



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ

“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”

4<sup>Η</sup> ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

*Σύνταξη Επιχειρηματικού Σχεδίου*

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Γεώργιος Σταμπούλης, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας, Διδάσκων με ΠΔ 407/80 Πανεπιστημίου Θεσσαλίας



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



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

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Σκοπός της ενότητας

Η ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη παρουσίαση ενός Βασικού  
Επιχειρηματικού Σχεδίου

## Τι είναι ένα Ε.Σ.

«... περιγράφει τη μέθοδο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα», (Stutely, 2003)

«... αντιπροσωπεύει μια σαφή διατύπωση του οράματος του στελέχους [επιχειρηματία], τον τρόπο επίτευξής του και των κινδύνων που ενέχονται. Ουσιαστικά ενσωματώνει την αντίληψή του/της για την επιχείρησή του/της, σήμερα, στο παρελθόν και στο μέλλον» (Freemantle, 1994)

«... κάθε σχέδιο που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να κοιτάξει μπροστά, να καταναείμει πόρους, να εστιάσει σε κρίσιμα σημεία, και να προετοιμασθεί για προβλήματα και ευκαιρίες» (Berry, 2000)

# Γιατί; Η σκοπιμότητα ενός Ε.Σ.

Παρουσίαση μιας ιδέας και του τρόπου υλοποίησής της

- Σε επενδυτές
- Σε εταίρους
- Σε συνεργάτες
- Σε εργαζόμενους

Με σκοπό:

- Τη βελτίωσή της (έλεγχο και συζήτηση) και
  - προσέλκυση επένδυσης (-σεων)
    - Σε υφιστάμενη επιχείρηση
    - Σε νέα επιχείρηση
  - παρακολούθηση της προόδου

Έλεγχος

- Βιωσιμότητας
- Πραγματισμού (παραδοχών)
- Σχεδιασμού

# Ακροατήρια

Εμείς

- Το γραπτό και οι αριθμοί επιβάλλουν τη σαφήνεια που διαφεύγει της προφορικής περιγραφής

Συνεργάτες – ομάδα – επιχείρηση

Περιβάλλον: οικογένεια, φίλοι κλπ.

Επενδυτές: εταίροι, δανειστές, Επιχ. Άγγελοι κλπ.

## Η διαδικασία του Ε.Σ.

- Καθορισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Περιγραφή παρούσας κατάστασης
- Ανάλυση αγοράς: ανταγωνισμός και τοποθέτησή μας (αδυναμίες και ισχυρά σημεία)
- Εντοπισμός κινδύνων και ευκαιριών
- Καθορισμός στόχων
- Ανάπτυξη στρατηγικής για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την αξιοποίηση των ευκαιριών
- Διαμόρφωση στρατηγικής σε συγκεκριμένα και αποτελεσματικά σχέδια
- Προβολές δαπανών, κερδών και ταμειακών ροών
- Ολοκλήρωση – Έλεγχος και ανασκόπηση.

## Περιεχόμενο Ε.Σ.

- Τίτλος Επιχείρησης (Τύπος, Τοποθεσία κλπ.)
- Επιχειρησιακή Σύνοψη
  1. Η Επιχειρηματική Σύλληψη
  2. Περιγραφή του προϊόντος
  3. Ανάλυση του κλάδου
  4. Σχέδιο Μάρκετινγκ
  5. Σχέδιο Λειτουργίας (παραγωγής κλπ.)
  6. Σχέδιο Ανάπτυξης
  7. Οικονομικό Σχέδιο
- Παραρτήματα

# 1. Η Επιχειρηματική Σύλληψη

Όραμα της επιχείρησης

Δήλωση Αποστολής της επιχείρησης

Βασικές αξίες

- ❑ Κοινές για όλους τους σχετιζόμενους με την επιχείρηση (εργαζόμενους, επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές κλπ.)

**«Όραμα δίχως πράξη είναι ονειροπόληση. Δράση δίχως όραμα είναι εφιάλτης»  
Ιαπωνική παροιμία**



# Όραμα της επιχείρησης

Ορίζει το μακροπρόθεσμο σκοπό της επιχείρησης

Μια εικόνα της επιχείρησης ή του κόσμου στο μέλλον

- General Electric: 'We bring good things to life'
- «κόσμος δίχως φτώχεια, ... δίχως εκμετάλλευση»

## Δήλωση Αποστολής της επιχείρησης

- Σκοπός και στόχοι της επιχείρησης
- Τι κάνει η επιχείρηση για να υλοποιήσει το όραμά της
  - Ορίζει τι είναι η επιχείρηση και τι φιλοδοξεί να γίνει
  - Ορισμένη ώστε να αποκλείει δραστηριότητες, αλλά επιτρέπει τη δημιουργική ανάπτυξη
  - Διακρίνει την επιχείρηση από άλλες
  - Πλαίσιο αξιολόγησης των δραστηριοτήτων και των επιλογών
  - Σαφής και κατανοητή από όλους
- “To protect and promote the interests of motorcyclists while serving the needs of its members.” (American Motorcyclist Association)*

# Η Ομάδα

3 απαραίτητα στοιχεία:

- Ικανότητες διοίκησης
- Ικανότητες στις πωλήσεις
- Τεχνικές ικανότητες

Το μέγεθος της ομάδας

- Ιδανικός αριθμός 2-4 μέλη
- Οι ομάδες με 2 -4 μέλη αναπτύσσονται ταχύτερα και περισσότερο

Σε σχέση με τις ομάδες ενός ατόμου

- Ιδανική περίπτωση θεωρούνται οι ομάδες που έχουν κάποιο είδος συνεργασίας τα τελευταία χρόνια

## 2. Περιγραφή του προϊόντος

- Περιγραφή προϊόντων
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα κάνουν την επιχείρηση να επιτύχει (π.χ. εμπειρία, μηχανολογικός εξοπλισμός, καινοτομία κλπ)
- Πως το προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει κάποια ανάγκη της αγοράς.

# Αξιολόγηση της τεχνολογίας

- Καλά θεμελιωμένη και εύρωστη
  - Καινοτομία / διαφοροποίηση.  
κατοχυρωμένη ;
  - Ώριμη και θεμελιωμένη
  - Οικονομικά εφικτή
  - Ύπαρξη πρωτοτύπου ή μόνο ως επιστημονικό εύρημα
- Επιλύει κάποιο πρόβλημα– ή απλά είναι «καλό να το έχεις»...;

### 3. Ανάλυση του κλάδου

- Φραγμοί εισόδου και εξόδου
  - Κόστος επένδυσης
  - Εμπειρία, χαμηλό κόστος
  - Προνομιακή πρόσβαση σε εισροές
  - Οικονομίες κλίμακας
  - Επωθυμία
  - Κανάλια διανομής
  - Ιδιοκτησία τεχνολογίας, προϊόντων κλπ.
  - Κυβερνητική πολιτική
  - Κόστος μετάβασης
  - Αναμενόμενη αντίδραση ανταγωνιστών

### 3. Ανάλυση του κλάδου

#### Μέγεθος:

- ζήτηση,
- πελάτες,
- αγορές κλπ.

#### Κατάσταση:

- Αναπτυσσόμενος, ώριμος, φθίνων

#### Τάσεις:

- Τεχνολογία
- Καταναλωτικές
- Αξίες
- Διεθνής ανταγωνισμός κλπ.

- Σε ποιο κομμάτι της αγοράς στοχεύουμε (πελάτες, γεωγραφία);
- Μερίδιο αγοράς στο οποίο στοχεύουμε;

# Ανάλυση του κλάδου

## Ο Ανταγωνισμός

- Ανταγωνισμός, μερίδια αγοράς
- Δυνατά σημεία και αδυναμίες του ανταγωνισμού
- Βασική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ευκαιρίες διείσδυσης στην αγορά



## 4. Σχέδιο Μάρκετινγκ

### □ Marketing Mix (4 Ps)

Αγορά(ές) στόχος

- Περιγραφή
- Αποτελέσματα έρευνας αγοράς
- Στρατηγική εισόδου
- Ανάλυση πελατών
- SWOT analysis
- Στρατηγική πωλήσεων
- Στόχοι πωλήσεων

## 4. Σχέδιο Μάρκετινγκ

### Τιμολογιακή πολιτική

- Περιγράφετε την πολιτική που θέλετε να ακολουθήσετε με βάση το κόστος παραγωγής και την αξία που έχει το προϊόν για τον πελάτη καθώς επίσης και την πολιτική εκπτώσεων
- Περιγράφετε την πολιτική που θέλετε να ακολουθήσετε σε σχέση με τον ανταγωνισμό

### Σχέδιο προβολής

### Διανομή

## 5. Σχέδιο Λειτουργίας

- A. Χαρτογράφηση των ροών όλων των πλευρών της επιχείρησης:
  - ▣ Πρώτες ύλες και προμηθευτές
  - ▣ Παραγωγή των προϊόντων και παροχή των υπηρεσιών
  - ▣ Λογιστήριο και διαχείριση λογαριασμών: τιμολόγηση, εισπράξεις κοκ.
- B. Βασική ομάδα
- C. Σύμβουλοι
- D. Απαιτήσεις σε κτήρια και κόστος
- E. Ανθρώπινο δυναμικό, στελέχωση κατά την ανάπτυξη

## 6. Σχέδιο Ανάπτυξης

Στόχοι ανάπτυξης:

- Βραχυπρόθεσμοι
- Μακροπρόθεσμοι

Στρατηγικές ανάπτυξης

- Νέες αγορές
- Νέα προϊόντα
- Νέες τεχνολογίες
- Συμμαχίες κλπ.

Απαιτήσεις, προϋποθέσεις ανάπτυξης

## 7. Οικονομικό Σχέδιο

Χρηματοδότηση της επένδυσης-απαιτούμενα κεφάλαια έναρξης  
Πλήρης κατάλογος (τουλάχιστον τριετίας) των βασικών παραδοχών για:

- το βασικό σενάριο
- το χειρότερο σενάριο

Περιλαμβάνει:

Κόστος επένδυσης

Κύκλος εργασιών – πωλήσεις

Καθαρές Χρηματικές ροές

Ετήσιες Αποσβέσεις

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Κατάσταση ταμειακών ροών

Προτείνεται:

Ανάλυση νεκρού σημείου βάσει τιμής ή ποσότητας παραγωγής

Στόχευση κερδοφορίας

# Η λογική αλληλουχία

**Επενδυτική απόφαση:** ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης

- Τι ποσό θα απαιτηθεί;
- Πότε;
- Τι θα αποδώσει και πότε;

**Χρηματοδότηση:**

- Από πού; Ίδια κεφάλαια και δάνεια (σχέση ιδίων προς ξένα κεφάλαια)
- Πολιτική μερισμάτων

**Λειτουργία:** διαχείριση ρευστότητας (κεφαλαίου)

- Εκπλήρωση υποχρεώσεων
- Διάθεση αποθεματικών
- Αντιστάθμιση κινδύνων (συναλλαγματικές ισοτιμίες, επιτόκια, τιμές εμπορευμάτων ή Αΰλών κλπ.)

# Προϋπολογισμός επένδυσης

## Κόστος επένδυσης

- Αρχική επένδυση
- Λειτουργικό κόστος
  - Σταθερό κόστος
  - Μεταβλητό κόστος

## Απόδοση επένδυσης

- Τιμολογιακή πολιτική
- Εκτίμηση πωλήσεων

# Χρηματοδότηση - Πηγές κεφαλαίου

Ίδια κεφάλαια

Άλλοι μέτοχοι: η συμμετοχή στο κεφάλαιο μιας επιχείρησης σημαίνει συνήθως συμμετοχή στον έλεγχο και τη διοίκηση. Πόσο είμαστε διατεθειμένοι να παραχωρήσουμε;

- Ιδιώτες
- Επιχειρηματικοί άγγελοι
- Venture Capital

Οι επενδυτές δεν προσφέρουν μόνο κεφάλαιο. Συνήθως είναι σε θέση να συμβάλουν ουσιαστικά με την εμπειρία, την τεχνογνωσία και τις επαφές τους

Δάνεια

Επιχορηγήσεις

Χρηματοδότηση επέκτασης με franchise



Καλή επιτυχία!



# Ετήσιες οικονομικές καταστάσεις

- Ο Ισολογισμός
- Η Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Η Κατάσταση ταμειακών ροών