

# Επιχειρηματικός σχεδιασμός Business planO<sub>2</sub>

Ιωάννα Παπαϊωάννου/ Βασίλης Τσεκερίδης



## Ενότητα Ι

### Εισαγωγή

# Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία γραπτή περιγραφή 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, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.



# Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)

## ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ

- ένα απλό, στατικό, νεκρό έγγραφο, ένα τεχνικό εργαλείο το οποίο αναπτύσσεται σε μία δεδομένη χρονική στιγμή και παραμένει ως κάτι ξένο με την φιλοσοφία, την στρατηγική και την καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης
- ένα απλό κείμενο το οποίο αφού «γραφτεί» παραμένει στο ράφι του γραφείου του επιχειρηματία

## ΕΙΝΑΙ

- η «ψυχή», η «σπονδυλική στήλη», η «ουσία» της επιχείρησης
- μία δυναμική και ζωντανή απεικόνιση της επιχειρηματικής πραγματικότητας
- η πλέον εμπειριστατωμένη πρόβλεψη για τα μελλοντικά βήματα του οργανισμού

# Τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με εμπειριστατωμένο τρόπο πως μία ομάδα ατόμων θα καλύψει ένα υφιστάμενο κενό σε μία μεγάλη ή με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος/ υπηρεσίας υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες σε τέτοια μορφή ώστε να προσφέρει εύκολη και επικερδή έξοδο στους επενδυτές/ χρηματοδότες.

# Τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου

- Καινοτομία προϊόντος ή/ και διαδικασίας
- Ομάδα Διοίκησης
- Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες
- Κενό στην αγορά
- Αγορά μεγάλη ή με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης
- Τρόπος «εξόδου» επενδυτών

# Επιπλέον χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού σχεδίου

- Ειλικρίνεια – ρεαλισμός
- Εσωτερική συνοχή
- Ξεκάθαρη στρατηγική (που βρισκόμαστε, που θέλουμε να βρεθούμε, πως θα φτάσουμε στο επιθυμητό σημείο)
- Μετρήσιμοι στόχοι
- Αφοσίωση επιχειρηματία
- Επαγγελματική παρουσίαση
- Εξειδικευμένη γνώση





**Τι δεν είναι ένα business plan**

**Business Plan VS Marketing Plan**

# Τι είναι το marketing plan

Το σχέδιο που περιγράφει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μάρκετινγκ σε επίπεδο προϊόντος, αγοράς ή εταιρείας, εντός χρονοδιαγράμματος.

Αρχίζει με την ταυτοποίηση των αναγκών των πελατών και μελετάει πώς η εταιρία σκοπεύει να τις εκπληρώσει, μέσα σε ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Περιλαμβάνει γενικά την ανάλυση της αγοράς (ευκαιρίες και τις τάσεις), λεπτομερή προγράμματα δράσης, προϋπολογισμούς, προβλέψεις για τις πωλήσεις, στρατηγικές και προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις.

# Business Plan VS Marketing Plan

## Business Plan

- ❖ εκπονείται προκειμένου επενδυτές και τράπεζες να πειστούν να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση
- ❖ αφορά σε σχεδιασμό και προβλέψεις 5ετίας συνήθως

## Marketing Plan

- ❖ εκπονείται για να πειστούν πελάτες και καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες της επιχείρησης
- ❖ αφορά σε πιο βραχυχρόνιο σχεδιασμό (max 3ετία)
- ❖ μπορεί να αποτελεί τμήμα του business plan

# Γιατί είναι αναγκαίο ένα επιχειρηματικό σχέδιο

- Ταυτοποιεί την επιχείρηση αποτυπώνοντας την πραγματική της κατάσταση με μετρήσιμα μεγέθη
- Παρέχει τη δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού και σχεδιασμού στον επιχειρηματία
- Καταγράφει και αναλύει την αγορά βοηθώντας τόσο στην κατανόηση της, όσο και στην αντίστοιχη των πελατών της και του ανταγωνισμού
- Βοηθά στην επιλογή του κατάλληλου μεγέθους για την επιχείρηση
- Βοηθά στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Συμβάλλει στην ορθή κατανομή των κεφαλαίων μέσα στην επιχείρηση
- Συμβάλλει στον εντοπισμό ευκαιριών και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών σε περίπτωση λαθών
- Ορίζει το ακριβές σημείο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση την στιγμή του σχεδιασμού

# Γιατί είναι αναγκαίο ένα επιχειρηματικό σχέδιο

- Ορίζει σε ποιο σημείο θέλει να βρεθεί η επιχείρηση σε ορισμένο χρόνο
- Προτείνει μέσα και πόρους για να το κατορθώσει
- Καθορίζει την δομή και την οργάνωση της επιχείρησης
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων
- Προσδιορίζει τις ανάγκες σε κεφάλαια (equity + debt)
- Προσδιορίζει το κόστος κεφαλαίου
- Αποτιμά το ρίσκο και παρέχει μία εκ των προτέρων αξιολόγηση
- Αποτελεί πιλότο στην υλοποίηση επιμέρους επιχειρηματικών δράσεων
- Αποτελεί εργαλείο σύγκλισης ή απόκλισης ως προς τους στόχους αλλά και τους ανταγωνιστές (benchmarking)

# Πότε και γιατί κάνουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο

- για την ανάπτυξη μίας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας από επιχείρηση ή ιδιώτη
- για τη μελέτη των επιχειρηματικών λειτουργιών μιας υφιστάμενης επιχείρησης, με στόχο την βελτιστοποίηση τους
- για τη μελέτη βιωσιμότητας μιας υφιστάμενης επιχείρησης με επεκτατικές βλέψεις
- για την εξεύρεση πόρων (υποβολή αιτήματος δανειοδότησης ή υποβολή αίτησης χρηματοδότησης στο προγράμμάτων ενίσχυσης νέων ή υφιστάμενων επιχειρήσεων)

# Οι βασικές λειτουργίες ενός επιχειρηματικού σχεδίου

- **Σχεδιασμός:** «τεστάρει» την επιχειρηματική ιδέα σε πραγματικές συνθήκες και προγραμματίζει (πάντα σε πλήρη συνάρτηση με την πραγματικότητα) τις μελλοντικές κινήσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση του επιχειρηματικού εγχειρήματος
- **Επικοινωνία**
- **Δέσμευση**
- **Έλεγχος**

# Ενδεικτικά περιεχόμενα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

- Σύνοψη – Περίληψη
- Περιγραφή Επιχείρησης
- Προϊόν - Υπηρεσία
- Αγορά και Ανταγωνισμός
- Στρατηγική Μάρκετινγκ - Πωλήσεις
- Ανθρώπινοι Πόροι - Ομάδα Διοίκησης
- Εσωτερική Οργάνωση - Σύστημα Παραγωγής
- Οικονομικά Στοιχεία
- Κίνδυνοι - Εναλλακτικά Σενάρια
- Συμπέρασμα - Πρόταση Επένδυσης/ Χρηματοδότησης
- Παραρτήματα με Απόλυτα Απαραίτητα Στοιχεία





## Ενότητα II

# Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου

# Σύνοψη – Περίληψη

- Θα πρέπει να περιλαμβάνει:
  - μία εύκολα κατανοητή περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης (δηλαδή ποια ανάγκη θα ικανοποιήσει, ποιο προϊόν - υπηρεσία θα προσφέρει και τι οικονομικό όφελος θα έχει)
  - μία πρώτη αναφορά στην ομάδα διοίκησης
  - μία επισκόπηση των αγορών στις οποίες απευθύνεται και
  - κάποια βασικά οικονομικά στοιχεία (π.χ., πρόβλεψη πωλήσεων, χρήση κεφαλαίων, αποπληρωμή δανείων, επενδυτική πρόταση, κ.λπ.).

# Σύνοψη – Περίληψη

Ελκυστική,  
περιεκτική και  
σύντομη (1-2)  
σελίδες

Βάση για τον  
λεγόμενο «λόγο του  
ανελκυστήρα»

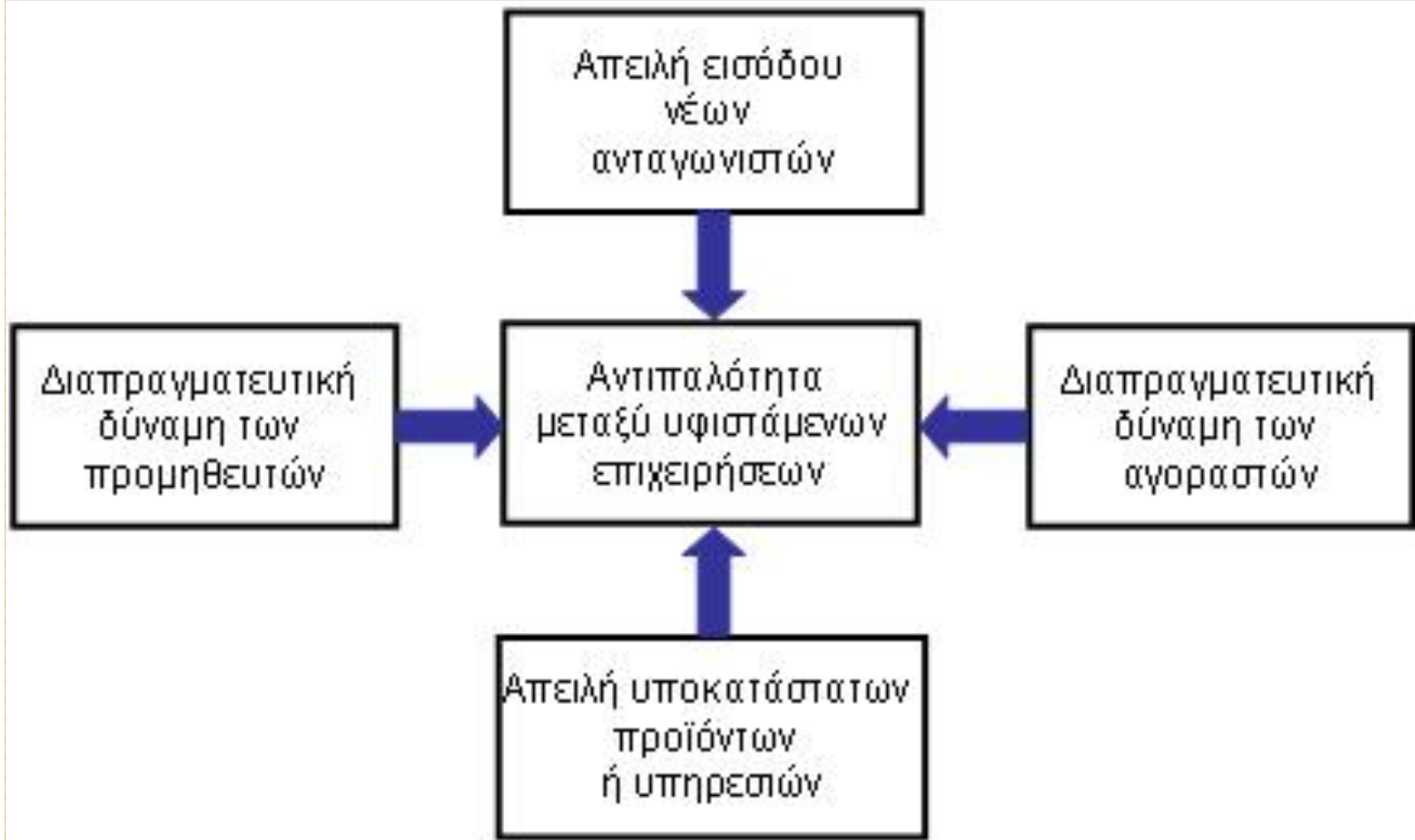


# Περιγραφή επιχείρησης

- όραμα και δήλωση για την αποστολή της επιχείρησης (vision and mission statement)
- σαφής αναφορά και ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής της (που βρισκόμαστε τώρα, που θέλουμε να βρεθούμε σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή στο μέλλον και πως θα πάμε εκεί)
- αναφορά στις στρατηγικές συνεργασίες της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς και στο επίπεδο που αυτές βρίσκονται
- μικρή ιστορική επισκόπηση της πορείας της
- περιγραφή των ατόμων που θα έχουν την ευθύνη της λειτουργίας της

# Προϊόν / Υπηρεσία

- περιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του προϊόντος/ υπηρεσίας σχέση με τους ανταγωνιστές
- παρουσίαση στοιχείων (πάντα από την πλευρά της περιγραφής του προϊόντος) για την αποδοχή του προϊόντος/ υπηρεσίας από τους δυνητικούς καταναλωτές (με βάση στοιχεία μιας πρώτης έρευνας αγοράς), για τα ανταγωνιστικά προϊόντα και τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα σε σχέση με αυτά
- παρουσίαση στοιχείων για πατέντες ή πνευματικά δικαιώματα (όπου αυτά χρειάζονται)



## Αγορά και ανταγωνισμός

**Μοντέλο πέντε (5) δυνάμεων του Porter (Porter Five Forces Model)**

# Μοντέλο πέντε (5) δυνάμεων του Porter (Porter Five Forces Model)

## 1. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

- Οι βασικοί «παίκτες» στην συγκεκριμένη αγορά (χαρακτηριστικά λειτουργίας τους, οικονομικά στοιχεία, στρατηγική, κ.λπ.) και τα χαρακτηριστικά του μεταξύ τους ανταγωνισμού

## 2. Οι μελλοντικές επιχειρήσεις που θα εισέλθουν στον κλάδο

- Εκτιμούμενοι κίνδυνοι από μελλοντική είσοδο νέων παικτών στην συγκεκριμένη αγορά

## 3. Οι πελάτες

- Χαρακτηριστικά πελατών – ομάδας στόχου (ηλικία, εισόδημα, καταναλωτικές συνήθειες, κ.λπ.)

# Μοντέλο πέντε (5) δυνάμεων του Porter (Porter Five Forces Model)

## 4. Οι προμηθευτές

- Βασικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση (π.χ., σε ποιες αγορές πρέπει να απευθυνθεί, ποιοι οι βασικοί παίκτες κάθε αγοράς, οικονομικά στοιχεία, χαρακτηριστικά δοσοληψιών όπως συνήθης χρόνος για την αποπληρωμή υποχρεώσεων κ.λπ.)

## 5. Τα υποκατάστατα προϊόντα

- Τα υπάρχοντα ή υπό ανάπτυξη προϊόντα (ή υπηρεσίες) που μπορούν να λειτουργήσουν σαν υποκατάστατα, τα χαρακτηριστικά τους, πως εκτιμάται ότι θα επηρεάσουν τις πωλήσεις της επιχείρησης και πως θα αντιμετωπιστούν.



# SWOT Analysis

*Strengths*



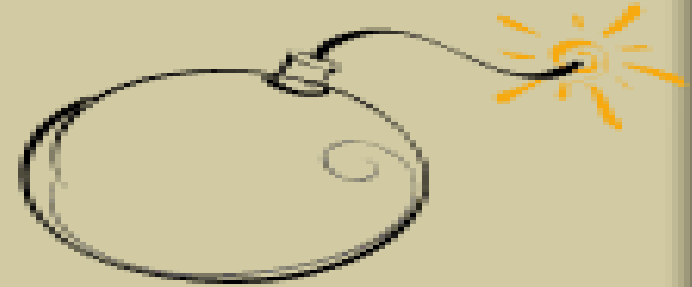
*Weaknesses*



*Opportunities*



*Threats*



## Αγορά και ανταγωνισμός

**SWOT ανάλυση**

**(Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές)**

# SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

## μήτρα swot analysis

|               |                |
|---------------|----------------|
| ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ | ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ     | ΑΠΕΙΛΕΣ        |

# SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

## Δυνατά - αδύνατα σημεία

### Δυνατά σημεία

- Ευελιξία
- Οργάνωση πωλήσεων
- Να έχει καλό δίκτυο διανομής/ προώθησης
- Να έχει μία εικόνα ποιότητας
- Υιοθέτηση τεχνολογιών

### Αδύνατα σημεία

- Να έχει ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων
- Να υπάρχει ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
- Να έχει κακή εικόνα σε ότι αφορά την ποιότητα
- Να έχει ανεπαρκές ή καθόλου δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών

# SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

## Ευκαιρίες - απειλές

### Ευκαιρίες

- Νέα χρηματοδοτικά προγράμματα για ενίσχυση νέων/ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- Σχεδιασμός μεγάλων επενδύσεων στην περιοχή

### Απειλές

- Απρόβλεπτες συνθήκες
- Διαφοροποίηση συνθηκών έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος
- Απαιτούμενος χρόνος για την υλοποίηση επενδύσεων που σχεδιάζονται
- Προοπτική εγκατάστασης και άλλων ομοειδών επιχειρήσεων στην περιοχή σε σύντομο χρονικό διάστημα

# Στρατηγική Μάρκετινγκ - Πωλήσεις

Τα τέσσερα  
ΠΙ του  
marketing  
(Marketing  
4Ps)



# Στρατηγική Μάρκετινγκ - Πωλήσεις

- Προϊόν (Product)
- Τίμη (Price)
- Τόπος (Place)
- Προώθηση (Promotion)

# Ανθρώπινοι Πόροι

## Ομάδα Διοίκησης

- συμπληρωματικά προσόντα και δεξιότητες
- κοινό όραμα (όλοι θέλουν να πετύχουν ένα κοινό στόχο)
- σωστό μέγεθος
- ευέλικτη προσέγγιση στα προβλήματα
- ομαδικό πνεύμα
- επιμονή/ δημιουργικό πνεύμα/ πειθαρχία (δεν τα παρατάει στην πρώτη δυσκολία αλλά «γεννάει» νέες ιδέες και ξαναπροσπαθεί)

**Πετυχημένη είναι η ομάδα η οποία παράγει έργο μεγαλύτερο από αυτό που παράγεται από την συνολική ατομική δραστηριότητα των μελών της.**

# Εσωτερική οργάνωση Σύστημα παραγωγής

- **Παραγωγική διαδικασία που θα ακολουθηθεί (σύστημα παραγωγής)**
  - ❖ Έρευνα και ανάπτυξη
  - ❖ Παραγωγή
  - ❖ Μάρκετινγκ
  - ❖ Πωλήσεις
  - ❖ Logistics
  - ❖ Μετά την πώληση εξυπηρέτηση πελατών
- **Εσωτερική οργάνωση (οργανόγραμμα)**



# Οικονομικά Στοιχεία

- Επαρκής τεκμηρίωση του τρόπου με τον οποίο θα προκύψουν τα προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης
- Έμφαση στη διαχείριση της ρευστότητας της επιχείρησης (με άλλα λόγια των «χρηματοροών», δηλαδή των «μετακινήσεων» των μετρητών προς και από την επιχείρηση) μέσω δύο βασικών στοιχείων: τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των εισπράξεων και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των πληρωμών
- Περιγραφή των μελλοντικών οικονομικών αναγκών για τη χρηματοδότηση της επέκτασης των δραστηριοτήτων της

# Οικονομικά Στοιχεία

Τρεις βασικές ερωτήσεις τις οποίες πρέπει να απαντά ξεκάθαρα η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων στο επιχειρηματικό σχέδιο:

- Πόσα χρήματα χρειάζεται η επιχείρηση και για ποια χρονική περίοδο (ανάγκες χρηματοδότησης);
- Ποιο είναι το κέρδος που θα πετύχει η επιχείρηση και σε ποια χρονική περίοδο;
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται οι οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης;

# Οικονομικά Στοιχεία

- Επενδυτικό κόστος (ακριβής προσδιορισμός)
- Έσοδα
  - Εντοπισμός πηγών εσόδων
  - Ποσοτικοποίηση με γνώμονα ρεαλιστικά μεγέθη
- Έξοδα
  - Εντοπισμός κέντρων κόστους
  - Ποσοτικοποίηση κέντρων κόστους (παραγωγή, λειτουργία, χρηματοδότηση)
- Νεκρό σημείο
- Καθαρές ταμειακές ροές (Αξιολόγηση)

# Οικονομικά Στοιχεία

(+) Έσοδα

(-) Έξοδα

= Μικτό αποτέλεσμα

(-) Κόστος διοίκησης

(-) Κόστος διάθεσης

(-) Κόστος έρευνας

(+) Άλλα έσοδα

= Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης

(-) Αποσβέσεις

(-) Τόκοι

= Κέρδη προ φόρων

(-) φόροι

= Καθαρά κέρδη

- Καθαρά κέρδη + αποσβέσεις =  
Καθαρή ταμειακή ροή

Εργαλείο αξιολόγησης επενδύσεων

# Κίνδυνοι – εναλλακτικά σενάρια

- **συγκεκριμένοι κίνδυνοι για την επιχείρηση**
  - η έλλειψη ή η αποχώρηση προσωπικού,
  - η απώλεια των αποκλειστικών δικαιωμάτων χρήσης ενός προϊόντος ή σήματος
  - η αποτυχία να φτάσει η παραγωγή στα αναμενόμενα επίπεδα λόγω κακού σχεδιασμού
  - Προϊοντική εισχώρηση
  - Επιχειρηματική διαδοχή
  - Μάθηση
  - Τήρηση διαδικασιών

# Κίνδυνοι – εναλλακτικά σενάρια

- **κίνδυνοι που συναντιούνται στο γενικότερο περιβάλλον**
  - μία γενικότερη πτώση της ζήτησης στον κλάδο στον οποίο επέλεξε να δραστηριοποιηθεί,
  - μία ανεπάρκεια των προμηθευτών της να καλύψουν τις ανάγκες της σε πρώτες ύλες,
  - έναν μη αναμενόμενα έντονο ανταγωνισμό,
  - μία αυξομείωση των φορολογικών συντελεστών
  - μία αποσταθεροποίηση του πολιτικού σκηνικού
- ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

## Στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη από τους επαγγελματίες επενδυτές στην αξιολόγηση των νέων επιχειρήσεων

- Η ομάδα διοίκησης: αν είναι έμπειρη, ικανή, έτοιμη να υλοποιήσει τον σχεδιασμό και να αναλάβει προσωπικά ρίσκα.
- Η αγορά: αν είναι «γοητευτική» και με πιθανότητες μεγάλης μελλοντικής ανάπτυξης.
- Το προϊόν: αν καλύπτει πραγματική ανάγκη και αν μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω.
- Το συγκριτικό πλεονέκτημα: αν είναι αρκετό και αν μπορεί να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Η στρατηγική: αν είναι ξεκάθαρη και πειστική.
- Η σχέση κινδύνου και απόδοσης: αν η αναμενόμενη απόδοση είναι ικανοποιητική για το ρίσκο που θα αναλάβει ο επενδυτής.
- Απτά αποτελέσματα: αν η φάση υλοποίησης έχει αρχίσει και αν υπάρχουν κάποια ενδεικτικά αποτελέσματα.

# Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να γίνει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι

- **Αποτελεσματικό** (περιέχει όλα όσα οι σχετιζόμενοι με την επιχείρηση – κυρίως οι χρηματοδότες και οι επενδυτές, αλλά και οι συνεργάτες, οι εργαζόμενοι, κ.λ.π., - πρέπει να γνωρίζουν)
- **Δομημένο** (ξεκάθαρη και απλή μορφή)
- **Περιεκτικό** (περιέχει την ουσία των γεγονότων χωρίς υπερβολικές ή ανώφελες αναφορές)
- **Σύντομο** (προτεινόμενη έκταση από 30 έως 40 σελίδες, συμπεριλαμβανομένων των παραρτημάτων)
- **Φιλικό στον χρήστη** (δακτυλογραφημένο με ευδιάκριτους χαρακτήρες, ξεκάθαρα κεφάλαια, κ.λπ.)
- **Ελκυστικό** (εύκολα κατανοητό, με απλά και ξεκάθαρα γραφικά και άλλα βοηθήματα)





**Ευχαριστούμε πολύ!**