



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 7^η β

Business Plan

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων
14 Μαΐου 2020



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοπός της ενότητας

- Να παρουσιάσει και αποσαφηνίσει τα στοιχεία ενός Επιχειρηματικού Πλάνου (Business Plan)
- Να παρέχει ένα σύνολο οδηγιών για τη σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου
- Να αναδείξει τα σημεία που ένας χρηματοδοτικός φορέας εξετάζει στο Επιχειρηματικό Σχέδιο
- Να εμφυσήσει στους φοιτητές την πρακτική της σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου



An open notebook with a business plan title and various tools. The notebook is open to a calendar page with dates 27, 28, 29, 30, 31, and 1. The title "Business Plan" is written in a large, hatched font. A black highlighter is at the top left, a yellow pencil is at the top right, a wooden hammer is at the bottom left, and a blue pen and a clear ruler are at the bottom right. The notebook is on a wooden surface.

Business Plan

Τι είναι;

- Το σημαντικότερο εργαλείο που συμβάλλει στην οργάνωση αυτής και στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων για κάθε επιχειρηματία που θέλει:
 - να δημιουργήσει μια νέα επιχείρηση
 - να προβεί σε ριζικές αλλαγές σε μία υπάρχουσα επιχείρηση
 - να παρακολουθήσει την πρόοδο του εγχειρήματός του
 - να προσελκύσει επενδύσεις
- Ένα μέσο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταφέρει πληροφορίες στους ενδιαφερομένους:
 - επενδυτές και δυνητικούς συνεργάτες
 - τη διοικητική ομάδα και το προσωπικό
 - εταίρους και κρατικούς φορείς
- Μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση δράσεων.
- Οδικός χάρτης που καθοδηγεί και βοηθά τον επιχειρηματία να προσαρμόζεται στο περιβάλλον και σε τυχόν δυσκολίες.
- Χτίζει πάνω στο Επιχειρηματικό Μοντέλο, δίνοντας περισσότερη λεπτομέρεια.

Η χρησιμότητα του Business Plan

- Συμβάλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Παρέχει μία ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές
- Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης
- Δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο για τη σύναψη δανείων, την ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και την προσέλκυση επενδυτών.



Η σπουδαιότητα του Business Plan

- Παρέχει απάντηση στο ερώτημα εάν είναι σκόπιμο να ξεκινήσει η επιχείρηση μέσα από οργανωμένη ανάλυση των στοιχείων και τον προγραμματισμό των ενεργειών.
- Μπορεί να βοηθήσει στη μετάβαση από την ιδέα στη μετρήσιμη εφαρμογή της, είτε στην περίπτωση της υπάρχουσας επιχείρησης είτε στην περίπτωση μιας νέας επιχείρησης.
- Αποτελεί κοινό κώδικα αναφοράς από όλα τα μέλη της ομάδας υλοποίησης της επιχείρησης.
- Παρέχει πληροφόρηση που προστατεύει τον επιχειρηματία από την ανάλυση υψηλού ρίσκου.
- Αποτελεί ένα μέσο διαπραγμάτευσης προς επενδυτές, δωρητές και άλλους ενδιαφερόμενους οι οποίοι έχουν ανάγκη από το αίσθημα της σιγουριάς που τους δίνει η γνώση ότι ο επιχειρηματίας ξέρει ακριβώς που είναι και ποιες οι προοπτικές της επιχείρησης του.





Μερικά σχόλια

- Κανόνας #1: δώστε προσοχή στο ποιος είναι ο αναγνώστης σας και βεβαιωθείτε ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του.
- Θεωρείστε τον αναγνώστη ως πελάτη σας απαντώντας στα εξής ερωτήματα:
 - Σε ποιον πελάτη στοχεύω; (τράπεζα, venture capitalist, ιδιώτη χρηματοδότη, οικογένεια)
 - Ποιες είναι οι ανάγκες του; (απόδοση της επένδυσης και έξοδος, ασφάλεια της επένδυσης, τίποτε)
 - Τι ακριβώς πουλάω;
 - Τι θέλω από τον πελάτη μου; (δάνειο, αξία, συμβουλή, δικτύωση)



Μερικά σχόλια

- Γενικά tips:
 - Μέγεθος (όχι πάνω από 20 σελίδες)
 - Επαγγελματικό (μπορεί να γίνει από εξωτερικό σύμβουλο αλλά με την δική σας ευθύνη)
 - Συμμετοχικό (ζητήστε σχόλια από τα μέλη της ομάδας)
 - Έμπνευση (Μελετήστε τα Ε.Π. άλλων επιχειρηματιών)
 - Συνοπτικό, χωρίς να πλατειάζει
 - Ευπαρουσίαστο και χωρίς λάθη
 - Ρεαλιστικό, ως προς τους στόχους που θέτει
 - Σαφές και κατανοητό
 - Αληθινό και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιεί



Πρότυπο Σχεδίασης

- Υπάρχουν διάφορα πρότυπα Επιχειρηματικού Σχεδίου
- Το ποιο θα ακολουθήσουμε εξαρτάται από το είδος και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης
- Παραδείγματα Εντύπων με οδηγίες συμπλήρωσης:
 - Πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Χρηματοδότησης (Νεοφυής Επιχειρηματικότητα)
http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/11_3_2016_Ypodeigma_Ypovolhs_Neofuhs_Epixeir.docx
 - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/page_102_1_gr_odegos_business_plan.doc
 - Τράπεζα
http://www.anher.gr/documents/ypodeigma%20-%20Business%20plan_EQUAL_KPE_DIKTYOSH.pdf
 - Κοινωνικοί εταίροι
http://www.on-board.gr/02/Business%20plan%20guide_el.pdf



Ενδεικτικό περιεχόμενο

1. Συνοπτική Περίληψη
2. Η επιχείρηση
3. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες
4. Κλάδοι, αγορές και ανταγωνιστές
5. Σχέδιο Μάρκετινγκ
6. Παραγωγή και λειτουργίες
7. Διοίκηση/ Ανθρώπινο δυναμικό
8. Χρηματοοικονομικό πλάνο
9. Κίνδυνος και σχέδιο εξόδου



1. Συνοπτική Περίληψη

- Ξεκινήστε από μια πρόταση που να συμπυκνώνει την επιχειρηματική ιδέα. **Storytelling...**
- Παρουσιάστε περιληπτικά τα βασικότερα σημεία που αναπτύξατε στο σχέδιο.
- Συμπληρώστε αυτή την ενότητα στο τέλος και οργανώστε την πληροφορία στους παρακάτω άξονες:
 - όραμα, αποστολή και φιλοσοφία/αξίες
 - η αγορά στόχος και τρόποι προσέγγισής της
 - συνεργασίες
 - χρηματοδότηση
 - αξιολόγηση κινδύνων και απόδοσης

Είναι η μόνη ενότητα του Ε.Π. που σίγουρα θα διαβαστεί!



1. Όραμα

Όραμα είναι οι προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής ιδανικής κατάστασης στο μέλλον. Εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνία).

- ✓ “To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world. * If you have a body, you are an athlete.” (Nike)
- ✓ “Apple is committed to bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings.” (Apple)
- ✓ “To sustain profitable growth by providing the best customer experience and dealer support.” (Toyota)



1. Αποστολή

Αποστολή είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της. Εκφράζει το βασικό καθήκον της οργάνωσης προς την κοινωνία.

- ✓ “To give people the power to share and make the world more open and connected.” (Facebook)
- ✓ “To give everyone the power to create and share ideas and information instantly, without barriers.” (Twitter)
- ✓ “To organize the world’s information and make it universally accessible and useful.” (Google)
- ✓ “We save people money so they can live better.” (Walmart)
- ✓ “To spice up everyday life.” (Chili’s Grill and Bar)
- ✗ “We are the most successful company in the world at delivering the best customer experience in markets we serve.”
- ✗ “Our goal is to be the leading company in satisfying customers while making money and providing jobs to employees who believe in satisfying customers.”



1. Αποστολή

Μια επιτυχημένη δήλωση εταιρικής αποστολής απαντά στα ερωτήματα:

- Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
Ενδεχόμενες αλλαγές στο προϊόν/υπηρεσία ή τον κλάδο δραστηριοποίησης.
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
Τι θέλει να επιτύχει σε σχέση με τα μερίδια αγοράς και τον ανταγωνισμό;
- Πώς θα κερδίσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά;
Σαφείς πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.



1. Φιλοσοφία

Ο άξονας αξιών πάνω στον οποίο θα κινείται η επιχείρηση στην καθημερινή λειτουργία της που ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το γενικό χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται, ενώ παράλληλα καθορίζει και το στυλ της διοίκησης.

Παράδειγμα: σεβασμός των εργαζομένων, ποιότητα, ευημερία για όλους, προσωπική ανάπτυξη, θετική σκέψη και στάση, πιστότητα, αλληλεγγύη, φερεγγυότητα, κέρδος για όλους, δικαίωμα και υποχρέωση όλων να συνεισφέρουν στην κοινότητα που ανήκουν, συμβολή στην υπέρβαση εμποδίων αποκλεισμού, αυτό-ενδυνάμωση, ανταποδοτικότητα, δεύτερη ευκαιρία, ισότητα, αξιοποίηση της διαφορετικότητας, το δικαίωμα όλων στη στέγη και στην εργασία, σεβασμός σε όλους, ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, μη διάκριση, σκληρή δουλειά, ισχύς εν τη ενώσει, το δικαίωμα όλων να ζουν αξιοπρεπώς όσον αφορά στην κάλυψη βασικών φυσιολογικών αναγκών.



1. Φιλοσοφία

Apple's Values

- ✓ Empathy for Customers/Users
- ✓ Aggressiveness/Achievement
- ✓ Positive Social Contribution
- ✓ Innovation/Vision
- ✓ Individual Performance
- ✓ Team Spirit
- ✓ Quality/Excellence
- ✓ Individual Reward
- ✓ Good Management



1. Αντικειμενικοί στόχοι

Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και αποτελούν δεσμεύσεις των μάνατζερ. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

Είδη στόχων: Στρατηγικοί και Χρηματοοικονομικοί, Μακροπρόθεσμοι και Βραχυπρόθεσμοι

Έξυπνοι στόχοι

Specific: Συγκεκριμένοι, ξεκάθαροι όσον αφορά το τί, πού, πότε και πώς θα αλλάξει η κατάσταση

Measurable: Μετρήσιμοι, να είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε ποσοτικά τους στόχους και τα οφέλη

Achievable: Εφικτοί, να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες

Realistic: Ρεαλιστικοί, να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται στους στόχους

Time-Bound: Χρονικά Δεσμευτικός, να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος

Στρατηγικός στόχος της Apple για το iPhone τον Ιανουάριο 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008.

Χρηματοοικονομικός στόχος της Procter & Gamble είναι να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 24% μέχρι το 2010.

Λάθος: “αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον”, “αύξηση των κερδών”, “μείωση του κόστους”



1. Δραστηριότητα

Καταγράψτε συνοπτικά το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και τη φιλοσοφία που θα διαπνέουν τη δική σας επιχείρηση.



2. Περιγραφή της Επιχείρησης

Απαντήστε στην ερώτηση:

- Πού είμαστε τώρα και τι έχουμε ήδη επιτύχει (αν πρόκειται για εδραιωμένη επιχείρηση)
- Ποιοι είμαστε και πού θέλουμε να πάμε (αν πρόκειται για νέα επιχείρηση)

Παρουσιάστε:

- Το στάδιο που έχει φθάσει το εγχείρημά σας
- Την μέχρι στιγμής πρόοδο
- Τις εγκαταστάσεις
- Τη διοίκηση της επιχείρησης και το υπόβαθρο των μελών της



3. Προϊόντα και υπηρεσίες

Παρουσιάστε αναλυτικά την επιχειρηματική ιδέα που ορίσατε προηγουμένως.

- Ποια είναι τα παραγόμενα προϊόντα και οι υπηρεσίες;
- Ποια είναι τα πραγματικά μοναδικά πλεονεκτήματα που εντοπίζετε στο προϊόν/υπηρεσία
- Ποια είναι τα αντίστοιχα οφέλη για τους πελάτες;
- Με πόση ευκολία οι ανταγωνιστές θα μπορούσαν να μιμηθούν την ιδέα;
- Ποια τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών;



3. Δραστηριότητα

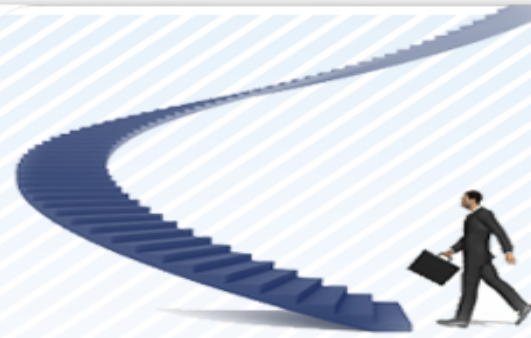
Περιγράψτε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγετε, τη μοναδικότητα και τα οφέλη που προσφέρουν και τον τρόπο παραγωγής τους στην περίπτωση της δικής σας επιχειρηματικής ιδέας.



4. Κλαδική ανάλυση

- Η ανάλυση PEST είναι ένα εργαλείο αποτύπωσης των δυνάμεων που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μελετά την πολιτική-νομική, οικονομική, κοινωνική-πολιτιστική και τεχνολογική διάσταση (PEST: Political, Economical, Social, Technological) καθώς και στοιχεία από το φυσικό, το δημογραφικό και το παγκόσμιο περιβάλλον.
- Η ανάλυση του κλάδου συνδυάζει τα ευρήματα της παραπάνω ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος με την ανάλυση του κλαδικού (ανταγωνιστικού) και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
 - Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, στη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, στην απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.
 - Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παράγοντες όπως οι φυσικοί, τεχνολογικοί και καινοτομικοί, ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί, οργανωτικοί πόροι, και η φήμη της επιχείρησης.
 - Οι δυνάμεις και αδυναμίες που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον συνδυάζονται με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον στη μήτρα SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) που ακολουθεί...





- > What you can do well?
- > How you stand apart from your competitors?
- > Do you possess strong research and development capabilities?
- > What internal resources do you have?
- > What kind of tangible assets (capital, credit, distribution channels or technology) you own?

S

STRENGTHS

- > Which areas need improvement to compete with your strongest competitor?
- > What does your business lack?
- > Are there any limited resources?
- > Is your business in a poor location?

W

WEAKNESSES

- > What opportunities exist in your market?
- > How can these benefit?
- > Is the perception of your business positive?
- > Had there been any changes the market recently?

O

OPPORTUNITIES

- > Who are your potential competitors?
- > Which factors you need to control to prevent the risks \ to your business?
- > Is there anything, deteriorating your revenues or profits?
- > What threatens your marketing efforts?

T

THREATS

4. Ανάλυση αγοράς

- Ξεκινήστε την ανάλυση της αγοράς μέσω του προσδιορισμού της πελατειακής σας βάσης.
- Χωρίστε την αγορά που ενδιαφέρεται για τα προϊόντα/υπηρεσίες σας σε τομείς κατατάσσοντας τον πρωτεύοντα και το δευτερεύοντα τομέα.
- Κάθε τομέας πρέπει να περιγράφεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (δημογραφικά, ενδιαφέροντα, ανάγκες, τρόπος ζωής, ηλικία, εισόδημα κτλ).
- Κατόπιν αναλύστε τους πελάτες σας χρησιμοποιώντας τη βοήθεια του πίνακα που ακολουθεί.



4. Ανάλυση αγοράς

Αγορά στόχος	Μέγεθος	Αξία	Ευκαιρίες	Τεκμηρίωση
Βασική				
Τομέας 1	Εκτιμήστε το μέγεθος κάθε τομέα σε όρους πληθυσμού.	Περιγράψτε τις βασικές ανάγκες κάθε τομέα και πώς ικανοποιούνται από την επιχείρηση. Τι αξία προσφέρετε σε κάθε τομέα;	Ποια είναι τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που ανιχνεύετε σε κάθε τομέα; Πώς τα αντιμετωπίζετε ή τα κεφαλαιοποιείτε;	Παρέχετε την αναγκαία τεκμηρίωση των λόγων που καθιστούν τα σχετικά προϊόντα/υπηρεσίες σας απαραίτητα σε αυτό τον τομέα.
Δευτερεύουσα				
Τομέας 2				
Τομέας 3				
Τομέας ...				



4. Έρευνα αγοράς

Εάν πραγματοποιήσετε έρευνα αγοράς παραθέστε λεπτομέρειες από την έρευνα της αγοράς που πραγματοποιήθηκε σχετικά με το μέγεθος, τη σύνθεση και τα άλλα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης αγοράς. Τα βασικά βήματά της είναι:

1. Ορισμός και διατύπωση του προβλήματος: μέσω της σωστής κατανόησης και μελέτης του περιβάλλοντος και των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων η επιχείρηση ορίζει το πρόβλημα και προχωράει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας.
2. Ανάπτυξη αποτελεσματικής προσέγγισης: εντοπισμός των μεταβλητών που επηρεάζουν την έρευνα (π.χ. δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, πιθανοί τρόποι προσέγγισής τους).
3. Επιλογή και Σχεδιασμός κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου: λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας.



4. Έρευνα αγοράς

4. Συλλογή δεδομένων: η έρευνα μπορεί να είναι είτε πρωτογενής είτε δευτερογενής.
 - Στη δευτερογενή έρευνα μπορείτε να αντλήσετε δημοσιευμένες πληροφορίες από την αγορά, επαγγελματικά έντυπα, εφημερίδες, περιοδικά, στατιστικές υπηρεσίες κλπ σε βιβλιοθήκες, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, προμηθευτές, συνδέσμους και κυβερνητικές πηγές, το διαδίκτυο, κλπ.
 - Στην πρωτογενή έρευνα θα πρέπει να συλλέξετε πληροφορίες μόνοι σας. Για παράδειγμα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον Χρυσό Οδηγό για να αναγνωρίσετε πιθανούς ανταγωνιστές, τον Τηλεφωνικό Κατάλογο για να εντοπιστούν πιθανοί πελάτες ή ομάδες πελατών και να κάνετε ποσοτικές ή/και ποιοτικές έρευνες για να μάθετε τις προτιμήσεις τους και να απαντήσετε σε πιο σύνθετα ερωτήματα καταναλωτικής συμπεριφοράς.
5. Ανάλυση των δεδομένων: καταγραφή, κωδικοποίηση και επαλήθευση των στοιχείων που συλλέχθηκαν και σύνθεση της σχετικής αναφοράς των αποτελεσμάτων.



4. Ανάλυση ανταγωνισμού

- Παραθέστε λεπτομέρειες για τους κύριους ανταγωνιστές, τα δυνατά αδύναμα σημεία τους και τις στρατηγικές τιμολόγησής τους.
- Η γνώση του ανταγωνισμού συμβάλλει στην καλύτερη τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στην αγορά και στον ανταγωνισμό.
- Οι ανταγωνιστές μπορεί να είναι άμεσοι ή έμμεσοι (υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες) και μελλοντικοί ανταγωνιστές που θα εισέλθουν στην αγορά.
- Βασιστείτε στον παρακάτω πίνακα για να οργανώσετε την πληροφορία αυτή.



4. Ανάλυση ανταγωνισμού

Ανταγωνιστές	Παρεχόμενες υπηρεσίες	Είδος	Διαφοροποίηση και ανταγωνιστική στρατηγική
Ανταγωνιστής A	Προσδιορίστε για κάθε ανταγωνιστή τα παρεχόμενα προϊόντα/υπηρεσίες.	Προσδιορίστε το είδος του ανταγωνιστή (άμεσος, έμμεσος: υποκατάστατο, νέο εισερχόμενος, συμπληρωματικός).	Εξηγήστε γιατί τα προϊόντα/υπηρεσίες σας διαφέρουν από των ανταγωνιστών κάνοντας αναφορά στα χαρακτηριστικά και στη μοναδικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών. Περιγράψτε πώς θα ανταγωνιστείτε ή θα συνεργαστείτε με άλλες επιχειρήσεις για να μεγιστοποιήσετε την κοινωνική σας απόδοση και βιωσιμότητα.
Ανταγωνιστής B			
Ανταγωνιστής ...			



5. Marketing plan

- Η στρατηγική μάρκετινγκ ουσιαστικά πρέπει να ξεκινά από την περιγραφή 4 αξόνων, τα λεγόμενα 4P για κάθε προϊόν/υπηρεσία και ομάδα-στόχο:
 - product, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
 - place, την τοποθεσία
 - price, την τιμολόγηση τους
 - promotion, το δίκτυο διανομής και τους τρόπους προώθησης
- Μπορείτε να οργανώσετε το σχέδιο μάρκετινγκ ξεκινώντας από τον προσδιορισμό των ομάδων στόχων, δωρητών, επενδυτών που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη της αποστολής και τη βιωσιμότητα, χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα:



5. Marketing plan

Στόχοι	Ανάγκες και επιθυμίες	Στρατηγική προσέγγισης	Χτίσιμο σχέσεων
Ομάδα στόχος 1			
Ομάδα στόχος 2			
Ομάδα στόχος ...			
Επενδυτής ...			
Δωρητής ...			
Γενικός πληθυσμός			

Επεξηγείστε τις ανάγκες και τις επιθυμίες για κάθε ομάδα προκειμένου να μάθετε τι μπορεί να τις προσεγγίσει.

Επεξηγείστε πώς θα προσεγγίσετε κάθε ομάδα μέσω της στρατηγικής προώθησης και διαφήμισης. Αναφερθείτε σε συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας (παραδοσιακά μέσα, εκδηλώσεις, ίντερνετ, κοινωνικά δίκτυα). Επισυνάψτε οποιοδήποτε υποστηρικτικό υλικό.

Περιγράψτε τις στρατηγικές/πολιτικές υποστήριξης πελατών και ανατροφοδότησης και αναλύστε το σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών και Επενδυτών με αναφορά σε συγκεκριμένες τεχνικές (τηλεφωνική επικοινωνία, email, συναντήσεις, επισκέψεις κτλ).



5. Συνεργάτες

- Υπάρχουν άτομα και επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να μοιράζονται την ίδια αποστολή με εσάς και μπορεί να είναι στο ευρύτερο περιβάλλον και να έχουν ανταγωνιστική θέση. Είναι όμως ζωτικής σημασίας να μάθετε να συνεργάζεστε και να επωφελείστε από τα αποτελέσματα της συνέργειας για την ολοκλήρωση της αποστολής σας που είναι σίγουρα πολύ μεγαλύτερα από της μεμονωμένης προσπάθειας, ειδικά στην περίπτωση που η τελευταία δεν αποφέρει καρπούς...



5. Συνεργάτες

Συνεργάτες	Αξία συνεισφοράς	Στρατηγικό ταίριασμα	Κατάσταση συνέργειας
Συνεργάτης 1	Περιγράψτε την αξία που κάθε συνεργάτης φέρνει στη συνέργεια και ποιος είναι ο βαθμός της ανταγωνιστικότητάς τους, της δικτύωσης και της εμπειρίας τους. Αιτιολογείστε γιατί τους χρειάζεστε.	Περιγράψτε πώς οι κοινωνικές σας αποστολές και οι δράσεις σας συγκλίνουν, γιατί θέλουν να συνεργαστούν μαζί σας και πώς θα υλοποιηθεί η συνεργασία.	Περιγράψτε αν η κατάσταση της συνεργασίας είναι ολοκληρωμένη ή εν εξελίξει. Αν έχει γίνει επαφή, αν έχει συμφωνηθεί κάτι, αν υπάρχει υποστήριξη από τη διοίκηση.
Συνεργάτης 2			
Συνεργάτης ...			



6. Παραγωγή και Λειτουργίες

Περιγράψτε τη λειτουργία της παραγωγής στην επιχείρηση:

- Τη διαδικασία της παραγωγής με αναφορά στα βασικά και κρίσιμα στάδια
- Τη χρήση υπεργολάβων
- Τη φύση του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και του κόστους λειτουργίας του
- Την πηγή των προμηθειών και τυχόν εξάρτηση από μοναδική πηγή
- Την εμπειρία και τεχνογνωσία της διοικητικής ομάδας της παραγωγής
- Τον έλεγχο και τα πρότυπα ποιότητας
- Τις προδιαγραφές χωροταξίας
- Το στάδιο της παραγωγής (σχεδιασμός, πρωτότυπο, αναπαραγωγή)

Αναδείξτε τυχόν θέματα που μπορεί να παρουσιαστούν και στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους



7. Διοίκηση/Ανθρώπινο Δυναμικό

- Ποιοι αποτελούν την ηγετική ομάδα και ποια τα καθήκοντά τους;
- Ποιες οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποια η περιγραφή των θέσεων;
- Με τι κριτήρια θα κάνουμε την επιλογή;
- Τι μισθούς και τι παροχές θα δίνουμε;
- Πως θα εκπαιδεύσουμε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης;



7. Διοίκηση/Ανθρώπινο Δυναμικό

- Βασιστείτε στον ακόλουθο πίνακα για να οργανώσετε την πληροφορία.

Ανθρώπινο δυναμικό				
Όνομα, ηλικία και προσόντα	Τίτλος θέσης εργασίας	Ημερομηνία πρόσληψης	Δεξιότητες	Εμπειρία και σπουδές
Υπάλληλος 1	Είτε πρόκειται τη βασική ομάδα (στελέχη και υπαλληλικό προσωπικό) είτε για του συμβούλους και διοικητές.		Αναφέρατε τις δεξιότητες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα καθώς και κάποια μοναδικά ταλέντα που ίσως έχουν.	Παράσχετε πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευση, πιστοποιήσεις, υπηκοότητα, ενδιαφέροντα, εργασιακή εμπειρία, συμμετοχή σε συνέδρια ή συνεργασίες, συμμετοχή σε δίκτυα κ.ο.κ.
Υπάλληλος 2				
Υπάλληλος 3				
Υπάλληλος ...				



7. Διοίκηση/Ανθρώπινο Δυναμικό

- Παραθέστε το οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Παραθέστε την περιγραφή των θέσεων εργασίας και τα βιογραφικά σημειώματα της ομάδας σε ένα Παράρτημα.
- Προσδιορίστε τις ανάγκες για δεξιότητες και νέες προσλήψεις ή περικοπές προσωπικού.
- Χρησιμοποιείτε τον παρακάτω πίνακα για να καθορίσετε τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Ανάγκες σε δεξιότητες	Καθορισμός θέσεων	Στελέχωση	Κατάσταση
Δεξιότητα 1	Προσδιορίστε τον αριθμό και το είδος των θέσεων εργασίας που απαιτούνται για να γίνει σύνδεση με τις απαιτούμενες δεξιότητες.	Περιγράψτε πώς στοχεύετε να διαχειριστείτε αυτές τις θέσεις απασχόλησης και να	Περιγράψτε την κατάσταση στελέχωσης
Δεξιότητα 2	Προσδιορίστε για κάθε θέση τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρία, το ωράριο απασχόλησης, στοιχεία χαρακτήρα.	προσεγγίσετε το νέο προσωπικό που επιθυμείτε να προσλάβετε.	(συμπληρωμένη, προς αναζήτηση, σε επαφή κ.ο.κ.)
...			



8. Χρηματοοικονομικό πλάνο

- **Έξοδα:** Κόστος προσωπικού, ενοίκια, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, αναλώσιμα, συντήρηση - επισκευές, αμοιβές εξ. συνεργατών, σύμβουλοι, δικηγόροι, τόκοι, αποσβέσεις, απρόβλεπτες δαπάνες.
- **Κεφάλαια:** Πόσα κεφάλαια απαιτούνται, από πού, πότε, τι κίνδυνος υπάρχει, πόσο και πότε θα αποδώσουν;
- **Πηγές χρηματοδότησης:** Ίδια κεφάλαια, Επενδυτές (Angels, Venture Capitalists), τράπεζες, leasing, κρατικές επιχορηγήσεις, πίστωση από προμηθευτές, δωρεές/crowdfunding.
- **Προβλέψεις** Οι προβλέψεις πρέπει να αφορούν ορίζοντα 3-5 χρόνων:
 - Ανάλυση κόστους
 - Πρόβλεψη πωλήσεων
 - Προσδιορισμός «Νεκρού σημείου»: Έσοδα - Έξοδα = 0 ούτε ζημία ούτε κέρδος.
- Διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες (πχ ρευστότητας, αποδοτικότητα Ι.Κ., βιωσιμότητας, δαπανών λειτουργίας, κοκ)



8. Χρηματοοικονομικό πλάνο

Είδος δαπάνης	Δαπάνες	Κόστος	Σύνολο
Καθορίστε ομάδες δαπανών (πχ ανθρωπικοί πόροι, εξοπλισμοί, τεχνολογίες, δράσεις κ.ο.κ.)	Για κάθε κατηγορία αναφερθείτε αναλυτικά στις επιμέρους δαπάνες και παρέχετε τεκμηρίωση με ποσότητα και το είδος όπου κρίνεται αναγκαίο.	Περιγράψτε το κόστος για κάθε επιμέρους δαπάνη.	Παρουσιάστε το υποσύνολο για κάθε ομάδα δαπανών και αθροίστε το σύνολο.

Είδος εισόδου	Αναμενόμενο όφελος	Απαιτήσεις για την είσπραξη
Παρουσιάστε τις βασικές δραστηριότητες εξεύρεσης πόρων. Συνήθως είναι οι πωλήσεις προϊόντων/υπηρεσιών, ειδικές εκδηλώσεις και δωρεές ή τόκοι επί καταθέσεων.	Αναφέρετε το ποσό που αναμένετε να εξοικονομήσετε από κάθε δραστηριότητα (κατά προσέγγιση).	Αναφέρατε τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται για την είσπραξη των κεφαλαίων. Οι απαιτήσεις αυτές είναι συνήθως κάποιο κεφάλαιο πχ για τη σύναψη μιας συνεργασίας, ή για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος κ.ο.κ.

Μήνας	Εισροές	Εκροές	Υπόλοιπο
Παραθέστε τους μήνες ξεκινώντας από το μήνα που ξεκινά να λειτουργεί η επιχείρηση.	Για κάθε μήνα αναφέρετε τα αναμενόμενα έσοδα.	Για κάθε μήνα αναφέρετε τα αναμενόμενα έξοδα.	Για κάθε μήνα αναφέρετε το υπόλοιπο, ό,τι δηλαδή απομένει από τα έσοδα μείον τα έξοδα συν το υπόλοιπο από τον προηγούμενο μήνα.



8. Χρηματοοικονομικό πλάνο

Σημειώστε ότι:

- Τα οικονομικά μεγέθη σας θα συγκριθούν με τα κλαδικά
- Τα οικονομικά μεγέθη πρέπει να τεκμηριώνονται λεπτομερώς
- Αποφύγετε τις αισιόδοξες προβλέψεις
- Μην αποφύγετε να αναφερθείτε σε προβλέψεις, αλλά επισημάνετε τα βασικά και περιοχές αβεβαιότητας.
- Μην αποφύγετε να αναφερθείτε σε δυσκολίες αλλά με μέτρο γιατί μπορεί να χαθεί η αξιοπιστία.



9. Κίνδυνοι και σχέδιο εξόδου

- Για κάθε κίνδυνο ή δυνατότητα που παρατηρείται μπορεί να γίνει καταγραφή και πρόβλεψη της πιθανής επίδρασης που θα έχει στο σχέδιο της επιχείρησης.
- Κατόπιν μια περιγραφή των τρόπων πρόληψης από τους κινδύνους και κεφαλαιοποίησης των ευκαιριών μπορεί να αναδείξει στρατηγικές που θα διασφαλίσουν το σχέδιο δράσης.
- Σχέδιο εξόδου: πρέπει να περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο θα αποζημιωθούν οι διάφοροι επενδυτές (πχ υψηλού κινδύνου, με σκοπό διοίκησης κοκ) για την επένδυσή τους.



10. Επίλογος

- Αναφερθείτε ξανά στους στόχους σας και στις αξιώσεις που έχετε για την επιχείρηση.
- Εάν ο σκοπός σας είναι η χρηματοδότηση, αναφέρατε ξανά το λόγο και το ποσό που ζητάτε.
- Ο επίλογος πρέπει να είναι ξεκάθαρος, συνοπτικός και να αφήνει θετικές εντυπώσεις.
- Το Business Plan σας πρέπει αντανακλά το όνειρο που έχετε για την επιχειρηματική σας ιδέα, πρέπει να εκπέμπει δυναμισμό.



11. Παραρτήματα

- Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό
- Μελέτες του κλάδου
- Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια
- Χάρτες και φωτογραφίες του χώρου
- Άρθρα περιοδικών ή άλλων ενημερωτικών μέσων
- Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού ή αυτού που πρόκειται να αγοραστεί
- Αντίγραφα μισθώσεων και συμβάσεων
- Επιστολές υποστήριξης από μελλοντικούς πελάτες
- Οποιοδήποτε άλλο υλικό χρειάζεται για να στηρίξετε τις παραδοχές σας
- Μελέτες έρευνας αγοράς
- Κατάλογο των περιουσιακών στοιχείων διαθέσιμων ως εγγύηση για λήψη δανείου



Μετά το Business Plan

Ακολουθεί η διανομή του. Πώς γίνεται αυτό;

- Στέλνετε το Business Plan σε όλους τους Επενδυτές που μπορείτε να προσεγγίσετε.
- Προσεγγίστε μόνο ορισμένους από αυτούς μέσω αξιόπιστων και εμπιστευτικών καναλιών.

Διάφορες πηγές χρηματοδότησης

- Οικογένεια και φίλοι
- Ιδιωτικά κεφάλαια και συμμετοχικά κεφάλαια
- Επιχειρηματικοί άγγελοι



Μετά το Business Plan

Το μέγεθος της επένδυσης εξαρτάται από το εγχείρημα

Το εύρος της κάθε επένδυσης: από \$150.000 μέχρι \$5.000.000 και πάνω

Προτιμώμενοι κλάδοι επένδυσης

- Παραδοσιακά οι τεχνολογικοί κλάδοι είναι πιο δημοφιλείς (ΤΠΕ, νανοτεχνολογία, βιοτεχνολογία)
- Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει δημοφιλής και ο κλάδος των υπηρεσιών



Μετά το Business Plan

- Τα στάδια επένδυσης είναι 4:
 - **Σποράς (Seed):** χρηματοδότηση υψηλού ρίσκου, αφορά στο στάδιο της ιδέας
 - **Ανάπτυξης:** αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται επίσης από υψηλό ρίσκο, αφορά στο στάδιο της δημιουργίας πρωτότυπου και του διερευνητικού μάρκετινγκ
 - **Εσόδων:** αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από μικρότερο ρίσκο σχετικά με τα προηγούμενα, αφορά στην ύπαρξη πρωτότυπου και αρχικών πελατών
 - **Κέρδους:** αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται επίσης από το μικρότερο ρίσκο, αφορά την αναζήτηση κεφαλαίων για ανάπτυξη
- Τα Venture Capitals ποικίλουν. Μερικοί προτιμούν τα πρώιμα στάδια για να ελέγχουν μεγαλύτερο μέρος του εγχειρήματος, άλλοι προτιμούν τα στάδια χαμηλού ρίσκου.



Τι θα προσέξουν οι επενδυτές

- Την ομάδα διοίκησης: προτιμούν να έχει αποδεδειγμένη εμπειρία και ικανότητα διοίκησης
- Το προϊόν/η αγορά: τους αρέσουν τα υπάρχοντα προϊόντα (όχι τα φανταστικά) που μπορούν να κατασκευαστούν και υπάρχει γι' αυτά μια ένδειξη αποδοχής από την αγορά
- Τα οικονομικά: τους αρέσει να βλέπουν την επένδυσή τους να παίρνει αξία για αυτούς εντός 3-7 ετών.



Δραστηριότητα

- Μελετήστε το ακόλουθο Επιχειρηματικό Σχέδιο για μικρή ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας (πηγή ΚΕΜΕΛ) στην Άνδρο και σχεδιάστε μια δική σας επιχειρηματική ιδέα για την περιοχή της Λευκάδας.

http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/business_plan_small_luxury_hotel.doc

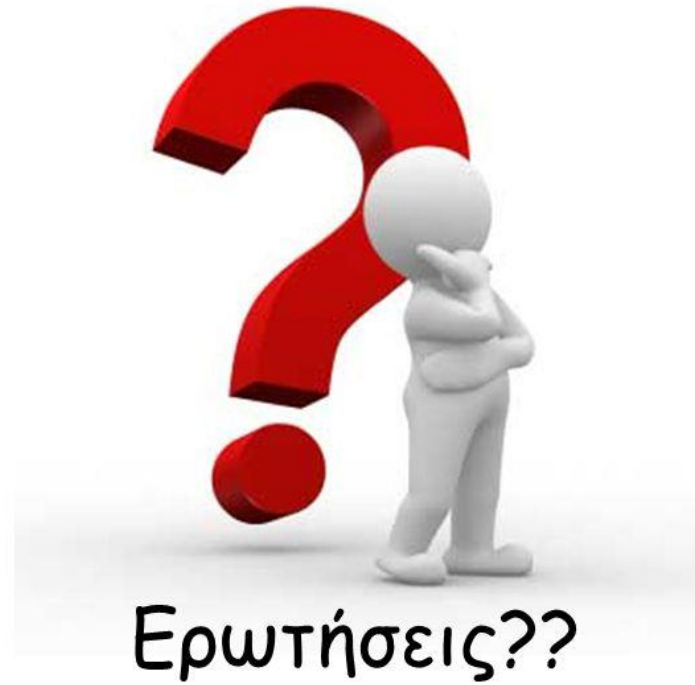


Βιβλιογραφία

- Taylor, J. W. (2005) Επιχειρησιακός προγραμματισμός = Business Plan, Αθήνα: Κριτήριο.
- Francis J. Greene, David J. Storey, Ειρήνη Φαφαλιού, Ιωσήφ Χασσίδ, (2011) Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, Εκδόσεις Κριτική.
- Γεωργαντά Ζωή (2004) Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες. Το management της επιχειρηματικής καινοτομίας, Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Θεοδωρόπουλος, Α. (2010) Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός: Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας, Αθήνα: Προπομπός.
- Stutely, R. (2003) Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο: Ο σύντομος δρόμος του έξυπνου επιχειρηματικού σχεδιασμού για στελέχη και επιχειρηματίες, Αθήνα : Παπασωτηρίου.
- Berry, T. (2000) Hurdle: The Book on Business Planning, millennium edition (revised), Palo Alto Software Inc.



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??