

**ΕΠΙΧΕΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ****(BUSINESS PLAN)****➤ Τι είναι ένα επιχειρησιακό σχέδιο**

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) είναι ένα έγγραφο το οποίο ορίζει τη βασική ιδέα για μια επιχείρηση και τα σχετικά θέματα ίδρυσης. Με απλά λόγια, ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιγράφει σε ποιο στάδιο βρίσκεται στην αρχή ο επιχειρηματίας, να υποδεικνύει πού θέλει να φτάσει και να υπογραμμίζει με ποιο τρόπο προτείνει να φτάσει εκεί. Ως προσχέδιο του επιχειρηματία για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, το επιχειρησιακό σχέδιο είναι στην ουσία μια γέφυρα μεταξύ της ιδέας και της πραγματικότητας.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και διαδοχή δραστηριοτήτων. Για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι το καταρτίζει ο επιχειρηματίας (ή τα βασικά στελέχη που έχει ήδη επιλέξει το Δημόσιο ή ένας ή μια ομάδα επενδυτών). Οι λόγοι για τους οποίους το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, όπως ορίστηκε παραπάνω, είναι δύο:

- Σχέδιο που έχει καταρτιστεί από άλλον, εκτός από αυτόν που θα το εφαρμόσει είναι αδύνατο να υλοποιηθεί, αφενός διότι δε λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες ή επιθυμίες του επιχειρηματία, με αποτέλεσμα να μην είναι απόλυτα κατανοητό, και αφετέρου διότι δημιουργεί αίσθημα «υπακοής» και κατωτερότητας.
- Εφόσον άλλος καταρτίσει το σχέδιο, ο ίδιος ο επιχειρηματίας επαναπαύεται σε αυτό και έτσι δεν αποδέχεται την ανάγκη επιστημονικής υποστήριξης, τόσο στην κατάρτιση του σχεδίου όσο και στην υλοποίησή του. Αυτό άλλωστε, δε συμβαίνει μόνο στην Ελλάδα, απλά συμβαίνει πιο έντονα και πιο συχνά από ότι σε άλλες χώρες. Ακόμη πιο έντονο είναι το φαινόμενο όταν οι επιχειρηματίες, όπως ορίστηκαν παραπάνω, έχουν ήδη επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή κατέχουν Δημόσια θέση.



Βέβαια, ο επιχειρηματίας έχει ανάγκη υποστήριξης για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή:

- ο Χρειάζεται την απαραίτητη μεθοδολογία για την ίδια τη σύνταξη του σχεδίου, την οποία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει.
- ο Χρειάζεται κάποιον που θα αναζητήσει για λογαριασμό του τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να επιλέξει τους καταλληλότερους χωρίς να δημιουργεί αντιπάθειες ή να υποπίπτει σε «υποχρεώσεις».
- ο Έχει ανάγκη από κάποιον εκπαιδευμένο και με διαθέσιμο χρόνο στην καταγραφή των στοιχείων του σχεδίου, ώστε να επιδοθεί απερίσπαστος στις κορυφαίες δραστηριότητες της επιχειρηματικής δράσης, όπως η λήψη αποφάσεων, εξασφάλιση κεφαλαίων, τις σχέσεις με τη Δημόσια Διοίκηση, τις σχέσεις με τις ομάδες πίεσης, την εξασφάλιση συνεργασιών και την οργάνωση των δικτύων.

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο σε συνεργασία του επιχειρηματία με κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη, είτε αυτά ανήκουν ήδη στη διοικητική ομάδα της επιχείρησης είτε ανήκουν (το συνηθέστερο) σε επιχειρήσεις συμβούλων. Στην περίπτωση της επιχείρησης συμβούλων, είναι απαραίτητη η παρουσία όλων των μελών της ομάδας σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, τουλάχιστον στην αρχή και στο τέλος κάθε φάσης του σχεδίου, ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή αλλά και να προβλέπεται η τυχαία αποχώρηση κάποιου μέλους.

Σε κάθε περίπτωση, τα ειδικά στελέχη για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό θέτουν κάθε φορά ένα ζήτημα μιας ενότητας (ποτέ τα στάδια ή μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν τίθενται όλα μαζί στον επιχειρηματία), περιμένουν από τον επιχειρηματία να διατυπώσει ο ίδιος την ανάγκη απόκτησης πρόσθετων πληροφοριών, τεχνικών ικανοτήτων, ή υπολογισμών και οι απαντήσεις εκμαιεύονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία με τη μορφή «λήψης απόφασης» η οποία κάθε φορά καταγράφεται από την ομάδα υποστήριξης, ώστε να αποτελέσει ένα ενιαίο κείμενο.

Συνοπτικά, ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα έχει τέσσερις βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς:



- 1) αναγνωρίζει τη φύση και το γενικό πλαίσιο της επιχειρηματικής ευκαιρίας.
- 2) παρουσιάζει την προσέγγιση που προγραμματίζει να ακολουθήσει ο επιχειρηματίας για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία.
- 3) Αναγνωρίζει τους παράγοντες που κατά πάσα πιθανότητα θα καθορίσουν το αν θα είναι η επιχείρηση πετυχημένη.
- 4) Εξυπηρετεί σαν εργαλείο για τη συγκέντρωση οικονομικού κεφαλαίου.

Συνεπάγεται ότι ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να εξηγεί τις βασικές μεταβλητές για επιτυχία ή αποτυχία, βοηθώντας έτσι τον επιχειρηματία να προετοιμαστεί για διάφορες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν. Πράγματι, αυτή είναι η πιο σημαντική λειτουργία του επιχειρησιακού σχεδίου.

**Περιγραφή του σκοπού, της βασικής ιδέας και τεκμηρίωση των ακόλουθων σημείων (που αποτελούν και κριτήρια αξιολόγησης του business plan):**

- 1) Γιατί είναι μοναδικό ή διαφορετικό το προϊόν που θα παράγω και σε τι διαφέρει από τις υπάρχουσες λύσεις; (How and why is it unique and/or different from dominant design solutions?)
- 2) Γιατί θα προτιμήσει το προϊόν μας ένας πελάτης; Τι είναι αυτό που κάνει την υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρουμε διακριτό (distinct) από κάποιο άλλο αντίστοιχο που διατίθεται στην αγορά; (What would be the distinct value proposition?)
- 3) Ποιο είναι το (πραγματικό) επιχειρηματικό μοντέλο – δηλαδή η παραγωγική διαδικασία- έτσι ώστε να καταδεικνύεται και ο τρόπος που προκύπτουν τα έσοδα της εταιρείας; (What would be the intrinsic business model?)
- 4) Ανάλυση σχετικά με το εάν η επιλογή μας για να παράγουμε το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία έχει χαρακτηριστικά που θα του επιτρέψουν να επιβιώσει έναντι άλλων ανταγωνιστών, ότι είναι βιώσιμο και επεκτάσιμο. (How and why is this defensible, sustainable, scalable as a solution?)



5) Σε ποιους απευθύνεται το προϊόν που παράγουμε (σε ποιο target group) και με ποιο τρόπο θα μπορέσουμε να αποκτήσουμε πελατεία «αφοσιωμένη» σε βάθος χρόνου; Αυτό είναι σημαντικό για να μπορεί μία εταιρεία να προσδιορίσει την τιμολογιακή της πολιτική. (Which are the key target market niches and how they prove “sticky” for this solution over time?)

➤ **Περιεχόμενα ενός επιχειρησιακού σχεδίου (business plan)**

Υπάρχουν αρκετοί και διαφορετικοί τρόποι για να συνταχθεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο (business plan). Σε κάθε περίπτωση, το επιθυμητό μέγεθος ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι αυτό που δεν ξεπερνά τις 25 – 30 σελίδες.

Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε αυτό, ώστε να είναι αποτελεσματικό:

- **Εξώφυλλο – Τίτλοι:** Περιέχονται τα ονόματα, οι διευθύνσεις και τα τηλέφωνα της επιχείρησης, των ιδιοκτητών και του διοικητικού προσωπικού, η ημερομηνία προετοιμασίας, ο αριθμός των αντιγράφων και το άτομο προς επικοινωνία.
- **Πίνακας περιεχομένων:** Περιέχονται τα βασικά τμήματα του επιχειρησιακού σχεδίου.
- **Περίληψη:** Παρέχεται μια ανακεφαλαίωση του συνόλου των τμημάτων του επιχειρησιακού σχεδίου (1-3 σελίδες), όπου τονίζονται τα σημαντικά σημεία του κάθε τμήματος (το είδος της επιχείρησης, ποιο είναι το προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης και τι το ιδιαίτερο εμπεριέχουν, ποια είναι τα διοικητικά στελέχη, πόσα χρήματα χρειάζονται, σε τι επίπεδα και πώς θα χρησιμοποιηθούν) και δημιουργείται η προσπάθεια για παρακίνηση του ενδιαφέροντος του αναγνώστη.
- **Δήλωση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης:** Περιγράφεται η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί και η επιχειρησιακή φιλοσοφία για να γίνει το όραμα πραγματικότητα.



- **Περιγραφή της εταιρίας:** Περιγράφεται η προτεινόμενη μορφή της εταιρίας (ατομική, Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε., Συνεταιρισμός κ.ά.) και αναγράφονται: η επωνυμία της εταιρίας και η τοποθεσία της, οι αντικειμενικοί σκοποί της, η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρεται, το μερίδιο αγοράς, η τρέχουσα κατάσταση (ίδρυση, εξαγορά ή επέκταση) και το τυχόν ιστορικό αν υπάρχει, και η νομική μορφή της εταιρίας.
- **Πρόγραμμα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών:** Περιγράφεται το προϊόν ή/και η υπηρεσία και τονίζονται κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Εξηγείται ο λόγος για τον οποίο οι καταναλωτές θα αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν ή την υπηρεσία. Επίσης, εδώ μπορούν να αναπτυχθούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν συγκριτικό πλεονέκτημα καθώς και η διαθέσιμη νομική προστασία – τα προνόμια ευρεσιτεχνίας, συγγραφικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα κ.ά.
- **Πρόγραμμα Μάρκετινγκ:** Αναφέρονται οι πιθανοί πελάτες της επιχείρησης και το είδος του ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίσει. Δίνονται οι γενικές γραμμές της στρατηγικής μάρκετινγκ και προσδιορίζεται το στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης. Στο τμήμα αυτό περιγράφονται και τα εξής: η ανάλυση αγοράς στόχου και προφίλ του πελάτη στόχου, οι μέθοδοι αναγνώρισης και προσέλκυσης των πελατών, η προσέγγιση των πωλήσεων και τα κανάλια διανομής, οι μορφές προώθησης πωλήσεων και διαφήμισης, καθώς και οι πολιτικές πίστωσης και τιμολόγησης.
- **Πρόγραμμα διοίκησης:** Προσδιορίζει τα βασικά μέλη (τους ενεργούς επενδυτές, τη διοικητική ομάδα και τους διευθυντές) παραθέτοντας την πείρα και τις ικανότητες που έχουν. Αυτό το τμήμα πρέπει να προσφέρει τις ακόλουθες περιγραφές: ομάδα διοίκησης, εξωτερικοί επενδυτές ή/και διευθυντές και τα προσόντα τους, εξωτερικοί ανθρώπινοι πόροι και τα προσόντα τους, πρόγραμμα στρατολόγησης και κατάρτισης υπαλλήλων.
- **Λειτουργικό πρόγραμμα:** Εξηγεί τον τύπο του συστήματος κατασκευής ή λειτουργίας που θα χρησιμοποιηθεί. Περιγράφει τις εγκαταστάσεις, την εργασία, τις πρώτες ύλες και τις διαδικαστικές απαιτήσεις του προϊόντος.



Αυτό το τμήμα πρέπει να προσφέρει τις ακόλουθες περιγραφές: λειτουργικές και κατασκευαστικές μέθοδοι, λειτουργικές εγκαταστάσεις (τοποθεσία, χώρος και εξοπλισμός), μέθοδοι ελέγχου ποιότητας, διαδικασίες ελέγχου απογραφών και λειτουργιών, πηγές προμηθειών και αγοραστικές διαδικασίες.

- **Οικονομικό πρόγραμμα:** Προσδιορίζει τις οικονομικές ανάγκες και τις βασικές πηγές χρηματοδότησης. Παρουσιάζει προβλέψεις των εσόδων, των εξόδων και των κερδών. Αυτό το τμήμα πρέπει να προσφέρει τις ακόλουθες περιγραφές: ιστορικές οικονομικές εκθέσεις για τα τελευταία τρία ως πέντε χρόνια ή για όσα διατίθενται, pro forma οικονομικές δηλώσεις για τρία ως πέντε χρόνια, συμπεριλαμβανομένων των δηλώσεων εισοδήματος, των ισολογισμών, των δηλώσεων ταμειακής ροής και των ταμειακών προϋπολογισμών (μηνιαίοι για το πρώτο έτος και τριμηνιαίοι για το δεύτερο), ανάλυση νεκρού σημείου για κέρδη και ταμειακές ροές και προγραμματισμένες πηγές χρηματοδότησης.
- **Παράρτημα υποστηρικτικών εγγράφων:** Παρέχει συμπληρωματικό υλικό στο σχέδιο. Αυτό το τμήμα πρέπει να προσφέρει τις ακόλουθες περιγραφές: βιογραφικά της ομάδας διοίκησης, οποιαδήποτε άλλα σημαντικά δεδομένα τα οποία υποστηρίζουν τις πληροφορίες στο επιχειρησιακό πρόγραμμα καθώς τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης.



➤ **Παρουσίαση ενός επιχειρησιακού σχεδίου (business plan)**

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύντομη περιγραφή προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου και παρουσίαση της επιχείρησης.

2. ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Περιγραφή της καινοτομίας στην παραγωγή ή/και σε άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης. Εάν υπάρχει ενσωμάτωση υψηλής τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας ή οτιδήποτε νέο που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει να απαντηθεί το ερώτημα: γιατί είναι μοναδικό ή διαφορετικό το προϊόν που θα παράγω και σε τι διαφέρει από τις υπάρχουσες λύσεις.

3. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

*3.1 Περιγραφή Προϊόντος ή/και Υπηρεσίας*

Χαρακτηριστικά προϊόντων και πλεονεκτήματά τους. Γιατί θα προτιμήσει το προϊόν μας ένας πελάτης; Τι είναι αυτό που κάνει την υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρουμε διακριτό (distinct) από κάποιο άλλο αντίστοιχο που διατίθεται στην αγορά;

4. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ανάλυση της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε να προκύπτει το τελικό προϊόν και τα έσοδα της εταιρείας (What would be the intrinsic business model). Ειδικότερα θα πρέπει να αναλυθούν τα ακόλουθα σημεία:

*4.1 Προμηθευτές:* Παρουσίαση προμηθευτών, σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές

*4.2 Προσωπικό Παραγωγής:* Να καταγραφούν οι ανάγκες σε προσωπικό ανά τομέα, δεξιότητες

*4.3 Ανάλυση Παραγωγικού Εξοπλισμού:* Αναλυτική παρουσίαση του παραγωγικού εξοπλισμού (μηχανήματα κ.α)



4.4 *Ανάλυση Τόπου Εγκατάστασης:* Γιατί επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης και με ποια κριτήρια

## 5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 *Ανταγωνισμός και στρατηγική της επιχείρησης για τη βιωσιμότητα και επέκτασή της:*

Αναφορά της τρέχουσας κατάστασης, της πιθανής αντίδρασης του ανταγωνισμού στην εμφάνιση της δικής σας επιχείρησης, αξιολόγηση της υπάρχουσας και ενδεχόμενης αγοράς και περιγραφή της αναμενόμενης εξέλιξης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Επιχειρηματολογία σχετικά με το εάν η επιλογή μας για να παράγουμε το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία έχει χαρακτηριστικά που θα του επιτρέψουν να επιβιώσει έναντι άλλων ανταγωνιστών, ότι είναι βιώσιμο και επεκτάσιμο. (How and why is this defensible, sustainable, scalable as a solution?)

### 5.2 SWOT ANALYSIS:

Παράθεση εν συντομία των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης και αντίστοιχα ευκαιρίες και απειλές που μπορούν να προκύψουν στο οικονομικό περιβάλλον και να επηρεάσουν τη λειτουργία της εταιρείας:

- ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS) & ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)
- ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES) & ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

## 6. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ & MARKETING PLAN

Σε ποιους απευθύνεται το προϊόν που παράγουμε (σε ποιο target group) και με ποιο τρόπο θα μπορέσουμε να αποκτήσουμε πελατεία «αφοσιωμένη» σε βάθος χρόνου; Αυτό είναι σημαντικό για να μπορεί μία εταιρεία να προσδιορίσει την τιμολογιακή της πολιτική. (Which are the key target market niches and how they prove “sticky” for this solution over time?)





6.1 *Τμηματοποίηση της Αγοράς:* Αναφέρετε σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεστε και γιατί.

6.2 *Προσδιορισμός Τιμολογιακής Πολιτικής:* Αναφέρατε με πιο τρόπο θα διαμορφωθεί η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, πιθανοί διακανονισμοί με πελάτες, διαμόρφωση τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους για ικανοποίηση των πελατών.

6.3 *Πλάνο Προώθησης Προϊόντων ή/και Υπηρεσιών:* Αναφέρατε ποιος πιστεύετε ότι είναι ο καλύτερος τρόπος προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών, πιθανές συνεργασίες, εξαγωγικοί στόχοι επιχείρησης κ.α.

## 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

7.1 *Προβλεπόμενος Ισολογισμός Χρήσης:* Σύνταξη Ισολογισμού

7.2 *Προβλεπόμενος Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης και Χρήσεως:* Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως, Προβλεπτική πορεία Αποτελεσμάτων Χρήσης

7.3 *Αριθμοδείκτες:* ρευστότητας, αποδοτικότητας, δραστηριότητας.