριες ή διεθνείς πατέντες και σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστατευμένες ονομασίες και καταχωρημένα εμπορικά σήματα.
- Αναφορά σε πιθανές ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης (E&A)
- Ύπαρξη προϊόντων υψηλής τεχνολογίας

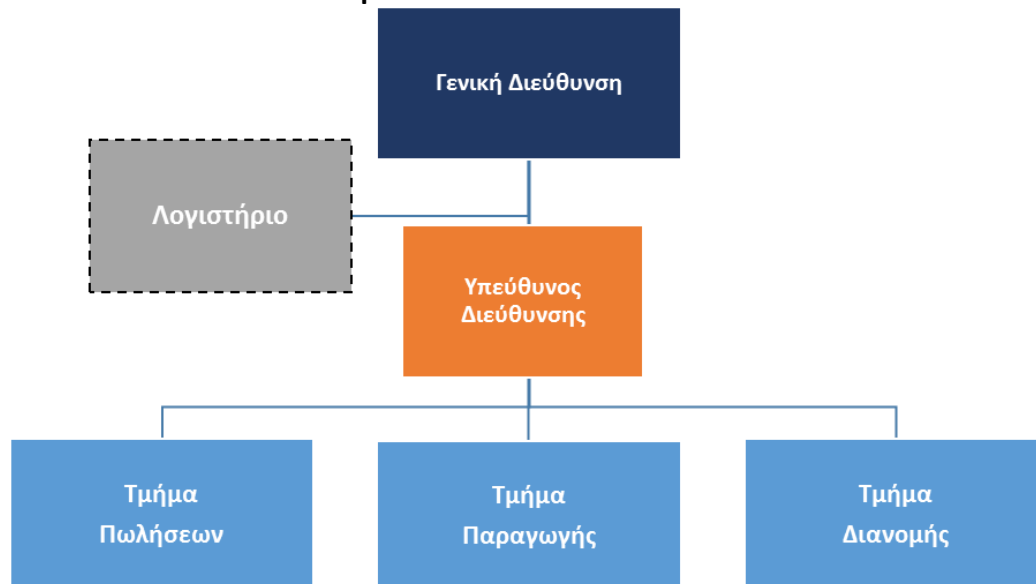
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Υφιστάμενες επιχειρήσεις

Οργανωτική δομή – Ανθρώπινο Δυναμικό

- Περιγράψτε τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τις επιμέρους διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης με βάση το οργανόγραμμα
- Αναφέρετε το **απασχολούμενο προσωπικό** και τους συνεργάτες
- Αναπτύξτε το θέμα της στελέχωσης ανά τμήμα, δίνοντας πληροφορίες για τα απαραίτητα προσόντα κάθε υπαλλήλου και τις αρμοδιότητες που καλείται να αναλάβει.



Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Υφιστάμενες επιχειρήσεις

Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Απαιτούμενα Στοιχεία

- Κύκλος εργασιών/Τζίρος (ανά δραστηριότητα/παραγόμενο προϊόν)
- Κόστος πωλήσεων
- Αποτελέσματα προ φόρων και αποσβέσεων
- Λειτουργικά έξοδα
- Τόκοι και συναφή έξοδα
- Αποσβέσεις Παγίων
- Δάνεια και λοιπές υποχρεώσεις
- Απαιτήσεις
- Ταμειακά διαθέσιμα
- Ίδια κεφάλαια

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Υφιστάμενες επιχειρήσεις

Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

- Αποτυπώστε με την βοήθεια του λογιστή σας τα στοιχεία της δραστηριότητας της επιχείρησης **την τελευταία τριετία** προκειμένου να προσδιοριστούν τα προϊόντα που συμβάλλουν στον τζίρο, στην κερδοφορία, που παρουσιάζουν ανάπτυξη.
- Αναλύστε τις πωλήσεις της επιχείρησης κατηγοριοποιημένα ανά παραγόμενο προϊόν.
- Αξιολογήστε την εξέλιξη των πωλήσεων, της κερδοφορίας και της ρευστότητας της επιχείρησης σας με την χρήση βασικών δεικτών:
 - Περιθώριο Μικτού και Λειτουργικού Κέρδους
 - Σχέση Ξένων Προς Ίδια Κεφάλαια
 - Γενική Ρευστότητα
 - Μ.Ο. Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων
 - Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών & Πιστωτών
 - Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων

Το ΚΣΕ μπορεί να σας παρέχει πίνακες – τυπολόγιο υπολογισμού

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Νέες /υπο σύσταση επιχειρήσεις

Περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας

- Ίδρυση, καταστατικός σκοπός, έδρα επιχείρησης
- Όραμα- στόχοι: Ποιοι είμαστε και τι θέλουμε να κάνουμε
- Τι υπηρεσίες θα παρέχουμε;
- Τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Ποιος είναι ο κλάδος που απευθυνόμαστε;
- Επιχειρηματική Φιλοσοφία: Τί είναι σημαντικό για τους ανθρώπους της επιχείρησης
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης;

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Νέες /υπο σύσταση επιχειρήσεις

Επιχειρηματική ομάδα

Παρουσιάστε τα στοιχεία που να τεκμηριώνουν την **επαγγελματική εμπειρία** ή εξειδίκευση των στελεχών που θα αναλάβουν την διοίκηση στον τομέα ή αντικείμενο που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση:

- προηγούμενες θέσεις εμπειρίας
- τίτλοι επαγγελματικών προσόντων
- εκπαίδευση

Δώστε έμφαση **στην συμπληρωματικότητα των δεξιοτήτων, στην αφοσίωση και προσωπική δέσμευση** των μελών της ομάδα που αποτελούν στοιχεία εξασφάλισης της μελλοντικής προσπάθειας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οργάνωση

- Αποτυπώστε σε διαγραμματική μορφή το οργανογράμματος της επιχείρησης.
- Περιγράψτε τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει κάθε στέλεχος
- Αναφέρετε συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες - συμβούλους

Πριν προχωρήσετε στην ανάλυση της αγοράς ενδιαφέροντος....

Αναζητήστε δεδομένα της αγοράς από δευτερογενείς πηγές:

Δημοσιευμένες μελέτες και έρευνες δημόσιων φορέων, επιχειρηματικές κλαδικές μελέτες, επιχειρηματικοί οδηγοί, περιοδικά επιχειρηματικότητας, στατιστικές υπηρεσίες, επιμελητήρια, internet κα.

Αναζητήστε δεδομένα της αγοράς από πρωτογενείς πηγές:

- Συλλέξτε στοιχεία από υφιστάμενους πελάτες
- Δικτυωθείτε και συλλέξτε πληροφορίες από επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στην αγορά
- Διενεργήστε έρευνα αγοράς μέσω ερωτηματολογίου



Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Ανάλυση αγοράς

- Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιούμαστε; Χαρακτηριστικά/τάσεις/προοπτικές
- Ποια είναι τα προϊόντα που υπάρχουν ή σχεδιάζονται να βγουν στην αγορά;
- Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες του κλάδου και της επιχείρησης ειδικότερα
- Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου – εξέλιξη πωλήσεων και κερδοφορίας
- Θέση της επιχείρησης στην αγορά (μερίδιο αγοράς)
- Προφίλ καταναλωτή – που απευθυνόμαστε;

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Ανάλυση ανταγωνισμού

- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές μου; (πωλήσεις, μερίδια αγοράς, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα)
- Εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- Πόσο βιώσιμες είναι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις;
- Κίνδυνοι προϊόντων του κλάδου από υποκατάστατα προϊόντα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης



Ανάλυση μακροοικονομικού περιβάλλοντος

Πολιτικό – Νομικό περιβάλλον

Γενική πολιτική κατάσταση της χώρας, απότυπωση νομικού - θεσμικού πλαισίου που επηρεάζουν άμεσα το περιβάλλον της επιχείρησης

Οικονομικό περιβάλλον

Αποτύπωση των στοιχείων του οικονομικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την δραστηριότητα της επιχείρησης όπως η οικονομική κρίση, τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός, η ανεργία, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα κ.α

Κοινωνικό - Πολιτιστικό περιβάλλον

Αποτύπωση του συνόλου των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας και μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (αλλαγές στον τρόπο ζωής, ηλικιακή διαστρωμάτωση, καταναλωτικές συνήθειες)

Τεχνολογικό περιβάλλον

Αποτύπωση των τεχνολογικών τάσεων ή τεχνολογικών επιτευγμάτων που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης- Ανάλυση SWOT



Δυνάμεις

1

Μας δείχνουν ποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελούν πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού και θα πρέπει να αξιοποιηθούν επιτυχώς στην υπό διαμόρφωση στρατηγική

Αδυναμίες

2

Μας δείχνουν ποια στοιχεία αποτελούν μειονεκτήματα και θα πρέπει η επιχείρηση να παρακάμψει, να βελτιώσει ή και να διορθώσει

Ευκαιρίες

3

Προκύπτουν από την ανάλυση του ανταγωνιστικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Απειλές

4

Προκύπτουν από την ανάλυση του ανταγωνιστικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Προσδιορίστε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησής σας

Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης- Ανάλυση SWOT



Παράδειγμα SWOT



ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">✓ Δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων προϊόντων✓ Χαμηλό κόστος παραγωγής✓ Υψηλό επίπεδο προσωπικού	<ul style="list-style-type: none">✓ Οργανωτικά προβλήματα λόγω μεγέθους✓ Ανεπαρκής προβολή των προϊόντων
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">✓ Ζήτηση προϊόντων της επιχείρησης σε νέα αγορά✓ Το νέο θεσμικό πλαίσιο που υπαγορεύει ζήτηση για κάποια προϊόντα της επιχείρησης✓ Η συνεχής ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η πρόοδος της τεχνολογίας.	<ul style="list-style-type: none">✓ Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία και η μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών✓ Η εμφάνιση φθηνότερων προϊόντων κατωτέρας ποιότητας, από το εξωτερικό✓ Έντονος ανταγωνισμός, λόγω πληθώρας εταιρειών στον κλάδο

Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης



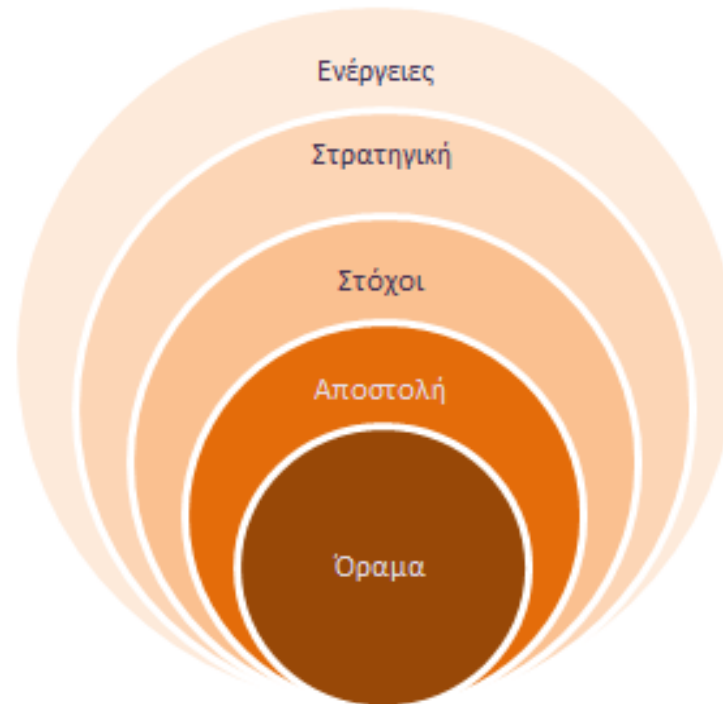
Ο ρόλος της ανάλυσης των στοιχείων της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης είναι **καθοριστικός** καθώς συμβάλει:

- ✓ στον προσδιορισμό των **καθοριστικών παραγόντων** που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την επιτυχή πορεία της εταιρείας,
- ✓ στον προσδιορισμό τυχόν ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται για την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- ✓ στην διερεύνηση των επιχειρησιακών αναγκών και των στόχων της εταιρείας για την κάλυψη των διαπιστωμένων αυτών αναγκών, καθώς και στον σχεδιασμό **δράσεων στρατηγικής** με σκοπό την επίτευξη των στόχων

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Το πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδιασμού συνίσταται από:



Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Όραμα

- Το όραμα μια επιχείρησης είναι αυτό που αιτιολογεί και το λόγο ύπαρξης της.
- Αναφέρεται **στον προσανατολισμό** της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία/της διοίκησης/των μετόχων κτλ.
- Το όραμα αντανακλά τις **αρχές και τις αξίες** της επιχείρησης (κουλτούρα)
- Πρέπει να είναι σύντομο, απλό, περιεκτικό, σαφές και μοναδικό

π.χ «Θέλουμε να αποτελέσουμε μια από τις πιο πετυχημένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών πληροφορικής παρέχοντας καινοτόμες λύσεις σε ένα ευρύ φάσμα πελατών»

Αποστολή

- Καθορίζει τον σκοπό της επιχείρησης και περιγράφει συνοπτικά **γιατί υπάρχει και τι κάνει για να επιτύχει το όραμα της**

π.χ «Παρέχουμε υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε ένα εκτεταμένο δίκτυο επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια»

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Στρατηγική

- Καθορισμός βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων

π.χ Συνεχής κερδοφόρα ανάπτυξη

Ποιοτική επιλογή προϊόντων

Άριστη οργάνωση δικτύου παραγωγής

Υποστήριξη δίκτυου πελατών πριν και μετά την πώληση

Καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό

Στόχοι

- Θέσπιση βραχυπρόθεσμων στόχων που εξειδικεύουν την στρατηγική της επιχείρησης και μπορεί να φορούν θέματα ανάπτυξης, οργανωτικά θέματα, χρηματοοικονομικά θέματα, θέματα marketing
- Οι στόχοι μας πρέπει να είναι **συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί** ως προς την εφικτότητα και το χρόνο.

π.χ. Αύξηση του τζίρου της επιχείρησης κατά 5% μέσα στην επόμενη 3ετία

Ανάπτυξη νέου τμήματος πωλήσεων με κατεύθυνση το εξωτερικό

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Προσδιορισμός πλάνων ενεργειών – δράσεων

- Προσδιορισμός βημάτων και ενεργειών για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν
- Προσδιορισμός των κατάλληλων πόρων
 - Προσωπικό /εξωτερικοί συνεργάτες
 - Απαιτούμενος προϋπολογισμός ανά δράση
- Προσδιορισμός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος ανά δράση

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Οι δράσεις που θα προβεί η επιχείρηση προκειμένου την επίτευξη των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να αφορούν τους κάτωθι άξονες:

Μάρκετινγκ - πωλήσεις

- **Τιμές πώλησης:** Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση; πως θα διαμορφώσει τις τιμές της σε σχέση με τον ανταγωνισμό; τι θα εφαρμόσει για προσέλκυση και ικανοποίηση των πελατών της;

*π.χ. Παροχή δωρεάν υπηρεσιών για διάστημα 6 μηνών για τους νέους πελάτες
Παροχή εκπτώσεων με την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων
Μείωση τιμών σε συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων κατά 5%*

- **Πωλήσεις και Διανομή:** Ποιοι είναι οι στόχοι των πωλήσεων ανά προϊόν της εταιρείας; ποιος είναι ο τρόπος προώθησης των προϊόντων στην αγορά; Θα γίνουν συνεργασίες με άλλες συναφείς ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις; Θα γίνουν εξαγωγές του προϊόντος στο εξωτερικό;

*π.χ. Πραγματοποίηση χ συναντήσεων με δυνητικούς πελάτες από τον τομέα του ιατρικού εξοπλισμού μέσα στους επόμενους 3 μήνες
Ανάπτυξη του τμήματος πωλήσεων για επέκταση στην αγορά της Ιταλίας
Ανάπτυξη e-shop για την προώθηση προϊόντων και την προσέγγιση νέων πελατών*

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Μάρκετινγκ- πωλήσεις

- Προώθηση και Επικοινωνία: Πώς σκοπεύει η εταιρεία να προωθήσει το προϊόν της (π.χ διαφήμιση), το χρονοδιάγραμμα και το κόστος της διαφημιστικής καμπάνιας.

π.χ. Αναβάθμιση και βελτιστοποίηση της εταιρικής ιστοσελίδας

Εξάμηνη καμπάνια προώθησης μέσω social media

Αποστολή εταιρικού newsletter και διεξαγωγή αποστολών προωθητικών e-mail

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Διοίκηση – οργάνωση της επιχείρησης

- Διαρθρωτικές ενέργειες λειτουργικών διαδικασιών, τεχνολογίας και συστημάτων
- Αναθεώρηση υφιστάμενου οργανογράμματος και αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Προσδιορισμός στελεχών που θα αναλάβουν την διοίκηση και καθορισμός καθηκόντων
- Αναθεώρηση ή προσδιορισμός νέων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (job descriptions)
- Προσδιορισμός μισθολογικού καθεστώτος
- Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος
- Αποτύπωση αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξη πλάνου εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

π.χ. Στελέχωση του τμήματος πωλήσεων με 2 νέους υπαλλήλους με 6 χρόνια εμπειρία και καλή γνώση ιταλικών για επέκταση στην αγορά της Ιταλίας

Πραγματοποίηση σεμιναρίων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων των στελεχών του τμήματος πώλησης

Μείωση μισθολογικού κόστους κλιμακωτά σε σχέση με το εισόδημα προκειμένου τον περιορισμό λειτουργικού κόστους

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Χρηματοδότηση – επενδύσεις

- Ενίσχυση κεφαλαιακής δομής
- Προσδιορισμός ενεργειών για άντληση κεφαλαίων
- Επαναδιαπραγμάτευση μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων υποχρεώσεων
- Ανάπτυξη πλάνου αποπληρωμής υποχρεώσεων
- Διασφάλιση πόρων για νέες επενδύσεις
- Επενδύσεις για εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων,
- Επενδύσεις επέκτασης δυναμικότητας/ παραγωγής νέων προϊόντων
- Επενδύσεις σε συστημάτων διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας
- Επενδύσεις σε άδειες εκμετάλλευσης, ευρεσιτεχνίες
- Επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη

π.χ. Προσέγγιση τραπεζικών ιδρυμάτων για την ανάληψη δανείου κεφαλαίου κίνησης/ανάπτυξη οικονομικού μοντέλου

Αίτηση υπαγωγής για πρόσβαση σε χρηματοδότηση από πρόγραμμα κρατικών ενισχύσεων

Επαναδιαπραγμάτευση υφιστάμενων επιχειρηματικών δανείων

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Παράδειγμα πλάνου δράσεων

Πλάνο δράσεων	
Επιχειρηματικός στόχος 1:	
Δράσεις	α. β. γ.
Υπεύθυνος δράσεων	
Εμπλεκόμενο προσωπικό	
Κόστος/ προϋπολογισμός	

Στρατηγική και καθορισμός στόχων της επιχείρησης



Χρονοδιάγραμμα πλάνου δράσεων

Δράσεις	1 ^ο έτος											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Επιχειρησιακός Στόχος 1:												
Δράση 1	■											
Δράση 2		■	■									
Δράση 3	■	■	■	■	■	■	■					
Δράση 4						■	■	■				
Δράση 5					■	■	■					
Δράση 6	■	■	■	■								
Δράση 7						■	■	■				
Επιχειρησιακός Στόχος 2:												
Δράση 8	■	■	■									
Δράση 9		■	■	■	■	■						
Δράση 10	■											
Δράση 11		■	■									
Δράση 12								■				
Επιχειρησιακός Στόχος 3:												
Δράση 13												
Δράση 14		■	■									
Δράση 15												
Δράση 16					■	■	■					
Δράση 17												
Δράση 18	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιούνται **προβλέψεις/εκτιμήσεις** αναφορικά με τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως αυτά θα διαμορφωθούν μετά τις ενέργειες του επιχειρηματικού της πλάνου συνήθως για την επόμενη **τριετία ή πενταετία** και βάσει του επιχειρηματικού σχεδιασμού που έχει αναπτυχθεί.

Δαπάνες ίδρυσης/ανάπτυξης επιχείρησης – Αγορά παγίων

Αφορά στην αγορά των **πάγιων στοιχείων** που θα προβεί μια υπό σύσταση επιχείρηση/ή μια νέα επένδυση μιας υφιστάμενης επιχείρησης.

Οι δαπάνες αυτές μπορούν να αφορούν:

- Δαπάνες αγοράς κτιρίων
- Δαπάνες κτιριακών επεμβάσεων
- Δαπάνες επαγγελματικού/παραγωγικού εξοπλισμού(μηχανήματα, μεταφορικά μέσα κλπ) και εγκατάστασης αυτού.
- Δαπάνες εξοπλισμού μηχανογράφησης
- Δαπάνες προώθησης προβολής (που γίνονται άπαξ, π.χ ανάπτυξη ιστοσελίδας)
- Δαπάνες ίδρυσης επιχείρησης (για νέες επιχειρήσεις)



Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Χρονοδιάγραμμα πλάνου δράσεων

α/α	Δαπάνη	Κόστος
1	Έξοδα ίδρυσης/ανάπτυξης	10.000
2	Κτιριακές επεμβάσεις	20.000
3	Εξοπλισμός	15.000
4	Ανάπτυξη ιστοσελίδας	5.000
Σύνολο		50.000

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Πηγές εσόδων/τιμολογιακή πολιτική

- Διαμόρφωση τιμών προϊόντων/υπηρεσιών βάσει:
- Της διαφοροποίησης του προϊόντος/υπηρεσίας
- Τον υφιστάμενο ανταγωνισμό
- Το κόστος λειτουργίας και πωλήσεων
- Την θέση της επιχείρησης στην αγορά

Ανάλυση προβλεπόμενων εσόδων (σε δωδεκάμηνη ή ετήσια βάση)

Τα έσοδα θα προκύψουν από την πρόγνωση των πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σας βάσει ρεαλιστικών παραδοχών που προκύπτουν από το επιχειρηματικό σας πλάνο.



Ανάλυση προβλεπόμενων εξόδων (σε δωδεκάμηνη ή ετήσια βάση)

Τα έξοδα αποτυπώνουν τις δαπάνες λειτουργίας της επιχείρησης βάσει ρεαλιστικών προβλέψεων ή ιστορικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα έξοδα αφορούν :

- Αναλώσεις βασικών α' υλών
- Ανάλυση Λοιπών Εξόδων (Μισθώματα – Ενοίκια, Έξοδα συντήρησης, Ασφάλιστρα Παγίων, Δαπάνες δικαιωμάτων (τεχνογνωσία κλπ), Δαπάνες φύλαξης (security), Τέλη & Δημοτικοί φόροι
- Δαπάνες μισθοδοσίας
- Υπολογισμός αποσβέσεων

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Ανάλυση προβλεπόμενων αποτελεσμάτων χρήσης και ταμειακών ροών

- Δίνει την δυνατότητα ανάλυσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης.
- Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.

Αποτελέσματα χρήσης	Περίοδος επένδυσης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος
Έσοδα		100.000	120.000	135.000
(-) Έξοδα		90.000	95.000	98.000
Αποτελέσματα προ φόρων και αποσβέσεων	-50.000	10.000	25.000	37.000
(-) Αποσβέσεις		4000	4000	4000
Αποτελέσματα προ φόρων		6000	21.000	33.000
(-) Φόρος εισοδήματος		1740	6090	9570
Καθαρό αποτέλεσμα		4260	14910	23430

**Πίνακας
αποτελεσμάτων
χρήσεων**

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Ανάλυση προβλεπόμενων αποτελεσμάτων χρήσης και ταμειακών ροών

Πίνακας ταμειακών ροών

Ταμειακές ροές	Έτος επένδυσης	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Καθαρά κέρδη		4.260	14.910	23.430	23.430	23.430
μείον επενδύσεις	50.000					
πλέον αποσβέσεις		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
πλέον υπολειμματική αξία επένδυσης						30.000
Ταμειακή ροή	-50.000	8260	18.910	27.430	27.430	57.430

Το ΚΣΕ μπορεί να σας παρέχει πίνακες – τυπολόγιο υπολογισμού ανάλογα με το είδος της επιχείρησής σας

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Μέθοδοι αξιολόγησης βιωσιμότητας

Ανάλυση νεκρού σημείου

- Το σημείο εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους ονομάζεται νεκρό σημείο (break even point). Το νεκρό σημείο αντιστοιχεί **στην ποσότητα πωλήσεων** για την οποία η επιχείρηση δεν θα έχει κέρδη ούτε ζημιές και δίνεται από τη σχέση:

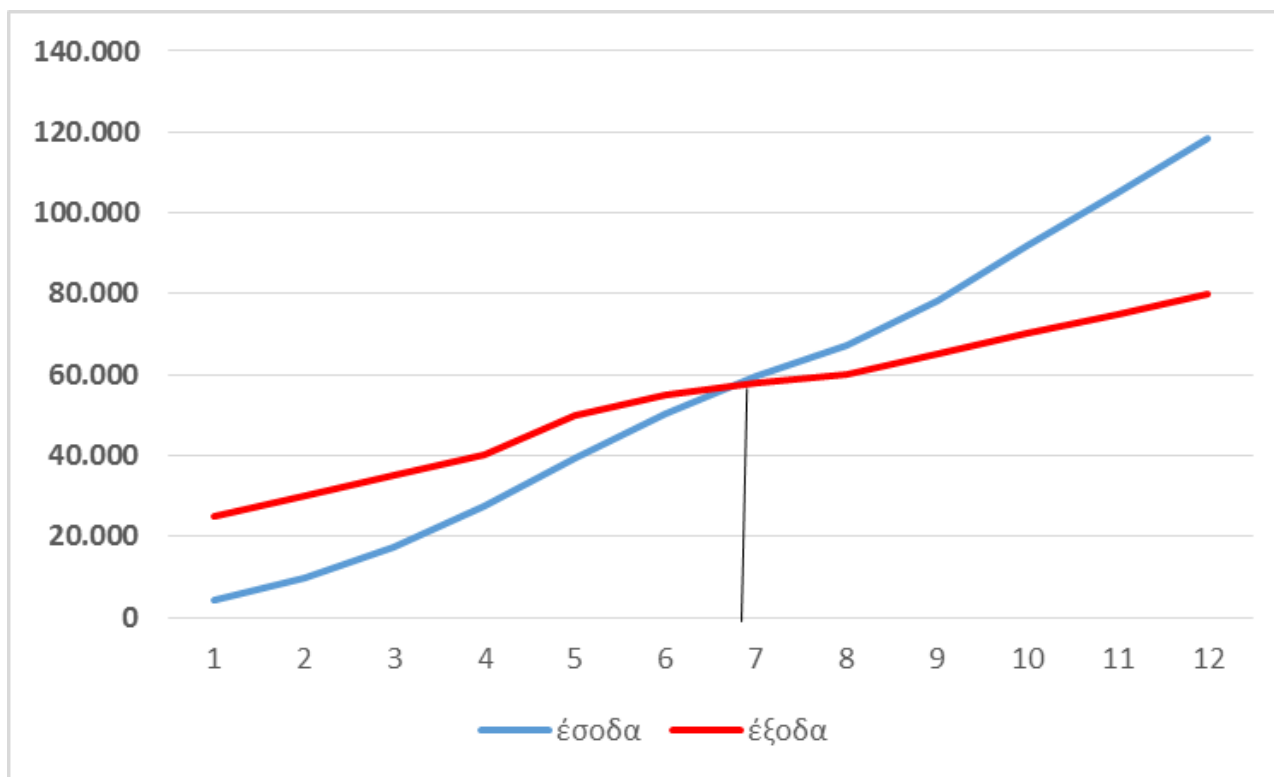
Νεκρό σημείο (Ποσότητα) = Σταθερό Κόστος / (Τιμή-Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα)

- Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί μια καλή ένδειξη του κινδύνου που έχει η επιχείρηση από τη δραστηριοποίηση της.
- Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξής τους, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος που έχει η επιχείρηση.
- Η συγκεκριμένη ανάλυση δίνει επίσης μια εικόνα της επίπτωσης που θα έχει η μετατροπή ενός μέρους του κόστους από μεταβλητό σε σταθερό.

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Ανάλυση νεκρού σημείου



Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης βάσει βασικών δεικτών απόδοσης:

- Ποσοστό κερδοφορίας X των πωλήσεων
- Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης της Επένδυσης (IRR) – Υπολογίζεται με έτοιμη συνάρτηση του excel
- Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) - Υπολογίζεται με έτοιμη συνάρτηση του excel
- Περίοδος αποπληρωμής επένδυσης σε έτη

Το ΚΣΕ μπορεί να σας παρέχει πίνακες – τυπολόγιο υπολογισμού ανάλογα με το είδος της επιχείρησης σας

Οικονομικές προβλέψεις και αξιολόγηση βιωσιμότητας



Οικονομικό μοντέλο

Τι μας δείχνει;

- Ποιο είναι το κεφάλαιο που χρειάζεσαι για να ξεκινήσεις μια επιχείρηση ή για να προχωρήσεις σε μια νέα επένδυση;
- Πόσα χρήματα θα λάβεις ανάλογα με τις ενέργειες σου;
- Είναι κερδοφόρα η επιχείρηση σου; Καταφέρνει να βγάζει τα λειτουργικά της έξοδα;
- Θα χρειαστείς συμπληρωματικά κεφάλαια από άλλες πηγές; (δάνειο, επιχορήγηση, επενδυτή)
- Ποια είναι τα οφέλη για ένα εξωτερικό επενδυτή να εμπλακεί στην επιχείρηση σου;

Προσδιορισμός ρίσκου/κινδύνων

- Προσδιορίσετε **τυχόν κινδύνους** που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχία της επιχείρησής σας και εξετάστε τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης τους.

Προσοχή: Ένας **δυνητικός συνεργάτης, μέτοχος, επενδυτής θέλει να γνωρίζει τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά που μπορούν προκύψουν και πως εσείς μπορείτε να τα διαχειριστείτε.**

- Αναφέρετε τους κινδύνους, τα προβλήματα και τα ρίσκα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από μεταβολές κάποιων βασικών παραμέτρων
- Αναπτύξτε σενάρια για την διερεύνηση των επιπτώσεων στη λειτουργία της επιχείρησης αν μεταβληθούν κάποιες βασικές υποθέσεις.
- Αναπτύξτε **εναλλακτικό σχέδιο δράσης**. Το εναλλακτικό σχέδιο δράσης περιγράφει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι αναγκαίες λόγω της πιθανής αλλαγής στο περιβάλλον και ορίζει νέους στόχους για την επιχείρηση, συμβατούς με τη νέα πραγματικότητα, καθώς και στρατηγικές επίτευξής τους.





Αν το επιχειρηματικό σας σχέδιο προορίζεται για χρήση εκτός επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει **παραρτήματα** στα οποία μπορούν να συμπεριληφθούν συμπληρωματικά στοιχεία ή στοιχεία τεκμηρίωσης του επιχειρηματικού σχεδίου. Ενδεικτικά:

- Βιογραφικά σημειώματα των βασικών συντελεστών για την υλοποίηση της ιδέας
- Ισολογισμοί και Ε3
- Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό
- Μελέτες του κλάδου /έρευνες αγοράς
- Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια
- Φωτογραφίες του χώρου τη επιχείρησης
- Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού ή αυτού που πρόκειται να αγοραστεί
- Αντίγραφα μισθώσεων και συμβάσεων
- Συμφωνητικά συνεργασίας με πελάτες/συνεργάτες/προμηθευτές
- Κατάλογο των περιουσιακών στοιχείων διαθέσιμων ως εγγύηση για λήψη δανείου

- ΜΕΡΟΣ Α: Επιχειρηματικός σχεδιασμός
- ΜΕΡΟΣ Β: Δομή και Περιεχόμενο Επιχειρηματικού Σχεδίου
- ΜΕΡΟΣ Γ: Παρακολούθηση πορείας υλοποίησης Επιχειρηματικού Σχεδίου – Επικαιροποίηση



Παρακολούθηση πορείας Επιχειρηματικού Σχεδίου



- Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα δυναμικό εργαλείο. Όσο σημαντική είναι η κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου, ρεαλιστικού επιχειρηματικού σχεδίου εξίσου τόσο σημαντική είναι η **παρακολούθηση της υλοποίησης** του και του **βαθμού επίτευξης των στόχων του** και η επικαιροποίηση του όποτε απαιτείται.
- Αναπτύξτε ένα **πρόγραμμα παρακολούθησης και ανασκόπησης** της προόδου υλοποίησης του επιχειρηματικού σας σχεδίου και ειδικότερα:
 - ✓ Εξετάστε τη πρόοδο **ανά χρονική περίοδο αναφοράς** (ενέργειες που έγιναν, αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν)
 - ✓ Αποτιμήστε την **απόδοση σε σχέση με τους τεθέντες** στο πλάνο υλοποίησης **στόχους** (εντοπίστε τα σημεία που παρουσιάζουν χρονικές, ποσοτικές ή ποιοτικές αποκλίσεις και τα σημεία υστέρησης)
 - ✓ Εντοπίστε **τυχόν προβλήματα και κινδύνους** για την επίτευξη του σχεδιασμού

Παρακολούθηση πορείας Επιχειρηματικού Σχεδίου



- Διαμορφώστε προτάσεις για **διορθωτικές ενέργειες** σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους (επιχειρηματική ομάδα, διοίκηση κλπ)
- Αναθεωρήστε τον **προγραμματισμό** για την επόμενη περίοδο αναφοράς
- Αναζητήστε τις αιτίες που προκάλεσαν τα προβλήματα ή τις αστοχίες που προέκυψαν έτσι ώστε να μην επαναληφθούν
- Διατυπώστε προτάσεις για την ανάληψη προληπτικών δράσεων

Παρακολούθηση πορείας Επιχειρηματικού Σχεδίου



- Η παρακολούθηση του επιχειρηματικού σχεδίου έχει ιδιαίτερη βαρύτητα ειδικά για νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στον προγραμματισμό και παρακολούθηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
- Σε πολλές περιπτώσεις το αρχικό επιχειρηματικό σχέδιο **νέων επιχειρήσεων** καθίσταται σύντομα **ανεπίκαιρο** με συνέπεια την ουσιαστική απώλεια του ρόλου του ως εργαλείο στρατηγικής και προγραμματισμού για το λόγο αυτό απαιτείται άμεσα η επικαιροποίησή του.
- Για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις οι ενδεχόμενες αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον **επιβάλλουν τον συνεχή έλεγχο και την παρακολούθηση της προόδου** του επιχειρηματικού σχεδίου προκειμένου την γρήγορη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά



Για περισσότερες πληροφορίες/υλικό
παρακαλούμε επικοινωνήστε με τους
αρμόδιους Συμβούλου του ΚΣΕ

Διεύθυνση:

E-mail:

Website:

Τηλ:

