

*Επιχειρηματικότητα
& Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής
Υπηρεσιών*

Μάθημα 2^ο :
Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ορισμοί και Αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ✓ Το *Επιχειρηματικό Σχέδιο* είναι ένα γραπτό κείμενο που περιλαμβάνει τις *σκέψεις* του *επιχειρηματία* και όλες εκείνες τις ενέργειες που θα τον οδηγήσουν στην *επίτευξη των στόχων* ΤΟΥ. (Meyer και Allen, 2004)
- ✓ Γενικά, αποτελεί έναν *οδηγό για τον επιχειρηματία*, που του επισημαίνει *τι πρέπει* να κάνει, *πως* να το κάνει και *πότε* να το κάνει.
- ✓ Για μια υπάρχουσα επιχείρηση, το επιχειρηματικό σχέδιο του επισημαίνει *που βρίσκεται τώρα*, *που θέλει να φτάσει*, *πως* θα φτάσει και *πότε* θα φτάσει. Συμπερασματικά, είναι μια *περίληψη όλων των σκέψεων, δραστηριοτήτων* και *στόχων* της επιχείρησης (Κόκκορης, 2001).

Ορισμοί και Αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ✓ Σύμφωνα με τον ένα *επιχειρηματικό σχέδιο* περιλαμβάνει τους *στόχους* της επιχείρησης, τις *στρατηγικές* που θα ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, τις *προβλέψεις* για τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και τους *τρόπους* με τους οποίους θα τα επιλύσει.
- ✓ Επίσης, αναφέρει την *οργανωτική διάρθρωση* της επιχείρησης και τέλος το *ύψος* του *κεφαλαίου* που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση (Κανελλόπουλος, 1994),.
- ✓ Ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τη *βασική ιδέα για την επιχείρηση* και αξιολογεί την *παρούσα κατάσταση* της επιχείρησης (το *εσωτερικό* περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζοντας τα *ισχυρά σημεία* και τα *αδύνατα σημεία* της επιχείρησης).
- ✓ Επίσης, αξιολογεί το *εξωτερικό* περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζοντας τις *ευκαιρίες* και τις *απειλές* που υπάρχουν σε αυτό, και καθορίζει τις *φιλοδοξίες* αλλά και τις *δυνατότητες* της επιχείρησης.

Ορισμοί και Αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ✓ Το *επιχειρηματικό σχέδιο* χαράζει που θέλει να *φτάσει στο μέλλον* η επιχείρηση, αναφέρει τους *τρόπους* με τους οποίους θα πετύχει τους *στόχους* της, κάνει προβλέψεις για το *μέλλον* σχετικά με τη *βιωσιμότητα* της επιχείρησης και λαμβάνει υπόψη του τα τυχαία εκείνα γεγονότα που θα επηρεάσουν τη λειτουργία της και το χρόνο πραγματοποίησης των στόχων της (πυρκαγιά, κλοπή, ασθένεια, επιδοτήσεις κτλ).
- ✓ Το χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι πρέπει να *ανανεώνεται συνεχώς*, γιατί η οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, η αγορά στην οποία απευθύνεται και οι συνθήκες ανταγωνισμού, αλλάζουν συνεχώς. (Meyer & Allen, 2004; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).
- ✓ Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο, γιατί οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε μία *ανταγωνιστική οικονομία*, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες σε διεθνές επίπεδο και απειλούν κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επομένως, απαιτούνται *αποφάσεις και ενέργειες πολύ καλά σχεδιασμένες* και *οργανωμένες* σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ✓ Ένα συνηθισμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από τις *παρακάτω ενότητες*:
 1. *Τίτλος*
 2. *Πίνακας περιεχομένων*
 3. *Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου*
 4. *Περιγραφή της επιχείρησης (Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)*
 5. *Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας*
 6. *Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων*
 7. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*
 8. *Διαχείριση Λειτουργιών*
 9. *Οικονομική Διαχείριση*
 10. *Παραρτήματα*

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

1. Τίτλος

- Στην πρώτη σελίδα του σχεδίου βρίσκεται ο **τίτλος** «Επιχειρηματικό Σχέδιο τα εταιρεία Χ», τα **στοιχεία** της (διακριτικός τίτλος, διεύθυνση, τηλέφωνο ή άλλα στοιχεία επικοινωνίας) και η **ημερομηνία** σύνταξης. Πρέπει, επίσης να αναγράφονται και οι συμμετέχοντες στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

2. Πίνακας περιεχομένων

- Αναγράφονται όλες οι **ενότητες** και **υποενότητες** του επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό ο αναγνώστης να αποκτά μια **γενική εικόνα** του περιεχομένου του σχεδίου και να μπορεί γρήγορα να ανατρέχει στα σημεία που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Σύνοψη των κύριων σημείων του σχεδίου. Η περίληψη πρέπει να είναι μικρή (μέχρι 2 σελίδες) και να προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να μελετήσει και τα επόμενα κεφάλαια.

4. Περιγραφή της Επιχείρησης (Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)

- Περιγράφονται αναλυτικά:
 - i. το *ιστορικό* της επιχείρησης,
 - ii. η *νομική μορφή* της,
 - iii. ο *Σκοπός-Αποστολή* της επιχείρησης (αναφορά στο προϊόν / υπηρεσία που παρέχεται από την επιχείρηση, στον πελάτη που χρησιμοποιεί το προϊόν και στη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση)

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

4. Περιγραφή της Επιχείρησης (Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)

- Περιγράφονται αναλυτικά:

- iv. το *όραμα* (αναφορά στη μελλοντική εικόνα της επιχείρησης), οι αξίες (αναφορά στις αρχές που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τη λήψη των αποφάσεων) και η *φιλοσοφία* της επιχείρησης,
- v. οι *μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι* της επιχείρησης (αναφορά στο μετρήσιμο αποτέλεσμα που πρέπει να καταφέρει η επιχείρηση με χρονικό και οικονομικό προσδιορισμό),
- vi. η *στρατηγική* της επιχείρησης,
- vii. η *τοποθεσία*, οι *εγκαταστάσεις* και ο *τρόπος λειτουργίας* της επιχείρησης.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

5. Περιγραφή του προϊόντος ή της Υπηρεσίας

- ✓ Αναλυτική περιγραφή των *τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος* (μέγεθος, σχήμα, ποιότητα, υλικά, αισθητική, τιμή, κλπ.) ή της *υπηρεσίας* που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.
- ✓ Συγκεκριμένα, η ενότητα αυτή περιγράφει:
 - τον *τρόπο λειτουργίας του προϊόντος* ή της υπηρεσίας βάσει των τεχνικών χαρακτηριστικών που κατέχει,
 - τις *ανάγκες των πελατών* που ικανοποιούνται από τη χρήση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας
 - τα *δυνατά και αδύνατα σημεία* του προϊόντος ή υπηρεσίας,
 - τη *ζήτηση* που καταγράφεται για το προϊόν αυτό,
 - τους *λόγους* που θα το προτιμήσουν οι καταναλωτές,
 - τα *ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά* του και
 - το *ρόλο της τεχνολογίας* στη δημιουργία και χρήση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

- ✓ Αναφέρονται τα *κυριότερα χαρακτηριστικά* του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, όπως το μέγεθος, το δυναμικό, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του.
- ✓ Αναλύεται ο *ανταγωνισμός* (οι κυριότεροι ανταγωνιστές), τα *τμήματα αγοράς* στα οποία επικεντρώνεται ο ανταγωνισμός, η πορεία των *πωλήσεων* των κυριότερων ανταγωνιστών της επιχείρησης, τα δυνατά σημεία τους και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.
- ✓ Περιγράφεται:
 - η *πολιτική τιμολόγησης* του προϊόντος ή της υπηρεσίας,

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

✓ Περιγράφεται:

- η **πολιτική προώθησης** (περιγράφεται το Μείγμα Προώθησης το οποίο περιλαμβάνει:
 - i. την προώθηση των Πωλήσεων,
 - ii. τη διαφήμιση του προϊόντος,
 - iii. τη δημοσιότητα,
 - iv. τις Δημόσιες Σχέσεις, και
 - v. τις Προσωπικές Πωλήσεις)

- η **πολιτική διανομής** του προϊόντος μέσω των καναλιών διανομής. Όταν πρόκειται για υπηρεσία, σε αυτό το σημείο ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αναφέρεται η τοποθεσία (γεωγραφική περιοχή) της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- ✓ Περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή της *οργανωτικής διάρθρωσης* της επιχείρησης με παρουσίαση του *Οργανογράμματος*. Επίσης, ανάλυση των *προσόντων*, της *τεχνογνωσίας* και *εμπειρίας* όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ανά Τμήμα ή Διεύθυνση της επιχείρησης. Αναφορά γίνεται και στους συμβούλους-εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.
- ✓ Στην ενότητα αυτή προβλέπεται να τεθούν ζητήματα όπως
 - η *προσέλκυση και επιλογή* του κατάλληλου προσωπικού,
 - η *συνεχής εκπαίδευση* και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού,
 - η *αξιολόγηση* και η *συνεχής βελτίωση* όλου του προσωπικού,
 - η *πολιτική αμοιβών* και άλλων *παροχών* που θα παρέχει η υπηρεσία

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

8. Διαχείριση λειτουργιών

- ✓ Η ενότητα αυτή αναφέρεται στον *τρόπο λειτουργίας* της επιχείρησης (με ποιο τρόπο παράγει το προϊόν ή παρέχει την υπηρεσία η επιχείρηση). Περιγράφει με λεπτομέρεια:
 - Τις *εγκαταστάσεις* που χρησιμοποιεί η επιχείρηση,
 - την *τοποθεσία* που έχει εγκατασταθεί, αναφέροντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τοποθεσίας,
 - το *μηχανολογικό εξοπλισμό* που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος ή για την παροχή της υπηρεσίας,
 - την *παραγωγική μέθοδο* του προϊόντος ή τη μέθοδο της παροχής της υπηρεσίας της επιχείρησης, καθώς και τον *έλεγχο που πραγματοποιείται* σε κάθε στάδιο της παραγωγής
 - τη *χρονική διάρκεια* που απαιτείται σε κάθε στάδιο παραγωγής του.
 - τους *προμηθευτές* της επιχείρησης καθώς και τη μέθοδο αξιολόγησης των προμηθευτών
 - την *πολιτική* της επιχείρησης σε θέματα της *καθημερινότητας*, όπως η πίστωση, οι επισκευές, οι επιστροφές, οι διανομές, και η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

8. Οικονομική Διαχείριση

- ✓ Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται **δύο σημαντικές λογιστικές καταστάσεις** της επιχείρησης και εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με την οικονομική της πορεία.
- ✓ Παρουσιάζονται τα **Αποτελέσματα Χρήσης** όπου αναλύονται όλα τα
 - **έξοδα** (π.χ. μισθοδοσία, αγορές πρώτων υλών, γενικά έξοδα όπως ΔΕΗ, τηλέφωνο, θέρμανση, συντηρήσεις κτιρίων και εξοπλισμού, ασφάλιστρα, κ.λπ.)
 - τα **έσοδα** της επιχείρησης (π.χ. ίδια κεφάλαια, επιχορηγήσεις, δωρεές, κ.λπ.) έτσι όπως έχουν σήμερα και προβλέπεται η μελλοντική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (τα επόμενα 2-3 έτη).
- ✓ Με την αφαίρεση των εξόδων από τα έσοδα μπορούμε να διαπιστώσουμε αν προκύπτει κέρδος ή ζημία για την επιχείρηση.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

8. Οικονομική Διαχείριση

- ✓ Παρουσιάζεται, επίσης, ο *Ισολογισμός* του τρέχοντος έτους αλλά και οι προβλέψεις για τα επόμενα 2-3 έτη. Ο Ισολογισμός περιγράφει το *ενεργητικό* και *παθητικό* της επιχείρησης.
- ✓ Τέλος, μέσω του *υπολογισμού των Αριθμοδεικτών* διαπιστώνεται η ρευστότητα που έχει η επιχείρηση, η *αποδοτικότητά* της (π.χ. η αποδοτικότητα του ενεργητικού και των ιδίων κεφαλαίων), η *διάρθρωση των κεφαλαίων* της επιχείρησης, κλπ. και μπορούν να γίνουν συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

10. Παραρτήματα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- ✓ Αυτή η ενότητα μπορεί να συμπεριλάβει:
 - *νομικά έγγραφα* όπως το καταστατικό λειτουργία της επιχείρησης
 - *βιογραφικά σημειώματα* των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης,
 - *συστατικές επιστολές*,
 - αντίγραφα *φορολογικής δήλωσης* και ισολογισμών των τελευταίων ετών,
 - *συμβόλαια αγορών* της επιχείρησης,
 - *μελέτες έρευνας αγοράς*,
 - *διαφημιστικό υλικό* και φωτογραφία του προϊόντος και των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.