



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

ΕΝΤΥΠΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

**Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
- ΜΟΚΕ -**

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	5
2.1	Ανεργία	5
2.2	Οικονομική Αγορά	5
2.3	Αγορά εργασίας	5
2.4	Η Επιχειρηματικότητα	6
2.5	Η έννοια της «επιχείρησης»	7
2.6	Η έννοια των «πόρων»	7
2.7	Παραγωγικοί τομείς της οικονομίας	7
2.8	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	8
3	ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	9
3.1	Μορφές Επιχειρήσεων	9
3.2	Η Διαδικασία του σύγχρονου «επιχειρείν»	11
4	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ, ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	12
4.1	Είδη κινδύνου και συμπεριφορά του επιχειρηματία έναντι του κινδύνου	13
4.2	Πώς εμφανίζεται η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος στην επιχείρηση	14
4.3	Πώς αντιμετωπίζεται η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος σε μία επιχείρηση	15
5	Ο ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	0
5.1	Ο διεθνής ορίζοντας της επιχειρηματικότητας ως πηγή επιχειρηματικών ευκαιριών	3
6	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	4
6.1	Ο Ισολογισμός	4
6.2	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	6
7	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	9
7.1	PEST ANALYSIS	9
7.2	SWOT ANALYSIS	13
7.3	PORTER'S ANALYSIS	14
8	MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	18
9	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	21
9.1	Λειτουργίες χρηματοοικονομικής διοίκησης	21
9.2	Τρόποι χρηματοδότησης επιχειρήσεων (εκτός τραπεζικών ιδρυμάτων)	23
10	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)	26
	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ	34
	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	34
	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ & ΧΡΗΣΕΩΣ	35
	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	36
11	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)	37



ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	37
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	37
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	38
ΑΓΟΡΑ	39
SWOT ANALYSIS	41
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	42
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	43
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	46
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	46
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ.....	46
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	46
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΩΣ.....	47
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ.....	48



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανότητα ενός ατόμου να βρει ή να διατηρήσει μία θέση εργασίας σε ένα δεδομένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον έχει να κάνει με την καταλληλότητα των προσόντων του σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Επίσης, η δυνατότητα ενός ατόμου να διατηρήσει μία θέση εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, στο βαθμό εξειδίκευσής του και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες, δράσεις, και πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν στον τομέα της απασχόλησης, της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης έτσι ώστε να αποκτηθούν τα κατάλληλα προσόντα για ευκολότερη εύρεση εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση αναφέρεται:

- στο επιχειρηματικό πνεύμα και την ικανότητα για απασχόληση
- τη δυνατότητα προσαρμογής και την ισότητα των ευκαιριών

Στο επίπεδο της Ανώτατης εκπαίδευσης, τα μαθήματα επιχειρηματικότητας προβάλλουν το πώς γίνεται η εκκίνηση (έναρξη δραστηριότητας) και η λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν την δυνατότητα δημιουργίας πραγματικού επιχειρηματικού πλάνου (business plan) καθώς και των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις μεθόδους αναγνώρισης και αξιολόγησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Ακόμη ενθαρρύνει και υποστηρίζει καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες(π.χ. μέσα από την προβολή ειδικών δανειοδοτήσεων, επιχειρηματικών υποστηρικτικών δομών, μεντόρων κλπ) έτσι ώστε επιχειρηματικά σχέδια που έχουν διερευνηθεί από όλες τις πλευρές τους, να μπορούν να προχωρήσουν σε πρακτικό επίπεδο και να γίνουν επιχειρήσεις. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφερθούμε σε μερικές εισαγωγικές οικονομικές έννοιες.





2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ανεργία

Ανεργία: ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο ενώ ψάχνει εργασία δεν μπορεί να βρει. Ωστόσο, μερικές φορές ένα άτομο ενώ θα μπορούσε να εργαστεί σε άλλον τομέα προτιμά να μείνει λίγο καιρό χωρίς εργασία μέχρι να εντοπίσει μία θέση που είναι πιο κοντά στα προσόντα του και τον ενδιαφέρει περισσότερο. Σε αυτή την περίπτωση η ανεργία που προκαλείται από τον απαιτούμενο χρόνο που χρειάζεται για να εντοπίσουν οι εργαζόμενοι θέσεις εργασίας ονομάζεται ανεργία τριβής (frictional unemployment). Η σοβαρότερη κατάσταση ανεργίας είναι η μακροχρόνια ανεργία στην οποία μπορεί να βρίσκεται ένας άνεργος για χρονικό διάστημα πάνω από 12 μήνες (άνεργοι άνω των 25 ετών) ή πάνω από 6 μήνες (άνεργοι κάτω των 25) και είναι εγγεγραμμένος στις καταστάσεις ανέργων στις αρμόδιες υπηρεσίες απασχόλησης.

2.2 Οικονομική Αγορά

Οικονομική αγορά ή απλώς αγορά: ορίζεται ο χώρος όπου αγοράζονται και πωλούνται παραγωγικοί συντελεστές (πχ οι πρώτες ύλες που αγοράζουν οι επιχειρήσεις για να παράγουν τα προϊόντα και υπηρεσίες τους) και επίσης αγοράζονται και πωλούνται τα προϊόντα των επιχειρήσεων από τους καταναλωτές. Με απλά λόγια «αγορά» είναι ο χώρος που έρχονται σε επαφή οι επιχειρήσεις με τους προμηθευτές και καταναλωτές. Ένα πολύ απλό παράδειγμα αγοράς θα μπορούσε να είναι η λαϊκή αγορά της γειτονιάς μας.

2.3 Αγορά εργασίας

Η αγορά εργασίας: αποτελεί το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο συνάπτονται τα συμβόλαια εργασίας ή οι ατομικές συμβάσεις εργασίας, βάσει των οποίων κατανέμονται τα άτομα – ιδιώτες σε θέσεις μισθωτής απασχόλησης.





2.4 Η Επιχειρηματικότητα

Η «Επιχειρηματικότητα»: προέρχεται από το ρήμα επιχειρώ που σημαίνει ότι ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Ο στόχος είναι η δημιουργία και διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς να υπάρχει η βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός της επιχειρηματικότητας αλλά πολλοί και διαφορετικοί που ο καθένας εστιάζει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της.

Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στις δυνατότητες του ατόμου, να μετατρέπει τις ιδέες σε πράξεις. Εμπεριέχει την δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου, όπως και την ικανότητα σχεδιασμού, διοίκησης και διαχείρισης έργων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ένας ευρύτερος ορισμός που προτείνεται Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεως Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου είναι ο εξής:

Επιχειρηματικότητα είναι η ανάληψη κάθε οικονομικής δραστηριότητας από ένα φυσικό πρόσωπο ή μια συνεργαζόμενη ομάδα φυσικών προσώπων ατόμων ή ένα νομικό πρόσωπο με στόχο την εξασφάλιση κέρδους, συμβάλλοντας ταυτόχρονα με τον τρόπο αυτό, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της κάθε χώρας, στην αύξηση της απασχόλησης και στην συνολικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη

Επίσης ένας άλλος ορισμός της επιχειρηματικότητας από το Κέντρο επιχειρηματικότητας πανεπιστημίου του Miami) αναφέρει ότι: «**Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία (τρόπος) κατά την οποία προσδιορίζεται, αναπτύσσεται και πραγματοποιείται ένα επιχειρηματικό όραμα. Το όραμα μπορεί να είναι μία καινοτόμος ιδέα, μία επιχειρηματική ευκαιρία ή πολύ πιο απλά ένας καλύτερος τρόπος (από τον ήδη υπάρχοντα) να παράγεις κάτι. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος το οποίο έχει διαμορφωθεί υπό συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας.** Σημειώνεται ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία δυναμική έννοια και δεν μπορεί να περιγραφεί από ένα μόνον ορισμό. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί που άλλοι αποδίδουν ευρύτερα και άλλοι πιο εξειδικευμένα την έννοια της επιχειρηματικότητας.



2.5 Η έννοια της «επιχείρησης»

Η έννοια της επιχείρησης: η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός λήψης αποφάσεων σχετικών με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Στα πλαίσια των αποφάσεων αυτών, στην επιχείρηση δαπανώνται πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ ο επιχειρηματίας αποζημιώνεται για τις δαπάνες της από την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρήχθησαν. Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

2.6 Η έννοια των «πόρων»

Οι «Πόροι»: είναι τα μέσα που απαιτούνται να χρησιμοποιηθούν, ώστε η επιχειρηματική ιδέα να μη μείνει μόνο στη σκέψη αλλά να γίνει πράξη. Ο όρος «πόροι» είναι ευρύτερος από τον όρο «παραγωγικοί συντελεστές» και περιλαμβάνει και την αξιοποίηση του παραγόμενου αποτελέσματος. Οι «παραγωγικοί συντελεστές» ή «συντελεστές παραγωγής» ή «εισροές» είναι:

- Έδαφος (γη)
 - Εργασία
 - Κεφάλαιο
- Η Επιχειρηματικότητα η οποία αναλαμβάνει να συντονίσει και να κατευθύνει τους υπόλοιπους τρεις παραγωγικούς συντελεστές

2.7 Παραγωγικοί τομείς της οικονομίας

- **Πρωτογενής τομέας** ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής σχετίζεται με την φύση. π.χ γεωργικές, κτηνοτροφικές, αλιευτικές, δασοκομικές, μελισσοκομικές, μεταλλευτικές κτλ)
- **Δευτερογενής τομέας** : ανήκουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση και που κατασκευάζουν προϊόντα χρησιμοποιώντας ως πρώτες ύλες τα προϊόντα άλλων



επιχειρήσεων, π.χ βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής.

- **Τριτογενής τομέας:** περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα που προσφέρουν υπηρεσίες, π.χ εμπορικές επιχειρήσεις, μεταφορές, επικοινωνίες, ναυτιλιακές εταιρείες, τραπεζικές και ασφαλιστικές εταιρείες, υπηρεσίες υγείας, υπηρεσίες εκπαίδευσης, υπηρεσίες θεάματος, τουριστικές επιχειρήσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες.

2.8 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, θεωρούνται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν, με σχέση εξαρτημένης εργασίας σε μόνιμη ή εποχιακή βάση, μέχρι 250 άτομα, σε συσχέτιση με τον κύκλο εργασιών και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Στην Ελλάδα, ο ανώτερος αριθμός απασχολουμένων, ως προϋπόθεση ένταξης μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης σε συγχρηματοδοτούμενο από την Ε.Ε Πρόγραμμα, ποικίλλει ανάλογα με το Πρόγραμμα, από 1 έως 250 άτομα, πάλι σε συσχέτιση με τον κύκλο εργασιών και το ιδιοκτησιακό καθεστώς.



3 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Μορφές Επιχειρήσεων

Ατομική Επιχείρηση - ταυτίζεται με τον ιδρυτή επιχειρηματία που τη δημιούργησε και ο οποίος είναι το μόνο άτομο που είναι υπεύθυνο να παίρνει όλες τις αποφάσεις που αφορούν την πορεία της εταιρείας και έχει την αποκλειστική ευθύνη όλων των αποφάσεων που λαμβάνει και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση δεν μεταβιβάζεται σε άλλο πρόσωπο και παύει με την συνταξιοδότηση ή θάνατο του ιδιοκτήτη της.

Ομόρρυθμη εταιρεία - είναι η εταιρεία όπου ο μέτοχος που έχει βάλει κεφάλαιο για την ίδρυση της είναι υπεύθυνος για το σύνολο των υποχρεώσεων της εταιρείας προς τους τρίτους (τους προμηθευτές). Με άλλα λόγια η ευθύνη του ομόρρυθμου εταίρου δεν περιορίζεται στο κεφάλαιο που έχει επένδυση στην εταιρεία αλλά αφορά το σύνολο της προσωπικής του περιουσίας. Π.χ αν πτωχέψει μία ομόρρυθμη εταιρεία ο εταίρος θα πρέπει να εξοφλήσει τους προμηθευτές της εταιρείας με δικά του χρήματα, αν τα χρήματα που έχει βάλει ως κεφάλαιο στην εταιρεία δεν επαρκούν για να καλύψουν τις υποχρεώσεις της εταιρείας. Αντίθετα στην **ετερόρρυθμη εταιρεία** η ευθύνη του εταίρου περιορίζεται μέχρι του ποσού που έχει συνεισφέρει στην ίδρυση της εταιρείας. Σε περίπτωση πτώχευσης χάνει μόνο το κεφάλαιο που έχει επενδύσει στην εταιρεία. Μία ετερόρρυθμη εταιρεία χρειάζεται κατά την ίδρυση της τουλάχιστον ένα μέλος που θα είναι ομόρρυθμο.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α,Ε) είναι μεγάλη εταιρεία με σημαντικά ύψη επενδυμένων κεφαλαίων για την ίδρυση της. Θεωρούνται απρόσωπες διότι ο σπουδαιότερος παράγοντας για αυτές είναι το κεφάλαιο και όχι τα πρόσωπα. Νομικά οι Α.Ε είναι «αθάνατες» με την έννοια ότι οι τίτλοι ιδιοκτησίας και τα συνεισφερόμενα κεφάλαια των επιχειρηματιών αποτυπώνονται σε μετοχές και μπορούν να μεταβιβαστούν ή και να γίνουν αντικείμενο αγοραπωλησίας στο Χρηματιστήριο.



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) έχει πολλά κοινά με την ΑΕ, κυρίως ως προς το ύψος των κεφαλαίων που χρειάζονται για να ιδρυθεί, αλλά οι τίτλοι ιδιοκτησίας αποτυπώνονται σε μερίδια (και όχι σε μετοχές)

 Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο	 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	 ΕΣΠΑ 2007-2013 πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης		



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.2 Η Διαδικασία του σύγχρονου «επιχειρείν»

Η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας και το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης περιλαμβάνουν 5 πολύ σημαντικά σημεία που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας υποψήφιος επιχειρηματίας:

1. το επιχειρηματικό περιβάλλον
2. η επιχειρηματική ευκαιρία
3. Ο ορθολογικός σχεδιασμός της νέας επιχείρησης
4. η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων
5. η λειτουργία της νέας επιχείρησης.





«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ, ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η Αβεβαιότητα εκφράζει την αμφιβολία του επίδοξου επιχειρηματία για το κατά πόσο το επιχειρηματικό του εγχείρημα θα επιτύχει, δεν θα τα πάει τόσο καλά ή θα αποτύχει. Επομένως η αβεβαιότητα εκφράζει την πιθανότητα να κάνει την εμφάνιση της η μία ή η άλλη κατάσταση. Συνήθως, η Αβεβαιότητα αναφέρεται και σε απρόβλεπτα γεγονότα, τα οποία ανατρέπουν την κανονική ροή των πραγμάτων και έχουν επιπτώσεις στον επιχειρηματία, είτε θετικές είτε αρνητικές.

Κίνδυνος: Η μετρήσιμη αβεβαιότητα ονομάζεται κίνδυνος. Αν μπορούσαμε να βρούμε έναν τρόπο να μετρούμε το «άνοιγμα» που χαρακτηρίζει τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης μεταξύ των πιο καλών και των πιο κακών αποτελεσμάτων που μπορεί να συμβούν σε αυτή, τότε θα είχαμε ένα μέτρο της αβεβαιότητας, δηλαδή θα είχαμε τον κίνδυνο που διατρέχει η επιχείρηση.

Το γεγονός ότι ο «κίνδυνος» αναφέρεται τόσο σε θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις αντικατοπτρίζεται και στη διεθνή ορολογία που χρησιμοποιείται ο όρος «risk» και όχι ο όρος «danger» που συνδέεται με αμιγώς αρνητικές καταστάσεις.

Σχέση Κινδύνου και Απόδοσης

Η απόδοση και ο κίνδυνος που εμπεριέχονται σε ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα είναι δύο αναλογικά μεγέθη. Δηλαδή όσο μεγαλύτερος κίνδυνος υπάρχει σε μία επιχειρηματική προσπάθεια, τόσο μεγαλύτερη θα πρέπει να είναι η απόδοση της που αναμένει να εισπράξει ο επιχειρηματίας. Αλλιώς διατυπωμένο, όσο υψηλότερη είναι η προσδοκώμενη απόδοση, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το προσδοκώμενο επίπεδο του κινδύνου



4.1 *Είδη κινδύνου και συμπεριφορά του επιχειρηματία έναντι του κινδύνου*

Ο Κίνδυνος για τον επιχειρηματία διακρίνεται σε:

- ενδογενή (ή μη συστηματικό) και
- εξωγενή (ή συστηματικό).

Ενδογενής ή μη συστηματικός είναι ο κίνδυνος που προέρχεται από διάφορες αποφάσεις του επιχειρηματία και μπορεί να τον οδηγήσει στο να χάσει ή να κερδίσει από τις επιλογές του. Εξαρτάται, δηλαδή από τις αποφάσεις του επιχειρηματία σχετικά με το πώς είναι οργανωμένη η παραγωγική δομή της επιχείρησης, από τον τρόπο χρηματοδότησης κτλ.

Εξωγενής ή συστηματικός είναι ο κίνδυνος που δεν εξαρτάται άμεσα από τις αποφάσεις του επιχειρηματία, αλλά οφείλεται σε γεγονότα του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, π.χ η χρεωκοπία ενός σημαντικού πελάτη που χρωστάει χρήματα στην εταιρεία είναι ένας εξωγενής κίνδυνος.

Άνθρωπος και κίνδυνος

Διακρίνουμε τρεις τύπους «επιχειρηματιών»:

«**Risk Averse**», είναι ο επιχειρηματίας ο οποίος "αποστρέφεται" τον κίνδυνο. Δεν αναλαμβάνει κανενός είδους κινδύνου και γενικά δεν ρισκάρει τίποτα.

«**Risk Neutral**», είναι ο επιχειρηματίας ο οποίος είναι ουδέτερος ως προς τον κίνδυνο. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ορθολογικοί επιχειρηματίες οι οποίοι αναλαμβάνουν ένα επίπεδο κινδύνου, αλλά όχι υπερβολικό.

«**Risk Lover**», είναι ο επιχειρηματίας ο οποίος δεν δρα ορθολογικά, αλλά παρορμητικά με βάση το συναίσθημα. Για αυτόν μεγαλύτερη αξία έχει η έννοια του ρίσκου στη ζωή του παρά το αποτέλεσμα αν χάσει ή κερδίσει. Είναι ένα είδος τυχοδιώκτη.

4.2 Πώς εμφανίζεται η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος στην επιχείρηση

Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος σε μία επιχείρηση βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον παράγοντα «χρόνος». Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο μακροχρόνιο είναι το επιχειρηματικό πλάνο του επιχειρηματία τόσο πιο πιθανό είναι να συμβούν γεγονότα που είναι σε θέση να ανατρέφουν την κανονική ροή των πραγμάτων. Επομένως, η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος εμφανίζονται:

- 1) **Στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης από τον επιχειρηματία σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει και θα πουλήσει η επιχείρηση.** Π.χ μπορεί ο επιχειρηματίας να έχει υπολογίσει να παράγει ένα συγκεκριμένο ύψος προϊόντος, αλλά μπορεί τελικά η ζήτηση για το προϊόν της εταιρείας να είναι κατά πολύ μεγαλύτερο
- 2) **στην πολιτική της προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.** π.χ υπάρχει αβεβαιότητα εάν ακολουθούμε την κατάλληλη διαφήμιση για την προώθηση των προϊόντων μας. Επίσης μπορεί ένα προϊόν που διαφημίζεται πολύ να μην έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή αντίθετα ένα προϊόν χωρίς ιδιαίτερη προώθηση να τα πάει πολύ καλύτερα
- 3) **Στην επιλογή των κατάλληλων συνεργατών.** π.χ η ομάδα διοίκησης που πλαισιώνει τον επιχειρηματία μπορεί να αποδειχτεί αναποτελεσματική στο να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία. Ακόμη, κάποιοι άλλοι συνεργάτες που δεν τους υπολόγιζε πολύ ο επιχειρηματίας μπορεί να αποδώσουν περισσότερο από το αναμενόμενο.
- 4) **Στη Φερεγγυότητα των πελατών που θα έχει η επιχείρηση.** π.χ κάποιοι πελάτες που τους θεωρούμε φερέγγυους και πληρώνουν με πίστωση, μπορεί κάποια στιγμή να μην είναι εντάξει στις υποχρεώσεις τους ως προς την εταιρεία μας

5) στον τρόπο χρηματοδότησης. Εάν δανειστούμε ένα μεγάλο ποσό από τράπεζες για να ξεκινήσουμε μία νέα εταιρεία, ο επιχειρηματίας δεν είναι σε θέση να ξέρει κατά πόσον θα ανταπεξέλθει τελικώς στις απαιτήσεις του δανείου.

6) στο εξωτερικό περιβάλλον.

Μία σειρά από τυχαία γεγονότα, όπως ένας πόλεμος ή μία νέα ανακάλυψη είναι αδύνατο να μπορέσουν να προβλεφθούν από τον επιχειρηματία

4.3 Πώς αντιμετωπίζεται η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος σε μία επιχείρηση

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί ένας επιχειρηματίας να καλυφθεί έναντι του κινδύνου και αβεβαιότητας είναι:

A) Ο επιχειρηματίας ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους αντιμετώπισης του κινδύνου. Ο επιχειρηματίας δεν παράγει και πουλάει μόνο ένα προϊόν αλλά περισσότερα και σε διαφορετικές τιμές το καθένα, έτσι ώστε αν κάποιο από τα προϊόντα δεν πουληθεί να καλυφθούν οι ζημιές από την πώληση των υπόλοιπων προϊόντων. Επίσης προσπαθεί να διευρύνει το πελατολόγιο του έτσι ώστε να μην εξαρτάται από έναν ή μερικούς μεγάλους πελάτες.

B) Εξασφάλιση έναντι κινδύνων που δεν απορούν εύκολα να προβλεφθούν και οδηγούν σε Ζημιές. Οι κίνδυνοι, όπως ένας σεισμός ή μία πυρκαγιά αντιμετωπίζονται από τον επιχειρηματία μέσω της σύναψης ασφαλιστικών συμβολαίων με επιχειρήσεις που παρέχουν τέτοιες καλύψεις. Έτσι σε περίπτωση που λάβει χώρα ένα τέτοιο αρνητικό γεγονός, η επιχείρηση αποζημιώνεται από την ασφαλιστική εταιρεία.

Γ) Ο επιχειρηματίας αναζητεί τρόπους πρόληψης του κινδύνου. Σε αυτή την περίπτωση ο επιχειρηματίας προσπαθεί να καλυφθεί έναντι κινδύνων που προκύπτουν από τις μεταβολές στην



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συναλλαγματική ισοτιμία. Π.χ μία εξαγωγική εταιρεία που πουλάει προϊόντα στο εξωτερικό, προκειμένου να καλυφθεί από τις συναλλαγματικές μεταβολές καταφεύγει στην προθεσμιακή αγορά συναλλάγματος για να κλείσει συμφωνία αγοράς ή πώλησης συναλλάγματος για ένα χρονικό διάστημα από 3 έως 12 μήνες από σήμερα.

Επίσης, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αφερεγγυότητα ορισμένων πελατών, ο επιχειρηματίας που πουλά τα προϊόντα του επί πιστώσει, μπορεί να συμφωνήσει με μία τράπεζα να κάνει «factoring». Μέσω της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση μπορεί να εισπράξει ένα σημαντικό ποσοστό των επί πιστώσει απαιτήσεων της άμεσα από την τράπεζα, και έπειτα η τράπεζα να αναλάβει να εισπράξει το υπόλοιπο ποσό από τον πελάτη της επιχείρησης κρατώντας το ως δικό της κέρδος. Έτσι η επιχείρηση αποκτά ρευστότητα, αφού εισπράττει άμεσα τις απαιτήσεις της, και απαλλάσσεται από το άγχος να κυνηγά τους πελάτες για τις δόσεις τους.





5 Ο ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Η επιχειρηματική ευκαιρία συνήθως προέρχεται από τη δυνατότητα να ικανοποιήσουμε μία ανάγκη της αγοράς με ένα νέο προϊόν ή τη δυνατότητα που έχει μία ήδη λειτουργούσα εταιρεία να συνδυάσει δημιουργικά τους υποαπασχολούμενους πόρους (παραγωγικοί συντελεστές), ώστε να παραχθεί ένα καλύτερο προϊόν, το οποίο και αυτό καλύπτει μία ανάγκη της αγοράς.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο αναγνώρισης των επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ευκαιρίες αναγνωρίζονται και αναπτύσσονται από τους επιχειρηματίες είναι:

- Ο βαθμός ετοιμότητας και σωστής αντίδρασης του εν δυνάμει επιχειρηματία στην νέα οικονομική πληροφόρηση που πιθανόν να υποπέσει στην αντίληψη του,
- Οι γνώσεις περί των οικονομικών αγορών, της τεχνολογίας και κατανόησης συγκεκριμένων προβλημάτων των καταναλωτών.
- Οι κοινωνικές επαφές του εν δυνάμει επιχειρηματία μπορεί να αποτελέσουν πηγή επιχειρηματικών ιδεών.
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία που συμπεριλαμβάνουν τη στάση που τηρεί απέναντι στον κίνδυνο (αποστρέφεται, αδιάφορος, αγαπά τον κίνδυνο), την αισιοδοξία και τη δημιουργικότητα που τον χαρακτηρίζουν ως άτομο

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε πως εδώ θεωρούμε ότι ο εντοπισμός της ευκαιρίας είναι ένα φαινόμενο που βασίζεται σε ατομικό επίπεδο. Η Φύση της δημιουργικής



διαδικασίας είναι, ειδικά στα πρώτα στάδια, μία ατομική διαδικασία. Η διαδικασία εντοπισμού και επιλογής των ευκαιριών ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1) Αναγνώριση της ευκαιρίας

Στο στάδιο αυτό αναφέρεται ο επιχειρηματίας που σκέφτεται μία ιδέα ή ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Το στάδιο αυτό δεν αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία λύσης ενός προβλήματος. Αντίθετα, είναι μία διαισθητική, μη συνειδητή μορφή σκέψης πιθανών επιχειρηματικών ιδεών. Η αναγνώριση από την πλευρά του επιχειρηματία μίας επιχειρηματικής ιδέας μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

. Ο πρώτος είναι η ξαφνική αναγνώριση μίας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Ο δεύτερος είναι η περίπτωση όπου ένα άτομο βρίσκει την ιδέα η οποία λύνει το πρόβλημα που σκεφτόταν. Ένας τρίτος τρόπος είναι η απόκτηση μίας πληροφορίας που γίνεται διαθέσιμη στον επιχειρηματία μέσω του επιχειρηματικού δικτύου γνωριμιών. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρηματίες με ευρύ δίκτυο κοινωνικών επαφών θα αναγνωρίσουν περισσότερες ευκαιρίες από τους επιχειρηματίες με λιγότερες επαφές

2) Ανάπτυξη Ευκαιρίας

Η ανάπτυξη είναι η φάση όπου η πρωταρχική ευκαιρία λαμβάνει την τελική της μορφή και είναι έτοιμη για την τελική παρουσίαση. Αυτό είναι το στάδιο όπου ξεκαθαρίζονται οι λεπτομέρειες, καθώς εμφανίζονται μικρά προβλήματα και ανακύπτουν εμπόδια. Η ανάπτυξη δεν ωθεί απαραίτητα τη διαδικασία προς τα εμπρός, αλλά μπορεί να μας οδηγήσει πίσω στο προηγούμενο στάδιο καθώς μπορεί μέσα από τη διαδικασία της ανάπτυξης να εντοπιστούν επιπρόσθετες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή να χρειαστεί να τροποποιηθεί η αρχική ιδέα.

3) Αξιολόγηση



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η αξιολόγηση είναι το στάδιο όπου εξετάζεται η εφικτότητα της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Σε αυτή τη Φάση οι ιδέες μπαίνουν σε δοκιμασία μέσω διαφόρων εργαλείων, όπως η προκαταρκτική δοκιμασία της αγοράς, η ανάλυση χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας και η γνώμη από άτομα του κοινωνικού δικτύου. Η μελέτη αυτή θα εκτιμήσει και κατά πόσον το προϊόν αυτό θα μεταφρασθεί σε οικονομική επιτυχία και είναι απαραίτητη για την παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας σε πιθανούς χρηματοδότες.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



5.1 Ο διεθνής ορίζοντας της επιχειρηματικότητας ως πηγή επιχειρηματικών ευκαιριών

Το νέο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις και την αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών έχει αλλάξει τον τρόπο του «επιχειρείν» τα τελευταία χρόνια.

Η ραγδαία εξάπλωση του Internet έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, το Internet έχει δώσει νέα ώθηση στην επιχειρηματικότητα, καθώς δίνει ακόμα και στις μικρές επιχειρήσεις σημαντική ισχύ και επιχειρηματικές ευκαιρίες που ήταν αδιανόητα στις αρχές της δεκαετίας. Τώρα οι επιχειρηματίες που εκμεταλλεύονται το διαδίκτυο μπορούν να ξεκινήσουν τις επιχειρήσεις τους με σχετικά μικρό κεφάλαιο και έχουν τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε ένα εκτεταμένο καταναλωτικό κοινό που δεν περιορίζεται γεωγραφικά. Οι κυριότεροι από τους τρόπους με τους οποίους το Internet μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις μικρές επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- Συλλογή πληροφοριών για πελάτες, ανταγωνιστές, αγορές, προμηθευτές, οικονομικές συνθήκες, γνώση κ.α
- Καλύτερες δημόσιες σχέσεις
- Ταχύτερη πώληση προϊόντων και υπηρεσιών
- Περιορισμός του κόστους



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μία συνοπτική παρουσία βασικών εννοιών που αφορούν τη Λογιστική και οι οποίες είναι χρήσιμες για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Οι ορισμοί θα δοθούν με τρόπο ώστε να γίνουν κατανοητοί, ακόμα και από άτομα που δεν έχουν ακολουθήσει σπουδές που αφορούν την οικονομική επιστήμη. Αρχικά, πρέπει να ορίσουμε την έννοια της Λογιστικής. Σύμφωνα με τον καθηγητή Χ. Ναούμ, Λογιστική είναι ο επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με την παροχή οικονομικών, κατά κανόνα, πληροφοριών οι οποίες αναφέρονται στις οικονομικές μονάδες και αποσκοπεί στο να υποβοηθήσει τους ενδιαφερόμενους για τις μονάδες αυτές να λάβουν ορθές οικονομικές αποφάσεις». Οι διάφορες πληροφορίες της Λογιστικής παρουσιάζονται στους ενδιαφερόμενους μέσω εκθέσεων. Οι Λογιστικές Εκθέσεις που είναι υποχρεωμένες οι ελληνικές επιχειρήσεις να καταρτούν, βάσει νόμου, είναι ο Ισολογισμός και η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.

6.1 Ο Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός είναι μία «φωτογραφία» της οικονομικής κατάστασης μίας επιχείρησης σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή. Ο Ισολογισμός καταρτίζεται από τις επιχειρήσεις στο τέλος κάθε λογιστικής περιόδου. Ως λογιστικές περιόδους νοούνται τα χρονικά διαστήματα, στα οποία έχει διαιρεθεί τεχνητά η ζωή μίας επιχείρησης, στο τέλος των οποίων καταρτίζονται οι Λογιστικές Εκθέσεις του Ισολογισμού και της

Η βασική αρχή του Ισολογισμού, η οποία καλείται και βασική λογιστική ισότητα, είναι η εξής:

Ενεργητικό = Παθητικό + Καθαρή Θέση



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Ας ορίσουμε τις παραπάνω έννοιες. Το Ενεργητικό μίας επιχείρησης περιλαμβάνει όλα τα οικονομικά στοιχεία που ανήκουν στην επιχείρηση και για τα οποία μπορούμε να προσδιορίσουμε με αντικειμενικό τρόπο την αξία τους. Παράδειγμα στοιχείων Ενεργητικού αποτελούν τα ιδιόκτητα κτίρια και μηχανήματα μίας παραγωγικής επιχείρησης, οι καταθετικοί της λογαριασμοί σε κάποια τράπεζα ή οι απαιτήσεις που έχει από κάποιον πελάτη της, ο οποίος δεν έχει ακόμα εξοφλήσει τις οφειλές του προς αυτήν.

Στον αντίποδα βρίσκεται το Παθητικό μίας επιχείρησης. Το Παθητικό μας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις υποχρεώσεις της προς τρίτους, η αξία των οποίων μπορεί να προσδιοριστεί με αντικειμενικό τρόπο. Εύκολα μπορεί να κατανοήσει κανείς ότι στοιχείο Παθητικού μιας επιχείρησης είναι οι υποχρεώσεις που έχει από δανεισμό σε τράπεζες, οι υποχρεώσεις της προς τους εργαζομένους της όσον αφορά τη μισθοδοσία τους, καθώς και οι υποχρεώσεις της προς τους διάφορους προμηθευτές της για εξόφληση τυχόν οφειλών.

Η διαφορά του συνόλου των στοιχείων του Παθητικού από αυτά του Ενεργητικού δημιουργούν την Καθαρή Θέση μίας επιχείρησης. Η Καθαρή Θέση ισούται με τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τον ιδιοκτήτη της. Σε έναν Ισολογισμό, καταγράφονται και παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία Ενεργητικού, Παθητικού και Καθαρής Θέσης μίας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ.

Διαθέσιμο Ενεργητικό

- Στοιχεία που ρευστοποιούνται άμεσα, όπως τα χρήματα που βρίσκονται στο ταμείο της επιχείρησης,



- οι καταθέσεις σε λογαριασμούς όψεως.

Κυκλοφορούν Ενεργητικό

- Στοιχεία που προβλέπεται να ρευστοποιηθούν μέσα στη Λογιστική χρήση, όπως εμπορεύματα, απαιτήσεις από πελάτες, προθεσμιακές καταθέσεις.

Πάγιο Ενεργητικό

- Στοιχεία που δεν προβλέπεται να ρευστοποιηθούν μέσα στη Λογιστική χρήση, όπως κτίρια, μηχανήματα.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ.

Βραχυπρόθεσμο Παθητικό

- Υποχρεώσεις που λήγουν μέσα στη Λογιστική χρήση που διανύουμε, όπως υποχρεώσεις προς προμηθευτές, προς το προσωπικό.

Μακροπρόθεσμο Παθητικό

- Υποχρεώσεις που δεν λήγουν μέσα στη Λογιστική χρήση που διανύουμε, όπως υποχρεώσεις από μακροπρόθεσμα δάνεια.

6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης. Οι λογιστικές περίοδοι πρέπει να είναι ίσες μεταξύ τους. Έχει επικρατήσει το έτος να θεωρείται η πιο κατάλληλη λογιστική περίοδος, η οποία αποκαλείται και λογιστική χρήση ή περίοδος χρήσης. Άλλες λογιστικές περίοδοι που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι τα τρίμηνα και τα εξάμηνα. Η λογιστική χρήση κατά κανόνα συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, χωρίς αυτό να είναι υποχρεωτικό.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης παρουσιάζει το αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) που πέτυχε μία επιχείρηση κατά τη διάρκεια μίας δεδομένης χρονικής περιόδου, καθώς και παρουσιάζει τους παράγοντες εκείνους, στους οποίους οφείλεται το αποτέλεσμα αυτό. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό αποτέλεσμα μίας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

- **τα έσοδα** της επιχείρησης, που προέρχονται από τις δραστηριότητές της, όπως έσοδα από πώληση προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών,
- **τα έξοδά** της επιχείρησης, που προέρχονται από τις δραστηριότητές της, όπως το κόστος πωληθέντων (όταν μία επιχείρηση πουλάει κάποιο προϊόν της, στα έξοδά της υπολογίζεται το κόστος με το οποίο επιβαρύνθηκε για την παραγωγή του προϊόντος αυτού, ή, σε περίπτωση που δεν παράγει τα προϊόντα και απλά τα μεταπωλεί, το κόστος για την αγορά του προϊόντος αυτού από τον παραγωγό του), η μισθοδοσία των υπαλλήλων της,
- **τα έκτακτα κέρδη**, που δεν οφείλονται στις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως κέρδη από λαχεία και τέλος
- **οι έκτακτες ζημιές**, που επίσης δεν οφείλονται στις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως ζημιές από φυσικές καταστροφές (φωτιά που έκαψε τα γραφεία της επιχείρησης).

Για να υπολογιστεί το αποτέλεσμα που πέτυχε η επιχείρηση, αρκεί να αφαιρεθούν από το σύνολο των θετικών στοιχείων (έσοδα και έκτακτα κέρδη) το σύνολο των αρνητικών στοιχείων (έξοδα και έκτακτες ζημιές). Ωστόσο, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο υπολογισμός γίνεται με τη χρήση πολλαπλών βαθμίδων, με τις οποίες είναι δυνατός ο υπολογισμός και επιμέρους αποτελεσμάτων.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συμπερασματικά λοιπόν ο Ισολογισμός μας δείχνει την εικόνα μίας επιχείρησης μία δεδομένη χρονική στιγμή, ενώ η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, μας παρουσιάζει το αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) που παρουσίασε η επιχείρηση, μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα, παραθέτοντας και τους παράγοντες που το επηρέασαν.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

7.1 PEST ANALYSIS

Το συγκεκριμένο εργαλείο στρατηγικής είναι ιδιαίτερα δημοφιλές στα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών αφού προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης των μακροοικονομικών παραγόντων και διασαφηνίζει τον τρόπο με τον οποίο οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στη λειτουργία μιας εταιρείας.

Η ανάλυση PEST, επικεντρώνεται στη διερεύνηση των ακόλουθων μακροοικονομικών παραγόντων:

- Πολιτικοί (Political)
- Οικονομικοί (Economical)
- Κοινωνικοί (Social)
- Τεχνολογικοί (Technological)

Ωστόσο στο σύγχρονο μακροοικονομικό περιβάλλον κρίθηκε απαραίτητο να συμπεριληφθεί ο αντίκτυπος των παρακάτω μακροοικονομικών παραγόντων στο στρατηγικό σχεδιασμό και διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού:

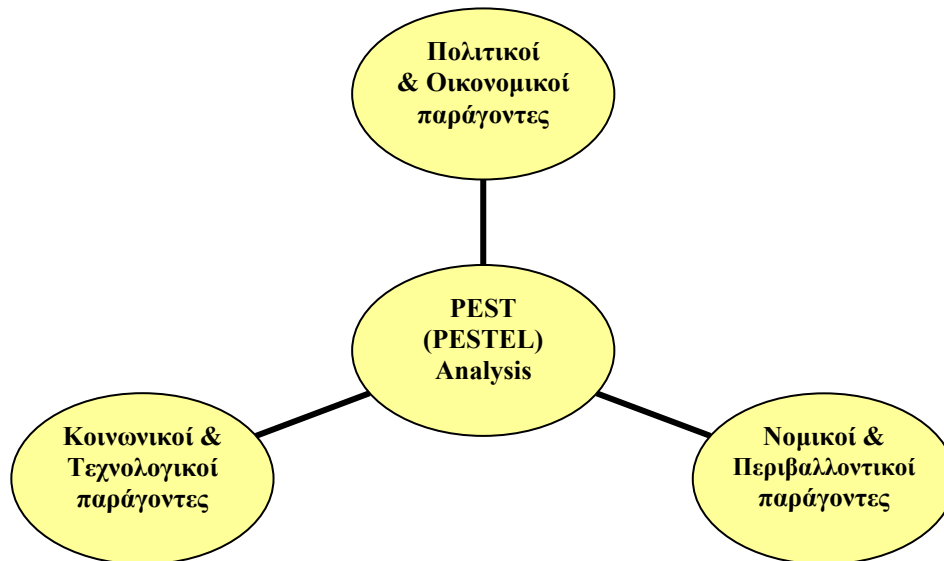
- Περιβαλλοντικοί (Environmental)
- Νομικοί (Legal)

Συνεπώς, μία εκτενέστερη ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος αποτελεί η **PESTEL Analysis**.



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Ενδεικτικό διάγραμμα PEST (PESTEL) Analysis

Πολιτικοί Παράγοντες

Αναφερόμαστε στην εκάστοτε ακολουθούμενη κυβερνητική πολιτική και το πώς οι αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην επικράτειά τους, όπως για παράδειγμα η φορολογική πολιτική, η εργατική και περιβαλλοντική νομοθεσία, η δασμολογική πολιτική, η πολιτική επενδύσεων σε έργα υποδομής εθνικής εμβέλειας και η πολιτική σταθερότητα μιας χώρας.

Οικονομικοί Παράγοντες

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράγοντες όπως: ο βαθμός οικονομικής μεγέθυνσης μίας οικονομίας, τα επιτόκια, η τιμή συναλλάγματος και το ποσοστό του πληθωρισμού μιας οικονομίας επηρεάζουν ουσιαστικά τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Αδιαμφισβήτητα, τα υψηλά επιτόκια μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά στις επενδύσεις..

Κοινωνικοί Παράγοντες

Ο ρυθμός μεταβολής ορισμένων κοινωνικών παραγόντων όπως: η ηλικιακή κατανομή ενός πληθυσμού, ο υψηλός ή χαμηλός ρυθμός δημογραφικής αύξησης, η εργασιακή κουλτούρα, θα πρέπει αν λαμβάνονται υπόψη στη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης.

Τεχνολογικοί Παράγοντες

Νέες τεχνολογίες δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα και αυτά αντίστοιχα, με την σειρά τους, νέες αγορές. Η τεχνολογία συμβάλλει στη μείωση του κόστους, την υψηλότερη ποιότητα και οδηγεί σε πρωτοποριακές μεθόδους. Αυτή η ανάπτυξη ευνοεί τους καταναλωτές ενώ οι οργανισμοί προωθούν τα προϊόντα τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά κινητής τηλεφωνίας.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται παράγοντες που σχετίζονται με τις κλιματικές αλλαγές, αλλά και την διεθνή αυξανόμενη ευαισθητοποίηση γύρω από οικολογικά θέματα. Η τάση που αναπτύσσεται στους κόλπους της παγκόσμιας κοινότητας για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον δημιουργεί ζήτηση και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Νομικοί Παράγοντες

 Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο	 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης	 ΕΣΠΑ 2007-2013 Πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
--	---	--



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις πρέπει να σταθμίζεται σωστά. Ο καθορισμός κατώτατου μισθού, η νομοθεσία για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, νόμοι διασφάλισης του ανταγωνισμού, είναι σε θέση να επηρεάσουν τις στρατηγικές αποφάσεις μιας εταιρείας.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



7.2 SWOT ANALYSIS

Η SWOT Analysis λαμβάνει υπόψη της τόσο τους εσωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης (δυνατά και αδύναμα σημεία) όσο και ευρύτερους εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) που εν δυνάμει προσφέρει το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

- Δυνατά σημεία επιχείρησης (Strengths)
- Αδυναμίες επιχείρησης (Weaknesses)
- Ευκαιρίες περιβάλλοντος (Opportunities)
- Απειλές περιβάλλοντος (Threats)

Δυνατά σημεία και αδυναμίες επιχείρησης

Περιλαμβάνονται οι αδυναμίες ή τα δυνατά σημεία σε διάφορους τομείς της επιχείρησης όπως: τον τομέα marketing, στο χρηματοοικονομικό, λειτουργικό ή τομέα ανθρωπίνου δυναμικού. Για παράδειγμα, η προώθηση των προϊόντων, ένα καλό δίκτυο διανομής, ένα ισχυρό brand name, κ.α.

Ευκαιρίες και Απειλές

Το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται συνεχώς και οι εταιρείες θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε απειλή ή να εκμεταλλευτούν επιχειρηματικές ευκαιρίες που είναι δυνατόν να παρουσιασθούν. Αρκεί να αναλογιστούμε τις συνέπειες που μπορεί να έχει μία σημαντική αύξηση στην τιμή του πετρελαίου στις επιχειρήσεις.

Στόχος της SWOT Analysis



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου που την καθιστά αναντικατάστατο εργαλείο διοίκησης, είναι η «αποκωδικοποίηση» των σημαντικότερων ευκαιριών ή κινδύνων που μπορούν να προκύψουν στο ευρύτερο περιβάλλον και το πώς αυτές θα επηρεάσουν την εσωτερική λειτουργία και οργάνωση της εταιρείας.

Ο ακόλουθος πίνακας (SWOT Matrix) αναφέρει τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση ανάλογα την εσωτερική της κατάσταση (αδυναμίες - δυνατά σημεία) και ανάλογα το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον (ευκαιρίες – απειλές).

	Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Στρατηγική αντιστοίχισης δυνατών σημείων και ευκαιριών	Στρατηγικής αντιστοίχισης αδυναμιών και ευκαιριών
Απειλές	Στρατηγική αντιστοίχισης δυνατών σημείων και απειλών	Στρατηγική αντιστοίχισης αδυναμιών και απειλών

Πηγή: Bradford, Robert W., Duncan, Peter J., Tarcy, Brian, *Simplified Strategic Planning*.

7.3 PORTER'S ANALYSIS

Ένα από τα καλύτερα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης των επιχειρήσεων αποτελεί το μοντέλο των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, το οποίο περιλαμβάνει:

- τη δύναμη των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου





«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- την απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- τον κίνδυνο από υποκατάστατα προϊόντα
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

ΔΥΝΑΜΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Προκειμένου η διοίκηση μιας εταιρείας να προσδιορίσει τη δύναμη των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ενός συγκεκριμένου κλάδου, είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν παράγοντες όπως: σε πιο στάδιο ανάπτυξης βρίσκεται ο συγκεκριμένος κλάδος, ο αριθμός των ανταγωνιστών, πιθανές τυπικές ή άτυπες «συμμαχίες» μεταξύ των παλαιότερων εταιρειών, οικονομίες κλίμακας που ίσως έχουν επιτευχθεί από τις μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις του κλάδου, πληροφορίες σχετικά με τα σταθερά κόστη και τα διαφημιστικά έξοδα

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αναλύονται οι πιθανοί τρόποι αποτροπής νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Καθώς νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο, μειώνεται η κερδοφορία των ήδη υπάρχοντων εταιρειών. Επομένως η αποφυγή εισόδου νέων ανταγωνιστών μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη εμποδίων εισόδου, μειώνοντας την προσβασιμότητα των νεοεισερχομένων εταιρειών στα δίκτυα διανομής, η ύπαρξη υψηλών απαιτήσεων σε αρχικό κεφάλαιο και τέλος τα υπολογίσιμα κόστη εξόδου.

ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναρωτηθεί πολύ σοβαρά κατά πόσο τα υποκατάστατα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά είναι απειλητικά για τις πωλήσεις της επιχείρησής τους. Θα πρέπει να προσδιοριστεί κατά πόσον τα υποκατάστατα προϊόντα προσφέρονται σε χαμηλότερη τιμή, εάν προσφέρουν



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



υψηλότερη απόδοση ή έχουν χαμηλά κόστη αλλαγής σε σύγκριση με τα προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης. Επίσης σημαντικό είναι να διερευνηθεί η ανταπόκριση του καταναλωτή ως προς αυτά τα υποκατάστατα.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η δύναμη των προμηθευτών θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα της εταιρείας να μην στηρίζεται σε έναν μόνο προμηθευτή, ο σχεδιασμός εναλλακτικών σεναρίων σε περίπτωση που διακοπεί αιφνιδίως η συνεργασία με έναν σημαντικό προμηθευτή σας, ο υπολογισμός του πόσο θα κοστίσει σε χρόνο αλλά και χρήμα αυτή η αλλαγή είναι παράγοντες που θα πρέπει να απασχολήσουν επισταμένα τα κορυφαία στελέχη της εταιρείας.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

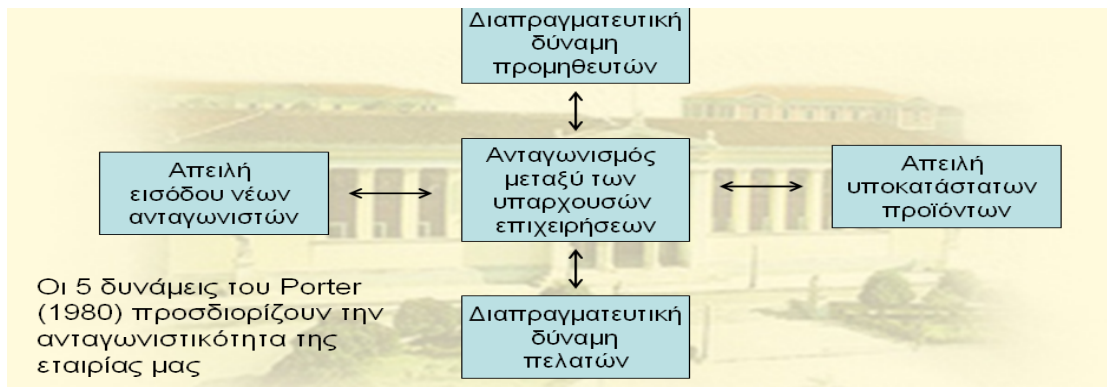
Η δύναμη των πελατών δεν θα πρέπει να θεωρείται αμελητέα μιας και είναι σε θέση να ασκήσουν «πίεση» σε μία επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένας σημαντικός πελάτης είναι σε θέση να διαπραγματευτεί ευκολότερα και να μειώσει το χρόνο παράδοσης των εμπορευμάτων, σε σχέση με άλλους μικρότερους πελάτες μας. Επιπλέον, είναι σημαντικό η επιχείρηση να μην εξαρτάται από έναν πελάτη «μεγάλο» πελάτη διότι σε αυτή την περίπτωση είναι περισσότερο ευάλωτη. Θα πρέπει να οριστεί έως ποιο είναι το ανεκτό εύρος τιμής στο οποίο ο πελάτης είναι διατεθειμένος να αγοράσει το προϊόν μας. Δηλαδή, μία πολύ χαμηλή τιμή κινδυνεύει να καταστήσει το προϊόν μας «ύποπτα φθηνό» στα μάτια των καταναλωτών ή μία υψηλή τιμή να τους στρέψει σε υποκατάστατα προϊόντα.¹

¹ Porter, M.E (1980) “Competitive Strategy”, The Free Press, New York, 1980



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Πηγή: Ημερίδα Επιχειρηματικότητας (2007), Πανεπιστήμιο Αθηνών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8 MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με τον Αμερικανικό Σύνδεσμο Marketing ως διαδικασία marketing ορίζεται η σύλληψη, τιμολόγηση, προώθηση και διανομή ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν ατομικούς, αλλά και συλλογικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια, το marketing προσφέρει σε κάθε επιχειρηματία ένα εργαλείο με το οποίο μπορεί να οργανώσει το σύνολο της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, από το στάδιο της παραγωγής του προϊόντος μέχρι το σημείο πώλησής του. Πολλές φορές όμως, συνεχίζει και μετά από αυτό το στάδιο. (Α.Νικολάου, Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Αθήνα 1999).

Η υλοποίηση της πολιτικής marketing μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας του σχεδίου marketing. Το συγκεκριμένο σχέδιο καταγράφει μία σειρά από παράγοντες που καθορίζουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης και τα βήματα που θα ακολουθήσει για να οδηγηθεί στην επιτυχία. Επιπλέον, το ορθολογικά δομημένο σχέδιο marketing παρέχει στον επιχειρηματία πληροφόρηση για τη θέση της επιχείρησης και του προϊόντος της στην αγορά, ενώ παράλληλα επισημαίνει και τους τρόπους δράσης που θα χρησιμοποιήσει, ώστε τελικά οι καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν του.

ΣΧΕΔΙΟ MARKETING.

Το σχέδιο Marketing περιλαμβάνει:

- 1) Σκοπό (mission) της επιχείρησης. Ο Σκοπός περιλαμβάνει το βασικό αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.
- 2) Στόχο (objective) της επιχείρησης. Ο στόχος δεν είναι μία αόριστη έννοια. Ο επιχειρηματίας ορίζει σε μετρήσιμο μέγεθος και με συγκεκριμένους όρους τι θέλει να πετύχει για το επόμενο έτος η εταιρεία του.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



3) Η στρατηγική (strategy) της επιχείρησης. Η στρατηγική περιλαμβάνει εκείνες τις μεταβλητές που ο επιχειρηματίας μπορεί να επηρεάσει για να επιτύχει το στόχο του. Τέτοιες μεταβλητές μπορεί να είναι η τιμή του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά κτλ. Σύνοψη (Executive Summary). Παρουσιάζει μία σύντομη ανασκόπηση του σχεδίου marketing.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ MARKETING

Το συγκεκριμένο μείγμα ορίζει τους βασικούς άξονες με βάση τους οποίους θα πρέπει να κινείται η στρατηγική marketing κάθε επιχείρησης. Η μελέτη τους επιτρέπει σε κάθε επιχειρηματία – ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησής του- να προσαρμόσει το προϊόν, καθώς και τη λειτουργία της επιχείρησής του, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αυτά να είναι επιθυμητά από τους καταναλωτές.

- Προϊόν(Product) (το επίπεδο ποιότητας, η μορφή του προϊόντος, η συσκευασία και η επωνυμία κτλ).
- Η διανομή του προϊόντος (Place) (οι αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με τη διανομή του προϊόντος ουσιαστικά αφορούν τον καθορισμό των πλέον κερδοφόρων τρόπων για να φτάσει το προϊόν στην αγορά. Σε γενικές γραμμές ο παραγωγός μπορεί να διαθέσει το προϊόν του είτε άμεσα είτε έμμεσα).
- Τιμή (Price). Η τιμή του προϊόντος είναι ίσως ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει τις πωλήσεις και τα κέρδη που τελικά θα έχει ο επιχειρηματίας. Πώς γίνεται η τιμολόγηση του προϊόντος, με βάση ποια κριτήρια;
- Προώθηση (Promotion) του προϊόντος. (ποια μέθοδος διαφήμισης και προβολής χρησιμοποιείται, ποιο είναι το κόστος της διαφήμισης, ποιο είδος μέσου επικοινωνίας χρησιμοποιείται για τη διαφήμιση, δημοσιότητα και δημόσιες σχέσεις κτλ)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στο μείγμα marketing σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και :

- ✓ Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση
- ✓ Το οικονομικό περιβάλλον (πληθωρισμός, ανεργία κτλ)
- ✓ Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον (πολιτική σταθερότητα κτλ)
- ✓ Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον (μορφωτικό επίπεδο, την πρόοδο στις τέχνες κ.α



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



9 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

9.1 Λειτουργίες χρηματοοικονομικής διοίκησης

Οι κυριότερες λειτουργίες της χρηματοοικονομικής διοίκησης των επιχειρήσεων για τις οποίες πρέπει να ληφθούν από τους διοικούντες χρηματοοικονομικές αποφάσεις είναι:

- 1) **Διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων** τους οποίους αντιμετωπίζει η επιχείρηση μέσα στο οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας της.
- 2) **Αξιολόγηση Επενδύσεων** και επίτευξη του άριστου συνδυασμού επενδυτικών προγραμμάτων και αποδόσεων έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συνολική επενδυτική απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που καλείται να λάβει η επιχείρηση σχετικά με τις επενδύσεις μπορούν να διακριθούν στα εξής:
 - Επενδυτικές αποφάσεις (συνήθως μικρού μεγέθους κεφαλαίου για το μέγεθος της εταιρείας) σχετικά με επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό. Για παράδειγμα αγορά ενός νέου μηχανήματος ή την αγορά ενός νέου επαγγελματικού φορτηγού.
 - Επενδυτικές αποφάσεις στρατηγικής μορφής που συνήθως απαιτούν τη δέσμευση σημαντικών κεφαλαιακών πόρων και αφορούν στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, επέκταση της επιχείρησης σε νέες παραγωγικές δραστηριότητες, μετεγκατάσταση της παραγωγικής μονάδας σε άλλη περιοχή κτλ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3) **Αναζήτηση τρόπων χρηματοδότησης.** Στο πλαίσιο της χρηματοδοτικής λειτουργίας λαμβάνονται αποφάσεις με τις οποίες προσδιορίζεται:

- Η σύνθεση του συνολικού κεφαλαίου της επιχείρησης, δηλαδή η αναλογία ιδίων και ξένων (δανειακών) κεφαλαίων αναφορικά με τα περιουσιακά της στοιχεία
- Η σχέση των δανειακών κεφαλαίων ανάλογα με την μορφή τους (βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη μακροπρόθεσμη)
- Προσδιορισμός του ύψους και επιλογής των πηγών χρηματοδότησης, το κόστος δανεισμού (το επιτόκιο που επικρατεί στην τραπεζική αγορά), το συνολικό διάστημα αποπληρωμής των δανείων, ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος, η προσδοκώμενη απόδοση των επενδεδιμένων κεφαλαίων.

4) **Μερισματική πολιτική.** Μέρισμα είναι το μέρος των κερδών το οποίο καταβάλλεται στους μετόχους της εταιρείας. Η διοίκηση της εταιρείας είναι αυτή που αποφασίζει για το αν και ποιο ποσό των συνολικών κερδών θα διανεμηθεί ως μέρισμα. Με άλλα λόγια, μερισματική πολιτική είναι το σύνολο των αποφάσεων με βάση τις οποίες καθορίζεται και προσδιορίζεται το ποσό των κερδών που θα διανεμηθεί στους μετόχους.

Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να διανέμουν στους μετόχους τους ένα σταθερό ποσό από τα κέρδη τους, ανεξάρτητα από το ύψος των κερδών που κάθε φορά έχουν πραγματοποιήσει. Άλλες επιχειρήσεις έχουν καθορίσει ένα ποσοστό κερδών που κάθε χρόνο διανέμουν στους μετόχους. Στην περίπτωση αυτή το μέρισμα που καταβάλλεται είναι ανάλογο των κερδών που πραγματοποιούνται.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



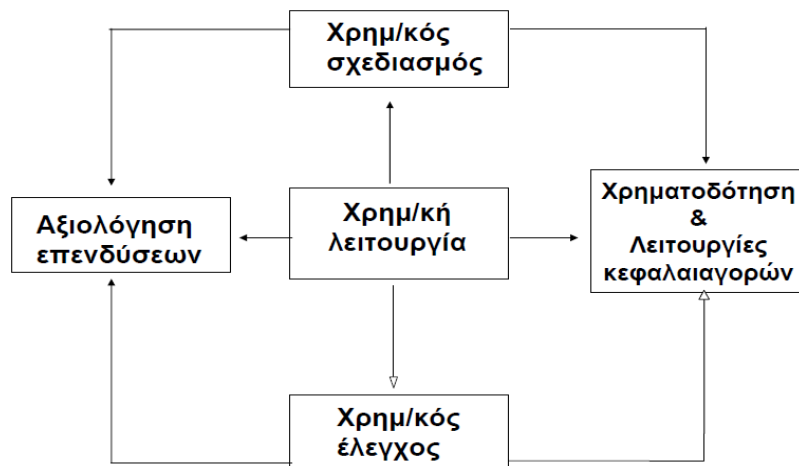
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι αποφάσεις για τη διανομή του μερίσματος συνδέονται τόσο με τις επενδυτικές αποφάσεις όσο και με τις χρηματοδοτικές αποφάσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ της «θυσίας» υψηλότερου μερίσματος στους μετόχους έναντι της επανεπένδυσης των κερδών σε νέες επενδύσεις.



9.2 Τρόποι χρηματοδότησης επιχειρήσεων (εκτός τραπεζικών ιδρυμάτων)

Ταμείο Εγγυοδοτήσεων (ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ), Κάλυψη των κενών της χρηματοοικονομικής αγοράς και ικανοποίηση των αναγκών των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων με χαμηλό κόστος και με στόχο τον περιορισμό της τοκογλυφίας και της παραοικονομίας εις βάρος των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων

Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital), Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, αλλά κατά κανόνα κυμαίνεται στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7 ετών. Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις.

Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων αφορά τη σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή (επιχείρησης) και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρεία factoring) βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών – οφειλετών του. Ο πράκτορας αναλαμβάνει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. Το χρηματοδοτικό ίδρυμα συνήθως αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το 80% περίπου των οφειλών. Χρεώνει επίσης την εταιρεία 0,5 έως 2% του ποσού που αντιστοιχεί στις απαιτήσεις προς πελάτες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης και αποτελεί έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες διαχείρισης, λογιστικής παρακολούθησης και είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης ανατίθενται στο πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί ως πράκτορας.

Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels). Με τον όρο αυτό εννοούνται ιδιώτες επενδυτές που οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο χώρο τα οποία και διαθέτουν σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Η Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator) είναι μία εταιρεία η οποία παρέχει σε νέο-ιδρυόμενες και με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης εταιρείες χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές, πρόσβαση στο internet, κ.λ.π), υπηρεσίες γραμματειακής



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη (όπως σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφορικής, εξεύρεσης προσωπικού, κ.λ.π), αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές και σε αντάλλαγμα παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου και / ή πληρωμές από την νέο ιδρυόμενη εταιρεία.

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στην συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα. Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ή να συνεχίσει τη μίσθωση.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει κάποια ορισμένη ενδεδειγμένη μορφή ως προς την κατάρτισή του, η οποία ακολουθεί κάποιους γενικούς κανόνες μεθοδολογίας. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει μεν να έχει εύρος ώστε να καλύπτει όλα τα εξεταζόμενα αντικείμενα, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι περιεκτικό ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Στην κατηγορία αυτών που θα το διαβάσουν ανήκουν κρατικοί φορείς που μπορεί μέσω ενός αναπτυξιακού νόμου να χρηματοδοτήσουν μία επένδυση που προβλέπει το επιχειρηματικό σχέδιο ή μια τράπεζα. Συνήθως τα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτουν είκοσι (20) σελίδες, χωρίς αυτό να είναι δεσμευτικό.

Παρακάτω θα δούμε το βασικό σκελετό ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Θα δούμε δηλαδή τι συνήθως περιέχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα περιεχόμενα και η περίληψη δε θα πρέπει να ξεπερνούν τη μία με δύο σελίδες το πολύ. Καλό θα είναι οι σελίδες αυτές να παρουσιάζονται ξεχωριστά από το υπόλοιπο σχέδιο. Θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι τα περιεχόμενα παρουσιάζουν σε τίτλους τα κύρια σημεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Αρκετές τράπεζες ή επενδυτικές εταιρείες που πρόκειται να χρηματοδοτήσουν προγράμματα επενδύσεων που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, ζητούν πρώτα να δουν αυτές τις μία ή δύο σελίδες των περιεχομένων και της περίληψης. Αν τους ενδιαφέρει η επένδυση ζητούν και το υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο. Επομένως, η περίληψη και τα



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





**«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

περιεχόμενα του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει αναλυτικά να παρουσιάζονται
όπως παρακάτω:



Α) ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Επωνυμία Επιχείρησης
- Κλάδος Δραστηριότητας
- Αντικείμενο Εργασιών
- Έτος Ίδρυσης
- Νομική Μορφή Επιχείρησης.

Β) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

- Τίτλος του επιχειρηματικού σχεδίου
- Σύντομη περιγραφή του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΟΠΟΥ ΘΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΘΕΙ.

Το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολύ σημαντικό διότι παρουσιάζει την εικόνα της επιχείρησης διαχρονικά στα μάτια των υποψήφιων επενδυτών. Στο τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει:

- Τον σκοπό & συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης και ανάληψης επιχειρηματικής δέσμευσης (περιγραφή του σκοπού, της βασικής ιδέας πάνω στην οποία στηρίζεται η επιχείρηση).



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

--- Στόχοι της Επιχείρησης (αναφέρονται αναλυτικά και οριοθετούνται οι στόχοι της επιχείρησης, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά).

ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ.

Σε αυτή την ενότητα η επιχείρηση αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτήσει την έναρξη της παραγωγικής της διαδικασίας, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα ή πώς προβλέπει να χρηματοδοτήσει μία καινοτομία, που ενδεχομένως έχει βρει και θέλει να αναπτύξει:

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια				
Ίδια Κεφάλαια %				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού %				
Επιχορήγηση Δημοσίου				
Επιχορήγηση Δημοσίου %				
Σύνολα				
Σύνολα %				

ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.

Σε αυτό το σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεται η καινοτομία που ενδεχομένως έχει ανακαλυφθεί και που θα οδηγήσει την επιχείρηση να παράγει ένα νέο

 Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο	 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης	 ΕΣΠΑ 2007-2013 Πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
--	---	--



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προϊόν, ή να επεκτείνει τις δραστηριότητές της ή ενσωματώνει υψηλή τεχνολογία ή τεχνογνωσία ή εν τέλει οτιδήποτε νέο που θα δώσει στην επιχείρησή μας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη μοναδικότητα του προϊόντος που το καθιστά και ανταγωνιστικό στα πλαίσια της αγοράς. Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης μπορεί να δοθεί έμφαση στα ποιοτικά standards, στο χαμηλό κόστος παραγωγής κλπ.

ΑΓΟΡΑ

Είναι σημαντικό να οριστεί επακριβώς το κομμάτι της αγοράς που η επιχείρηση θα προσπαθήσει να προσελκύσει. Να βρεθεί το «target group» των καταναλωτών στους οποίους στοχεύει. Οι νέες τεχνολογίες και οι ιδιοφυείς ανακαλύψεις πολλές φορές μπορεί να είναι άχρηστες χωρίς την ύπαρξη καταναλωτικού κοινού που θα ενδιαφερθεί για το καινοτόμο προϊόν. Στα πλαίσια του τμήματος αυτού προκύπτει:

--- **Η τμηματοποίηση της Αγοράς** (σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεται το προϊόν της εταιρείας και γιατί)

--- **Ανάλυση του τόπου εγκατάστασης** (αιτιολόγηση του τόπου εγκατάστασης της Επιχείρησης, τι πλεονεκτήματα προσδίδει το συγκεκριμένο μέρος που θα επιλεγθεί)

--- **Ανταγωνισμό που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία από τις άλλες επιχειρήσεις** (αναφέρεται η τρέχουσα κατάσταση, η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών στην



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εμφάνιση της δικής μας επιχείρησης και πώς σκοπεύει να τους αντιμετωπίσει, ποιες διαθέσιμες αξιόπιστες πληροφορίες υπάρχουν για το άμεσο μέλλον κτλ)

--- **Χαρακτηριστικά και συνολική εκτίμηση του κλάδου και θέση της επιχείρησης σε αυτόν** (αξιολόγηση του κλάδου και της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία και περιγραφή της εξέλιξης που αναμένεται να έχει ο συγκεκριμένος κλάδος τα επόμενα χρόνια).

--- **SWOT ANALYSIS.** Η SWOT Analysis μας προσδιορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Συνήθως παρουσιάζεται σε μορφή πίνακα όπως φαίνεται παρακάτω:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

 <p>Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο</p>	 <p>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης</p>	 <p>ΕΣΠΑ 2007-2013 πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ</p>
---	--	---



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σε αυτή την ενότητα περιγράφουμε το προϊόν ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και αναλύουμε τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που πιθανώς να στοιχειοθετούν τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επίσης σε αυτό το σημείο ορίζεται επίσης η πιθανή γκάμα των προϊόντων που θα προσφέρονται.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Σε αυτό το κομμάτι του επιχειρησιακού σχεδίου παρέχονται όλες οι πληροφορίες για το πώς θα τελεστεί η παραγωγική διαδικασία και πώς θα λειτουργήσει η γραμμή παραγωγής, ενώ αναφέρονται και τα πιθανά προβλήματα που ενδεχομένως παρουσιαστούν από τη χρήση νέων τεχνολογιών. Πιο αναλυτικά:

--- **Περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας.** Αναφερόμαστε στα στάδια παραγωγής και την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας ή του τρόπου σχεδιασμού και υλοποίησης της προσφερόμενης υπηρεσίας (εάν πρόκειται για την παροχή υπηρεσιών).

--- **Προμηθευτές.** Αναφέρουμε τους προμηθευτές που έχει εντοπίσει η επιχείρησή μας προκειμένου να προμηθευτεί τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή του προϊόντος της. Επιπλέον αναφέρουμε τη σχέση της επιχείρησής μας με τους προμηθευτές όσον αφορά κάποιους διακανονισμούς που πιθανώς μπορεί να λάβουν χώρα για την αποπληρωμή τους.

--- **Προσωπικό Παραγωγής.** Διατυπώνουμε αναλυτικά τι προσωπικό θα απασχοληθεί για την παραγωγή του νέου προϊόντος, τι ειδικότητας εργατικό προσωπικό χρειάζεται να προσληφθεί, με τι δεξιότητες και το συνολικό αριθμό των ατόμων που θα απασχοληθούν.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

--- **Οργανόγραμμα.** Η συνηθέστερη μέθοδος ομαδοποίησης των λειτουργιών που κάθε άτομο αναλαμβάνει μέσα στην επιχείρηση γίνεται με το οργανόγραμμα. Μέσα από αυτό φαίνεται η κάθε κατηγορία λειτουργιών που αναλαμβάνει ο καθένας όπως: η προώθηση των πωλήσεων, η οικονομική διαχείριση, ο υπεύθυνος προσωπικού, οι πωλητές κτλ.

--- **Ανάλυση παραγωγικού εξοπλισμού.** Αν σε αυτό το σημείο τι εξοπλισμός χρειάζεται να αποκτηθεί προκειμένου να ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

--- **Προσδιορισμός τιμών πώλησης.** Περιγράφουμε την τιμολογιακή πολιτική που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση, τη διαμόρφωση των τιμών της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους της για προσέλκυση και ικανοποίηση των πελατών.

--- **Στρατηγική Πωλήσεων και Διανομής.** Συγκεκριμενοποιούμε τους στόχους που έχουμε θέσει για τις πωλήσεις ανά προϊόν της εταιρείας, με ποιο τρόπο διατίθεται να προωθήσει τα προϊόντα στην αγορά, πιθανές συνεργασίες με άλλες παρεμφερείς ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις, ως προς το αντικείμενο της δικής μας επιχείρησης. Τέλος, αναφέρουμε πιθανές εξαγωγές του προϊόντος στο εξωτερικό.

--- **Πλάνο Προώθησης και Επικοινωνίας.** Αναφέρουμε πώς σκοπεύει η εταιρεία να προωθήσει το προϊόν της (π.χ διαφήμιση), το χρονοδιάγραμμα και το κόστος της διαφημιστικής καμπάνιας.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

 <p>Ευρωπαϊκή Ένωση Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο</p>	 <p>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ <i>επένδυση στην κοινωνία της γνώσης</i> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης</p>	 <p>ΕΣΠΑ 2007-2013 πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ</p>
---	--	---



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στοιχεία Κόστους	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Εξοπλισμός			
Μισθοδοσία			
Υπηρεσίες τρίτων			
Ενοίκιο			
Διάφορα λειτουργικά έξοδα			
Διαφήμιση			
Ασφάλεια κτιρίου			
Έξοδα μετακινήσεων			
Πάγια έξοδα λειτουργίας			
Μεταφορικά μέσα			
Διάφοροι φόροι			
Σύνολα			

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Υπηρεσίες τρίτων	
Άδεια λειτουργίας	
Ενοίκιο	
Κόστος προσωπικού	
Βελτιωτικά έργα	
Φωτεινή επιγραφή	
Εξοπλισμός	
Μεταφορικά μέσα	
Λοιπός εξοπλισμός (Υ/Τ)	
Ασφάλιση κτιρίου	
Σύνολο	

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο
Δείκτες Αποδοτικότητας			
Δείκτες Ρευστότητας			
Δείκτες Δραστηριότητας			



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ & ΧΡΗΣΕΩΣ

	2004	2005	2006
Κύκλος Εργασιών			
– Κόστος Πωλήσεων			
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης			
– Μισθοδοσία			
– Διάφορα έξοδα λειτουργίας			
– Ενοίκια			
– Έξοδα διαφήμισης			
Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων			
– Τόκοι χρεωστικοί			
Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων			
– Φόρος εισοδήματος			
Κέρδη προς Διάθεση			



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ...

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
Έξοδα εγκατάστασης		ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
		Μετοχικό κεφάλαιο	
		Αποτελέσματα εις Νέον	
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	
Γήπεδα			
Κτίρια			
Μηχανήματα		ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Μεταφορικά μέσα		Προμηθευτές	
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός		Διάφοροι πιστωτές	
		Τράπεζες	
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Απαιτήσεις			
<i>Πελάτες</i>			
<i>Επισφαλείς Πελάτες</i>		Σύνολο υποχρεώσεων	
Διαθέσιμα			
<i>Ταμείο Καταθέσεις Όψεως</i>			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με βάση τα προηγούμενα στοιχεία αξιολογούμε πως αναμένουμε (πιστεύουμε) να εξελιχθεί η πορεία της επιχείρησης και του νέου προϊόντος (μία παράγραφο).

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Σε μία παράγραφο αναφέρουμε συνοπτικά ορισμένα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από το σύνολο κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου.



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (Business Plan)

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Επωνυμία Επιχείρησης:
2. Κλάδος Δραστηριότητας:
3. Αντικείμενο εργασιών:
4. Έτος ίδρυσης:
5. Νομική Μορφή Επιχείρησης
.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Τίτλος και σύντομη περιγραφή προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

πρόγραμμα για την ανάπτυξη

ΣΚΟΠΟΣ & ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ (περιγραφή του σκοπού, της βασικής ιδέας και της φάσης που βρίσκεται σήμερα η υλοποίησή της)

--

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Βασιστείτε σε ποσοτικά στοιχεία)

--

ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια				
%				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού				
%				
Επιχορήγηση δημοσίου				
%				
Σύνολα				
%				

ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (κατά πόσο το σχέδιο περιλαμβάνει καινοτομία στην παραγωγή ή/και άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, ή ενσωματώνει υψηλή τεχνολογία ή τεχνογνωσία ή οτιδήποτε νέο που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΑΓΟΡΑ

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (Σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεστε και γιατί)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (αναφέρατε την τρέχουσα κατάσταση, την πιθανή αντίδρασή του ανταγωνισμού στην εμφάνιση της δικής σας επιχείρησης, ποιες διαθέσιμες αξιόπιστες πληροφορίες υπάρχουν για το άμεσο μέλλον και αναλύστε με βάση το μοντέλο ανταγωνιστικότητας του Porter)



**«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟΝ** (αξιολόγηση της υπάρχουσας και ενδεχόμενης αγοράς και περιγραφή της
αναμενόμενης εξέλιξης σε μέγεθος, αξία ή άλλες τάσεις)

--



**«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

SWOT ANALYSIS

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η/ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (χαρακτηριστικά προϊόντων που θα προωθηθούν στην αγορά. Γκάμα, πλεονεκτήματα, παρουσίαση, συμπληρωματικότητα)

--



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (στάδια και οργάνωση της διαδικασίας παραγωγής ή τρόπος σχεδιασμού και υλοποίησης της προσφερόμενης υπηρεσίας)

--

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (Παρουσίαση προμηθευτών, πολιτική αγορών, σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές)

--

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Ανάγκες σε προσωπικό ανά τομέα, δεξιότητες)

--



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Η συνηθέστερη μέθοδος ομαδοποίησης λειτουργιών είναι η κατά κατηγορία λειτουργιών όπως η προώθηση πωλήσεων, οικονομική διαχείριση και η παραγωγή βλέπε σχήμα παράδειγμα



ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΙΜΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ (προσδιορισμός τιμολογιακής πολιτικής, ελαστικότητα τιμών, διακανονισμοί, διαμόρφωση τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους για ικανοποίηση των πελατών)



**«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

--

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (στόχοι πωλήσεων ανά προϊόν και ανά τμήμα αγοράς, επιλογή καναλιών και δικτύων διανομής, συνεργασίες, εξαγωγικοί στόχοι)

--

ΠΛΑΝΟ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (στόχοι πλάνου ανά τμήμα αγοράς, στρατηγική υλοποίησης, χρονοδιάγραμμα, κόστος)

--



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Στοιχεία Κόστους	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Εξοπλισμός			
Μισθοδοσία			
Υπηρεσίες τρίτων			
Ενοίκιο			
Διάφορα λειτουργικά έξοδα			
Διαφήμιση			
Ασφάλεια κτιρίου			
Έξοδα μετακινήσεων			
Πάγια έξοδα λειτουργίας			
Μεταφορικά μέσα			
Διάφοροι φόροι			
Χρεωστικοί τόκοι			
Σύνολα			

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Υπηρεσίες τρίτων	
Άδεια λειτουργίας	
Ενοίκιο	
Κόστος προσωπικού	
Βελτιωτικά έργα	
Φωτεινή επιγραφή	
Εξοπλισμός	
Μεταφορικά μέσα	
Λοιπός εξοπλισμός (Υ/Τ)	
Ασφάλιση κτιρίου	
Σύνολο	

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο
Δείκτες Αποδοτικότητας			
Δείκτες Ρευστότητας			
Δείκτες Δραστηριότητας			



**«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

*ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΣΕΩΣ*

	2004	2005	2006
Κύκλος Εργασιών			
– Κόστος Πωλήσεων			
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης			
– Μισθοδοσία			
– Διάφορα έξοδα λειτουργίας			
– Ενοίκια			
– Έξοδα διαφήμισης			
Αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων			
– Τόκοι χρεωστικοί			
Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως προ φόρων			
– Φόρος εισοδήματος			
Κέρδη προς Διάθεση			



«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
Έξοδα εγκατάστασης		ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
		Μετοχικό κεφάλαιο	
		Αποτελέσματα εις Νέον	
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	
Γήπεδα			
Κτίρια			
Μηχανήματα		ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Μεταφορικά μέσα		Προμηθευτές	
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός		Διάφοροι πιστωτές	
		Τράπεζες	
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Απαιτήσεις			
<i>Πελάτες</i>			
<i>Επισφαλείς Πελάτες</i>		Σύνολο υποχρεώσεων	
Διαθέσιμα			
<i>Ταμείο Καταθέσεις Όψεως</i>			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	



**«ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Βασιστείτε στο πρόγραμμα ταμειακών ροών και στους αριθμοδείκτες)

--

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (αξιολόγηση αποτελεσμάτων, βιωσιμότητα, ωριμότητα)

--