

Ανάπτυξη ενός Αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Νικόλαος Θεοδωράκης, Ph.D.
Καθηγητής Διοίκησης Αθλητισμού
Τ.Ε.Φ.Α.Α. Σερρών
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Ανάπτυξη ενός Αποτελεσματικού Επιχειρηματικού Σχεδίου



Στόχοι Διάλεξης

- Περιγραφή των εμποδίων που επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων των νέων εγχειρημάτων.
- Καθορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου και ανάδειξη της αξίας του.
- Περιγραφή των πλεονεκτημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Έμφαση στη σημασία της σωστής ανάπτυξης των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου περιγράμματος ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
- Έμφαση σε σημεία που θα πρέπει να θυμάστε κατά την παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Εκπαιδευτικό Υλικό Διάλεξης



- Kuratko, D. (2018). Επιχειρηματικότητα: Από την Θεωρία στην Πράξη, Εκδόσεις Πασχαλίδης – Broken Hill Publishers Ltd, Λευκωσία, Κύπρος, σελ: 384-446



Επιχειρηματική σκέψη

Είναι γνωστό ότι δεν μπορείτε να αντλήσετε χρήματα χωρίς ένα επιχειρηματικό ένα επιχειρηματικό σχέδιο...ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι από μόνο του ένα έργο τέχνης. Είναι το έγγραφο που προσωποποιεί και εκφράζει την επιχείρησή σας.

Joseph R. Mancuso How to Write a Winning Business Plan

Εμπόδια που πρέπει να αποφευχθούν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου

6



Εμπόδιο 1

Απουσία
ρεαλιστικών
στόχων.

Εμπόδιο 2

Αποτυχία
πρόβλεψης
εμποδίων

Εμπόδιο 3

Καμία δέσμευση ή
αφοσίωση

Εμπόδιο 4

Έλλειψη
αποδεδειγμένης
εμπειρίας
(Επιχειρηματικής ή
Τεχνικής)

Εμπόδιο 5

Κανένα
εξειδικευμένο τμήμα
της αγοράς.

Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;

1. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς το προτεινόμενο εγχείρημα, τις αναμενόμενες ανάγκες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα της νέας επιχείρησης.
2. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ο οδικός χάρτης του επιχειρηματία για μια πετυχημένη επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα του Επιχειρηματικού Σχεδίου



Αναγκάζει τον επιχειρηματία να αναλύσει όλες τις πτυχές του εγχειρήματος και να προετοιμάσει μια αποτελεσματική στρατηγική για να αντιμετωπίσει τις αβεβαιότητες που θα προκύψουν.

Οι ανταγωνιστικές, οικονομικές και χρηματοοικονομικές αναλύσεις που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο οδηγούν στην ενδελεχή εξέταση των υποθέσεων σχετικά με την επιτυχία του εγχειρήματος.



Το επιχειρηματικό σχέδιο ποσοτικοποιεί τους στόχους, παρέχοντας μετρήσιμα ορόσημα για τη σύγκριση των προβλέψεων με τα πραγματικά αποτελέσματα.

Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει στον επιχειρηματία ένα επικοινωνιακό εργαλείο για τους επενδυτές και ένα λειτουργικό εργαλείο για την καθοδήγηση του εγχειρήματος προς την επιτυχία.



Το επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει λεπτομέρειες για τις δυνατότητες επέκτασης της αγοράς και τα σχέδια για την απόκτηση ενός μεριδίου αυτής της αγοράς.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αναγνωρίζει τα κρίσιμα ρίσκα και τις σημαντικές ενέργειες σε συνδυασμό με τα εναλλακτικά σχέδια που παρέχουν ευκαιρίες για την επιτυχία του νέου εγχειρήματος.



Ανάπτυξη ενός καλά σχεδιασμένου επιχειρηματικού σχεδίου 9

Οι περισσότεροι επενδυτές συμφωνούν ότι μόνο ένα καλά σχεδιασμένο και καλά αναπτυγμένο επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να συγκεντρώσει την απαραίτητη υποστήριξη που θα οδηγήσει εν τέλει στη χρηματοδότηση.

Ποιος διαβάζει το σχέδιο;

- Η οπτική του επιχειρηματία
- Η οπτική της αγοράς
- Η οπτική του μάρκετινγκ.

Ανάπτυξη ενός καλά σχεδιασμένου επιχειρηματικού σχεδίου 10

Πεντάλεπτη ανάγνωση

Βήμα 1ο

Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του νέου εγχειρήματος του κλάδου.

Βήμα 2ο

Προσδιορισμός της χρηματοοικονομικής ανάλυσης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Βήμα 3ο

Ανάγνωση του πιο πρόσφατου ισολογισμού

Βήμα 4ο

Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των επιχειρηματιών του εγχειρήματος

Βήμα 5ο

Προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτού του εγχειρήματος

Βήμα 6ο

Γρήγορη ανάγνωση ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου

Σύνθεση των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου



Κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να θυμάστε

12

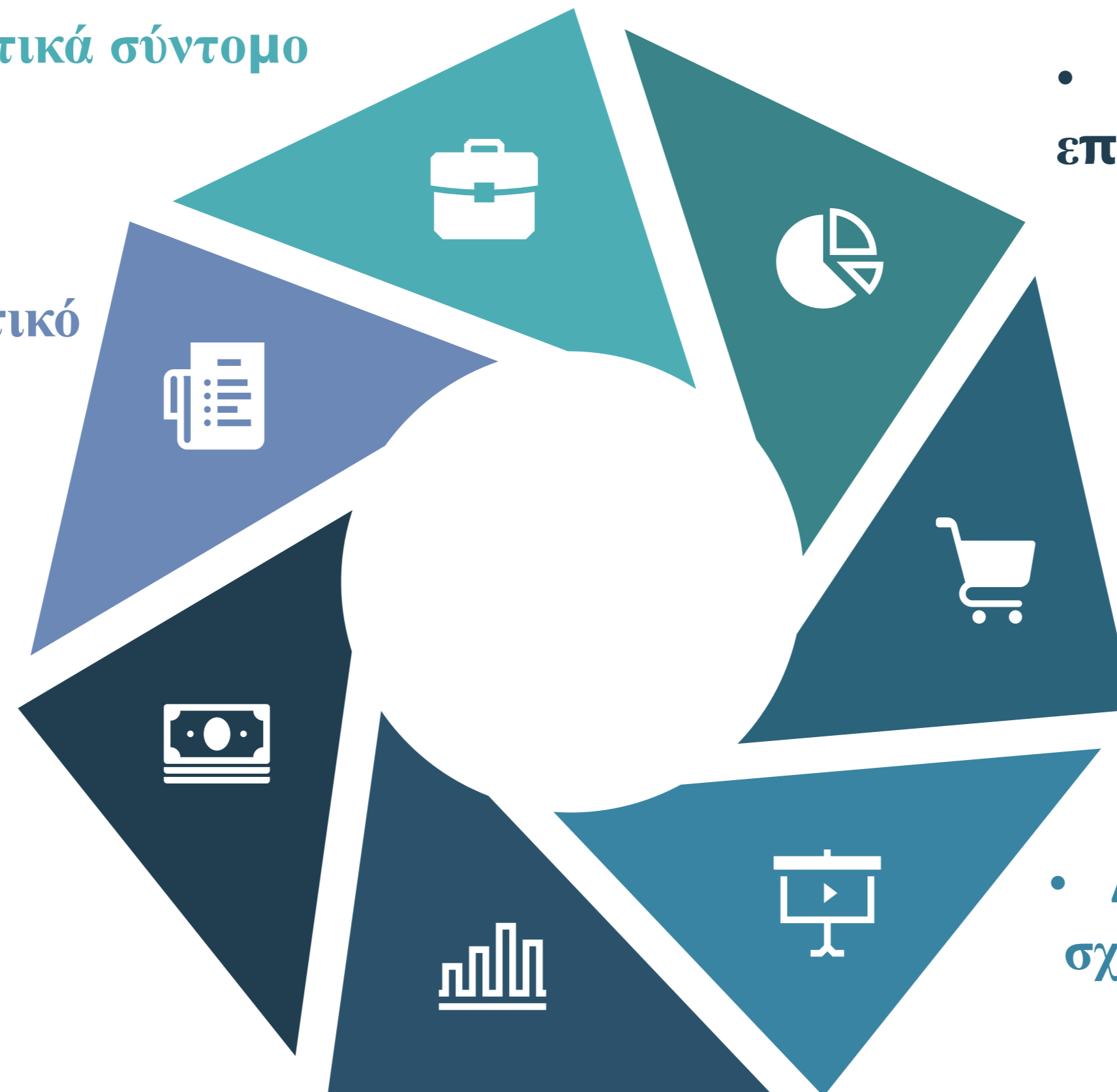
- Διατηρήστε το επιχειρηματικό σχέδιο σχετικά σύντομο

- Οργανώστε κατάλληλα το επιχειρηματικό σχέδιο

- Προσανατολίστε επιχειρηματικό σχέδιο προς το μέλλον

- Αποφύγετε την υπερβολή

- Τονίστε τα κρίσιμα ρίσκα



- Αποδείξτε ότι έχετε μια αποτελεσματική επιχειρηματική ομάδα

- Μην διαφοροποιήστε υπερβολικά

- Αναγνωρίστε την αγορά στόχο

- Διατηρήστε τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου σε τρίτο πρόσωπο

- Προκαλέστε το ενδιαφέρον του αναγνώστη

Ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν

Επιχειρηματικό σχέδιο

13



- Είναι το επιχειρηματικό σας σχέδιο οργανωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε τα σημαντικότερα σημεία να γίνονται εμφανή στον αναγνώστη;



- Είναι το προϊόν/υπηρεσία και η επιχειρηματική σας αποστολή σαφή και απλά;



- Έχετε εστιάσει στα σωστά πράγματα;



- Ποιος είναι ο πελάτης σας;



- Γιατί θα αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία οι πελάτες σας;

Ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν

Επιχειρηματικό σχέδιο

14



- Έχετε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;



- Έχετε μια ευνοϊκή διάρθρωση κόστους;



- Είναι ικανά τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν την επιχείρηση;



- Πόσα χρήματα χρειάζεστε;



- Πως παίρνει ο επενδυτής σας μια χρηματική απόδοση ;

Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα I: Περίληψη των σημαντικότερων σημείων

Ενότητα II: Περιγραφής της επιχείρησης

Ενότητα III: Μάρκετινγκ

Ενότητα IV: Λειτουργίες

Ενότητα V: Διοίκηση

Ενότητα VI: Χρηματοοικονομικά

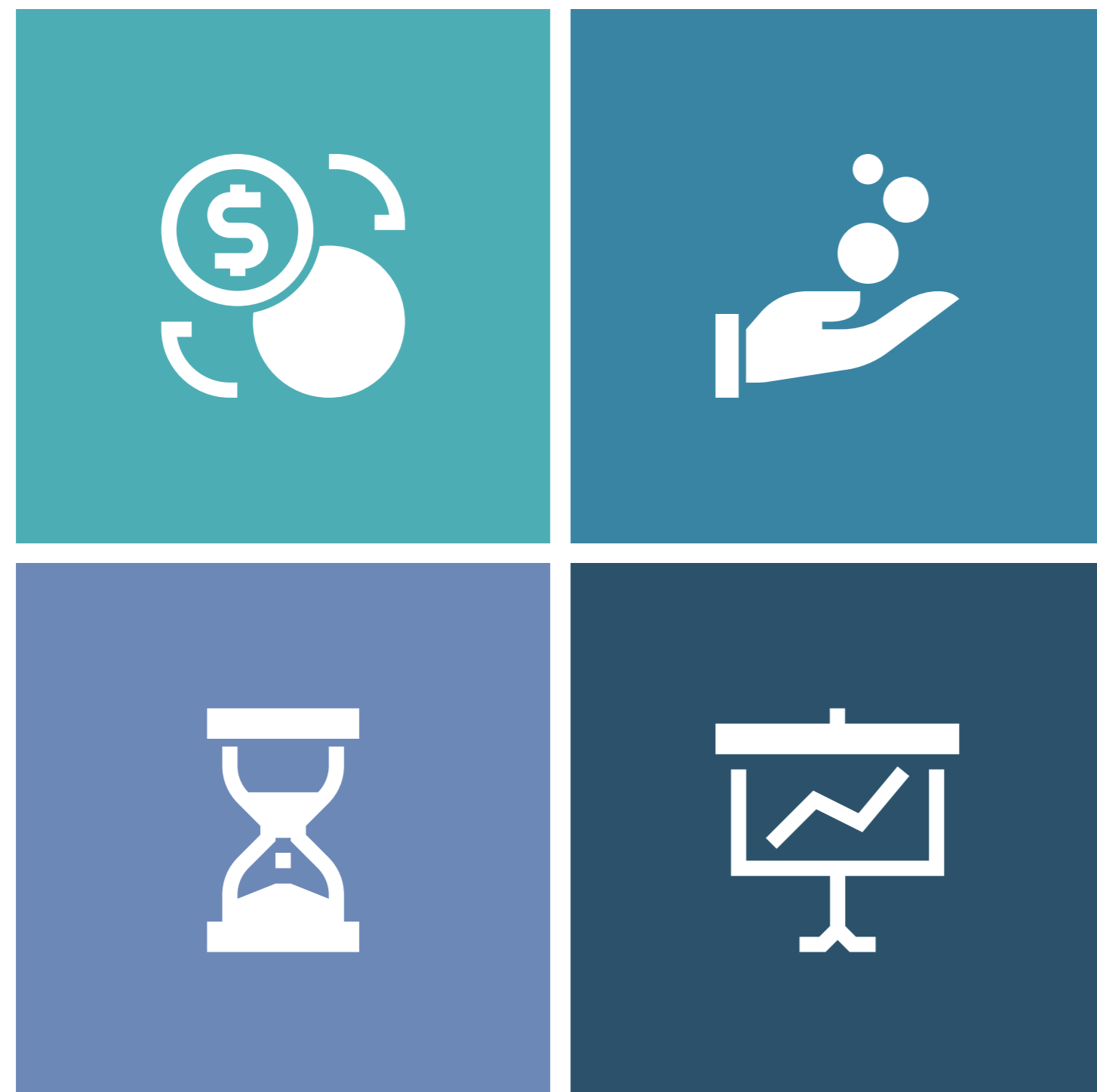
Ενότητα VII: Κρίσιμα ρίσκα

Ενότητα VIII: Στρατηγική συγκομιδής κερδών

Ενότητα IX: Πρόγραμμα οροσήμων

Ενότητα X: Παράρτημα ή Βιβλιογραφία

Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα I: Περίληψη των σημαντικότερων σημείων

- Επειδή η περίληψη είναι το πρώτο – και κάποιες φορές το μόνο – μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου που θα διαβαστεί, θα πρέπει να αντιπροσωπεύει την ποιότητα της όλης αναφοράς.
- Η σύνοψη θα πρέπει να είναι ένα έξυπνο απόσπασμα ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου.

Χρήσιμες συμβουλές για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου

17

Ενότητα I: Περίληψη των σημαντικότερων σημείων

- Όχι περισσότερες από τρεις σελίδες. Αυτό είναι το κρισιμότερο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου επειδή θα πρέπει να τραβήξει το ενδιαφέρον του αναγνώστη.
- Το γιατί, το πως, το τι, το που και ούτω καθεξής θα πρέπει να συνοψισθούν.
- Ολοκληρώστε αυτήν την ενότητα αφού έχετε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο.



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα II: Περιγραφής της επιχείρησης

1. Γενική περιγραφή της επιχείρησης
2. Ανάλυση του κλάδου
3. Στόχοι και δυνατότητες της επιχείρησης και ορόσημα (εάν υπάρχουν).
4. Μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

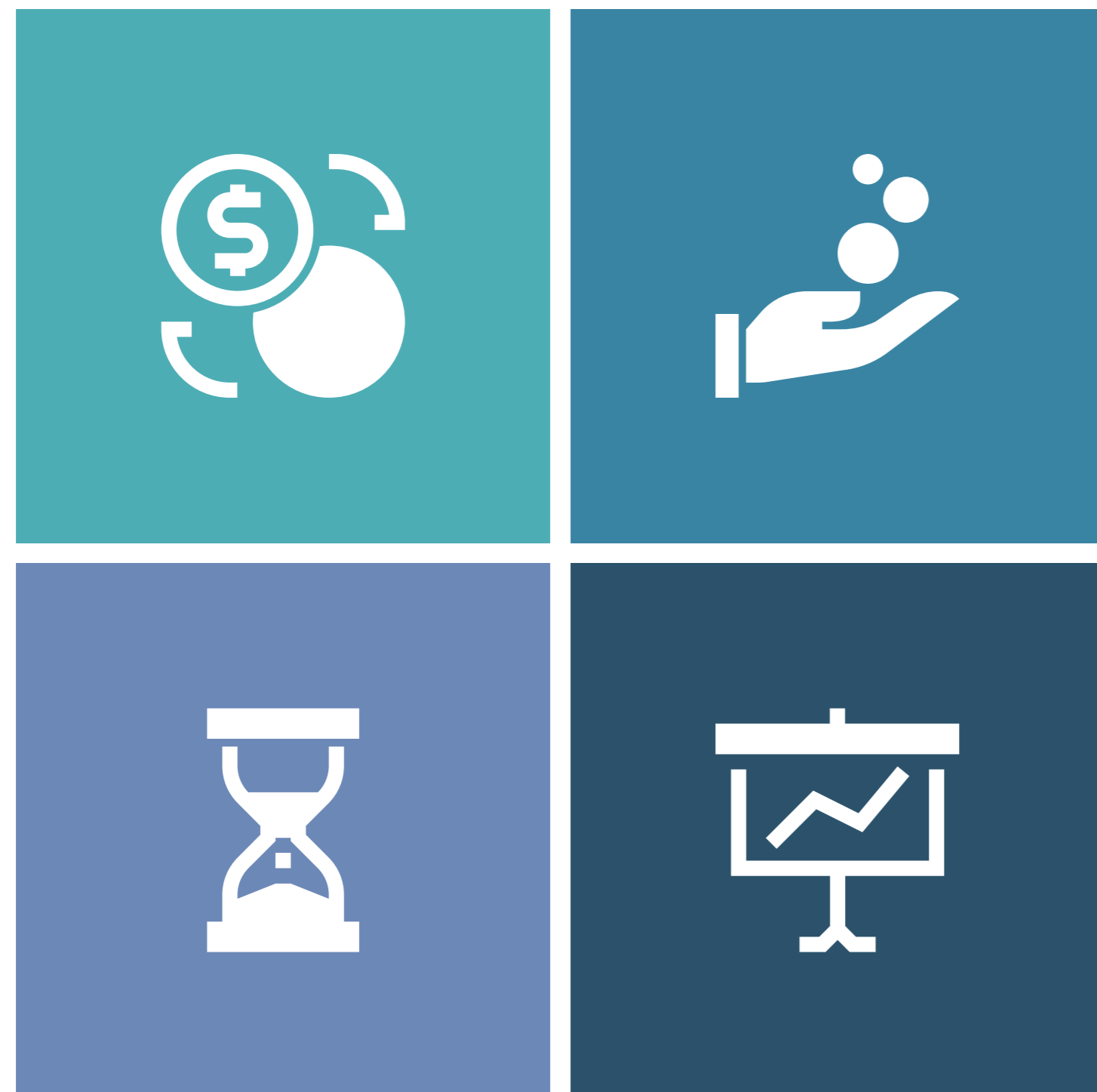
Χρήσιμες συμβουλές για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου

Ενότητα II: Περιγραφής της επιχείρησης

- Το όνομα της επιχείρησής σας
- Ανάλυση του κλάδου και του ιστορικού της επιχείρησής σας (εάν υπάρχει).
- Θα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη δυναμική του νέου εγχειρήματος.
- Θα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια την όποια μοναδικότητα ή τα διακριτά χαρακτηριστικά αυτού του εγχειρήματος.



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα III: Μάρκετινγκ

A. Έρευνα και ανάλυση

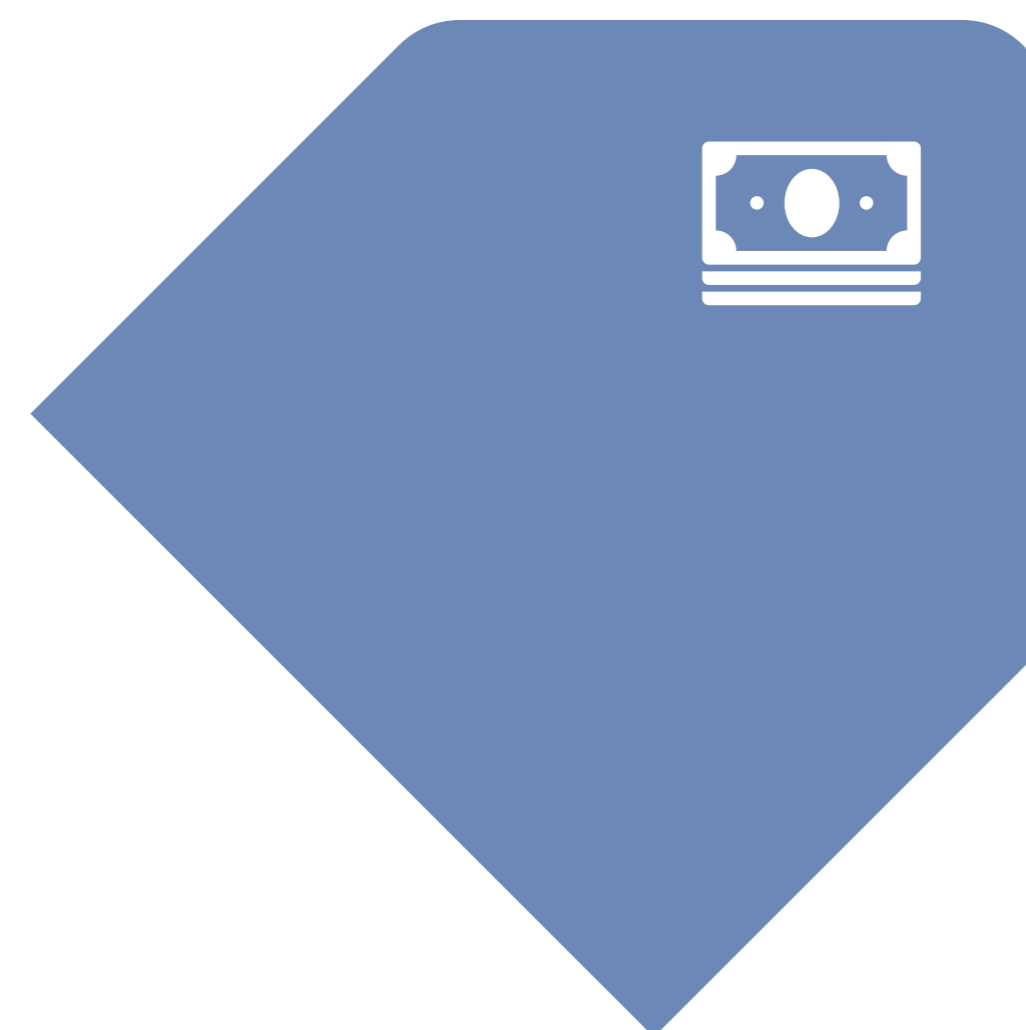
1. Αγορά στόχος (πελάτες)
2. Μέγεθος αγοράς και τάσεις
3. Ανταγωνισμός
4. Εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς

B. Σχέδιο μάρκετινγκ

1. Στρατηγική μάρκετινγκ – πωλήσεις και διανομή
2. Τιμολόγηση
3. Διαφήμιση και προώθηση

Ενότητα III: Μάρκετινγκ

- Πείστε τους επενδυτές πως οι προβλέψεις πωλήσεων και η μείωση του ανταγωνισμού μπορούν να επιτευχθούν.
- Χρησιμοποιήστε και παρουσιάστε τις μελέτες της έρευνας αγοράς.
- Καθορίστε την αγορά στόχο, τη θέση στην αγορά και το μερίδιο αγοράς.
- Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό και εξηγήστε γιατί και πως θα είστε καλύτεροι από τους ανταγωνιστές σας. Καθορίστε όλες τις πηγές της αγοράς και τα δεδομένα που χρησιμοποιήσατε για αυτή την ενότητα.
- Καθορίστε τη στρατηγική τιμολόγησης.
- Αναγνωρίστε τα διαφημιστικά σας σχέδια με εκτιμήσεις κόστους για να τα επικυρώσετε στην προτεινόμενη στρατηγική.



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου

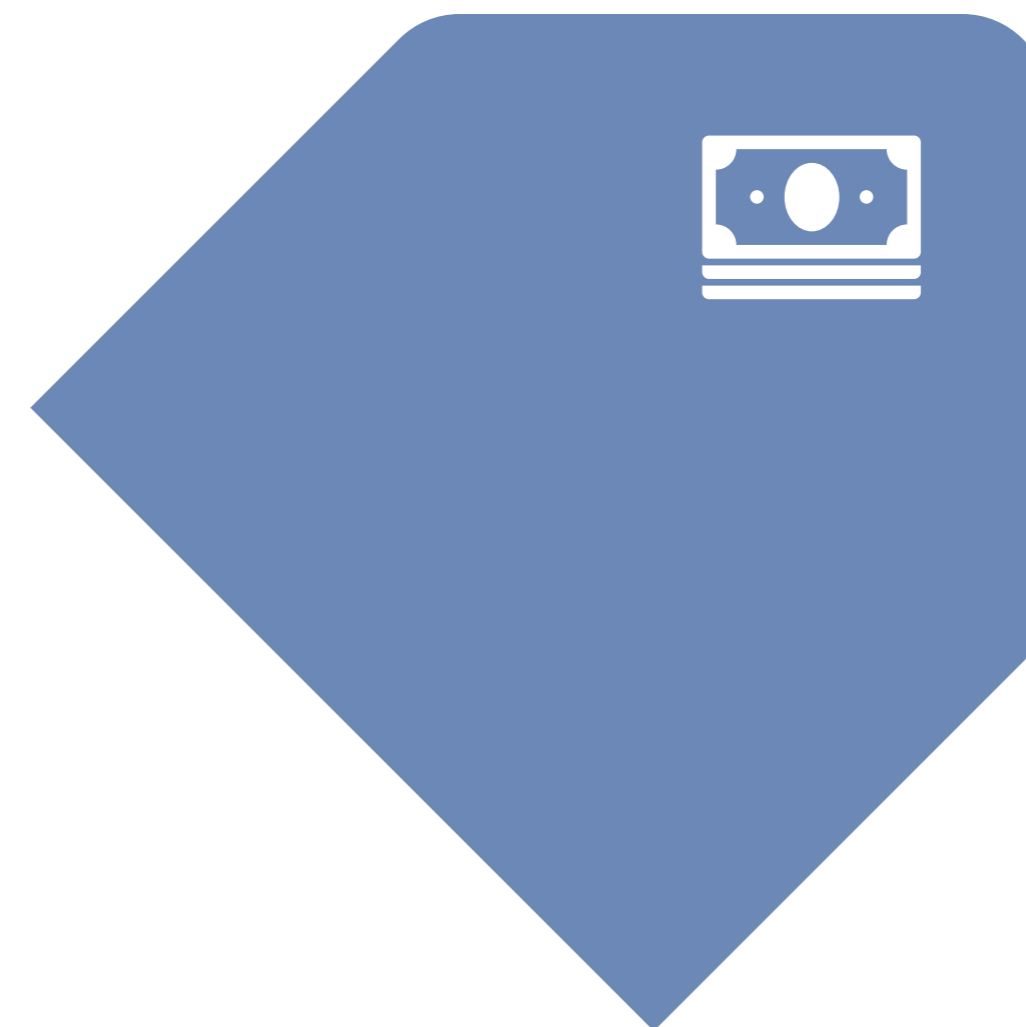
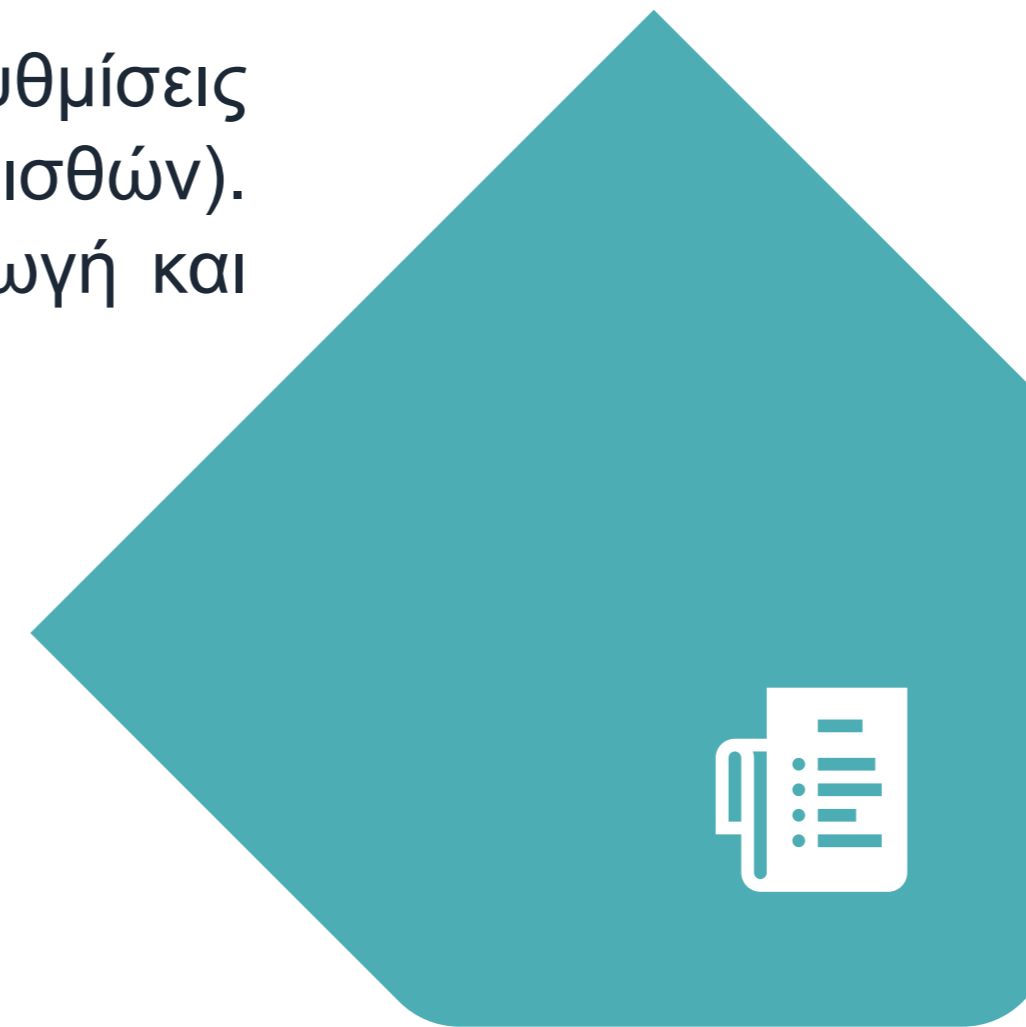


Ενότητα IV: Λειτουργίες

1. Καθορισμός τοποθεσίας: πλεονεκτήματα
2. Συγκεκριμένες λειτουργικές διαδικασίες
3. Ανάγκες σε προσωπικό και χρήσεις
4. Εγγύτητα στις προμήθειες

Ενότητα IV: Λειτουργίες

- Περιγράψτε τα πλεονεκτήματα της τοποθεσίας σας (ρυθμίσεις χρήσης ζώνης, φορολογική νομοθεσία, ύψος μισθών). Παραθέστε τους πόρους που χρειάζεστε για την παραγωγή και εστιάστε στις εγκαταστάσεις και στον εξοπλισμό.
- Περιγράψτε τις συγκεκριμένες λειτουργίες του νέου εγχειρήματος
- Υποδείξτε την εγγύτητα στους προμηθευτές σας
- Αναφέρετε τις ανάγκες και τη χρήση του προσωπικού στις λειτουργίες.
- Δώστε εκτιμήσεις των λειτουργικών κοστών, αλλά προσοχή: Πολλοί επιχειρηματίες υποβαθμίζουν τα κόστη τους.



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα V: Διοίκηση

1. Ομάδα διοίκησης – σημαντικό προσωπικό
2. Νομική δομή – συμφωνίες αποθέματος, συμφωνίες απασχόλησης, ιδιοκτησία
3. Διοικητικό συμβούλιο, σύμβουλοι, δικηγόροι

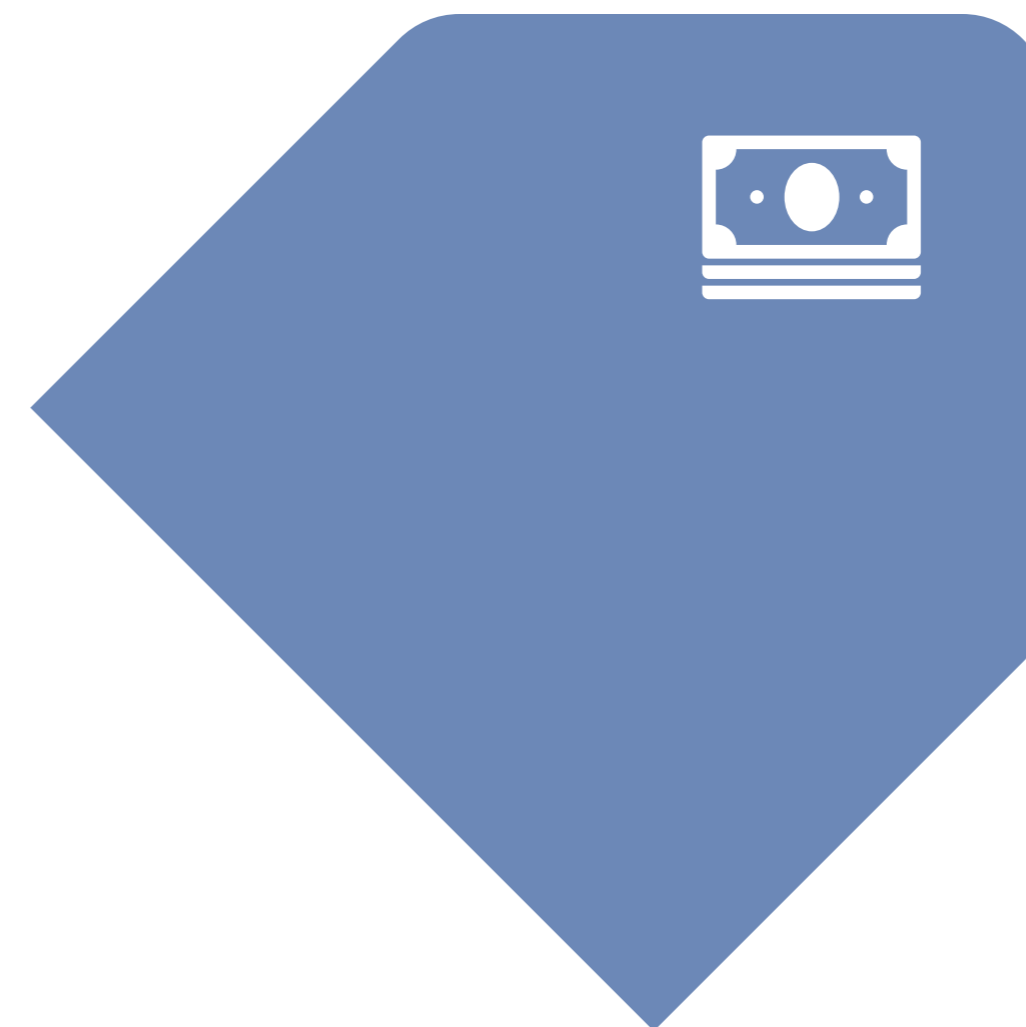
Ενότητα V: Διοίκηση

■ Παραθέστε τα βιογραφικά της ομάδας διοίκησης.

■ Περιγράψτε προσεκτικά τη νομική μορφή του εγχειρήματος σας (ατομική επιχείρηση, προσωπική επιχείρηση ή κεφαλαιουχική επιχείρηση).

■ Καλύψτε την απαιτούμενη βοήθεια από συμβούλους, δικηγόρους και διευθυντές.

■ Δώστε πληροφορίες για το πως και το πόσο θα αποζημιωθούν οι πάντες..



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα VI: Χρηματοοικονομικά

Οικονομική πρόβλεψη

1. Κέρδη και ζημιές
2. Ταμειακές ροές
3. Ανάλυση νεκρού σημείου
4. Έλεγχοι κόστους
5. Σχέδια κατάρτισης προϋπολογισμών

Χρήσιμες συμβουλές για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου

27

Ενότητα VI: Χρηματοοικονομικά

Δώστε πραγματικές δηλώσεις εκτιμήσεων

Περιγράψτε τους αναγκαίους πόρους που χρειάζεστε για τη χρηματοδότηση και πως σκέφτεστε να διαχειριστείτε τα χρήματα αυτά.

Αναπτύξτε και παρουσιάστε έναν προϋπολογισμό.

Διασπάστε σε στάδια το σύνολο της απαιτούμενης χρηματοδότησης ώστε να διευκολύνετε την αξιολόγηση τους από τους επενδυτές.



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα VII: Κρίσιμα ρίσκα

1. Πιθανά προβλήματα
2. Εμπόδια και ρίσκα
3. Εναλλακτικά σχέδια δράσης

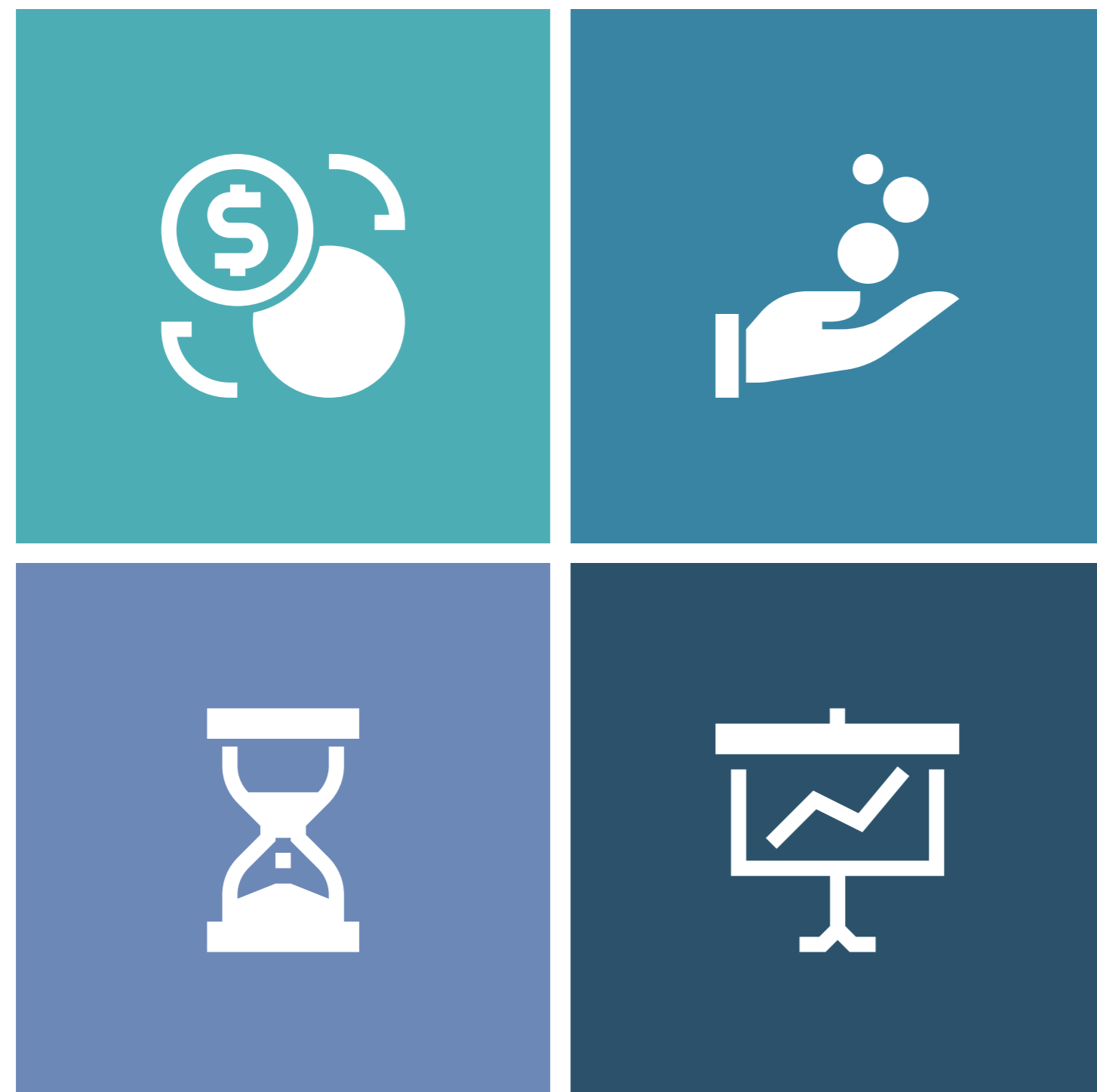
Ενότητα VII: Κρίσιμα ρίσκα

Συζητήστε τα πιθανά ρίσκα προτού τα υποδείξουν οι επενδυτές π.χ:

- Μείωση τιμών από τους ανταγωνιστές
- Οποιοσδήποτε μη ευνοϊκές τάσεις στον κλάδο.
- Δεν επιτυγχάνονται οι προβλέψεις πωλήσεων.
- Δεν τηρείται το χρονοδιάγραμμα της ανάπτυξης
- Δώστε κάποια εναλλακτικά σχέδια δράσης.



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα VIII: Στρατηγική συγκομιδής κερδών

Αντιπροσωπεύει την Αρχική Δημόσια Προσφορά (ΑΔΠ) αλλά θα πρέπει να γίνει καλά κατανοητή:

1. Ρευστότητα (ΑΔΠ ή πώληση)
2. Συνέχεια της επιχειρησιακής στρατηγικής
3. Αναγνώριση διαδόχου

Χρήσιμες συμβουλές για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου

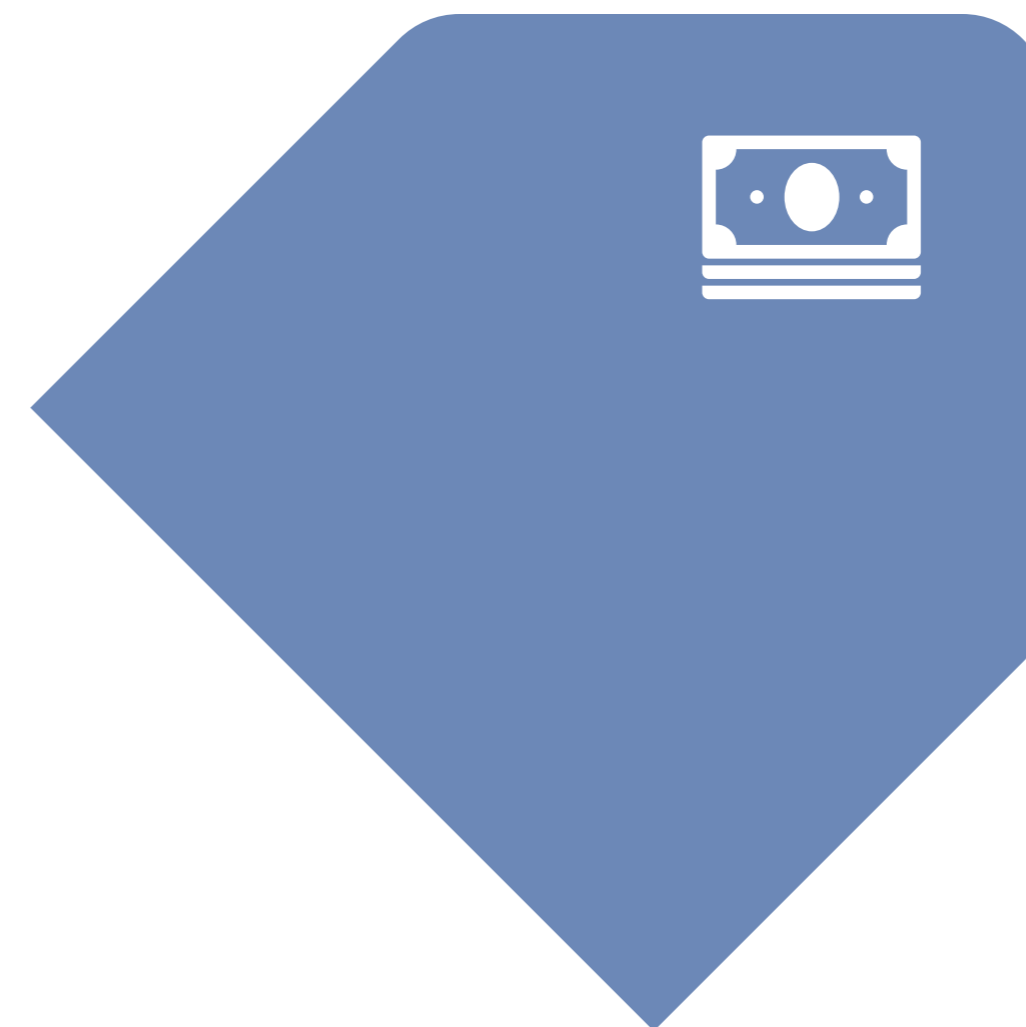
31

Ενότητα VIII: Στρατηγική συγκομιδής κερδών

■ Περιγράψτε ένα σχέδιο ρευστότητας – ΑΠΔ ή πώληση.

■ Περιγράψτε το σχέδιο αλλαγής της διοίκησης.

■ Αναφέρετε τις προετοιμασίες (ασφάλειες, καταπιστεύματα κ.ο.κ. που χρειάζονται για τη συνέχιση της επιχείρησης).



Ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου



Ενότητα ΙΧ: Πρόγραμμα οροσήμων

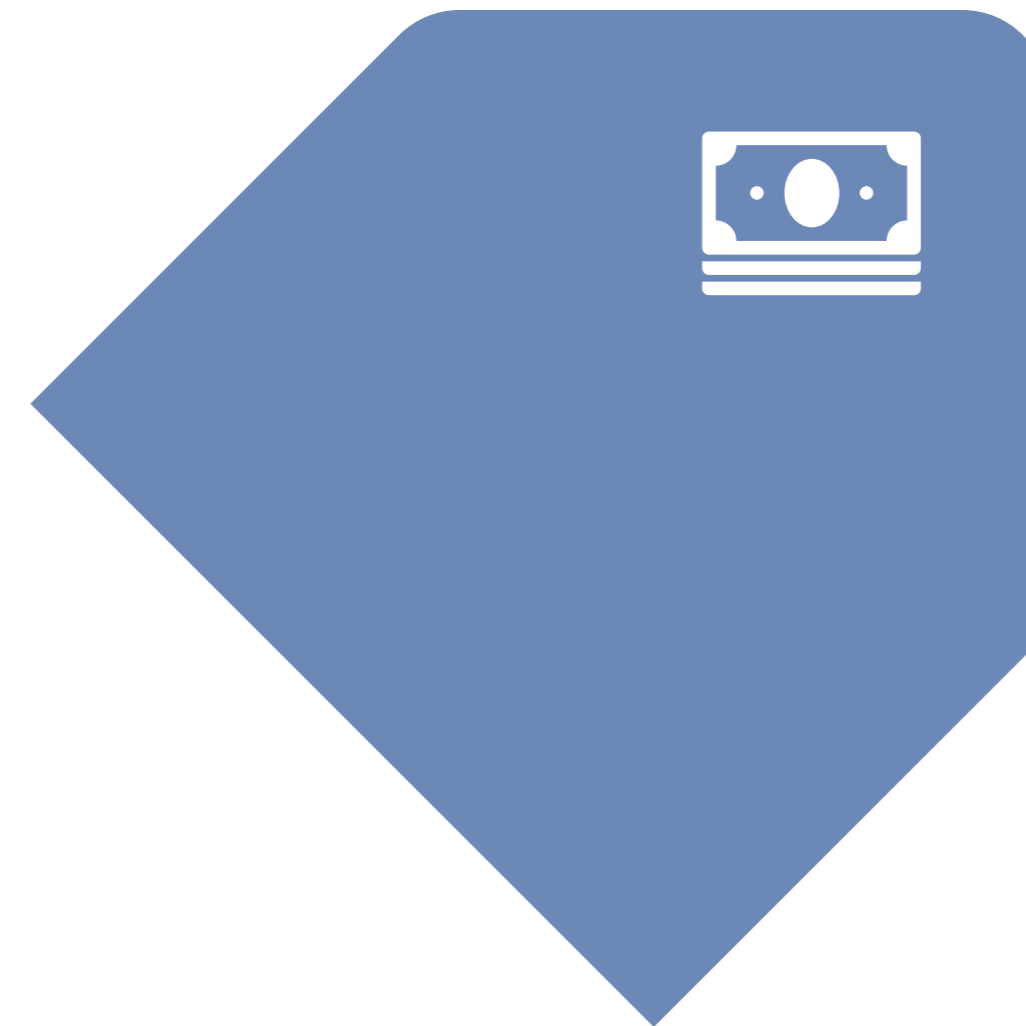
1. Συγχρονισμός και αντικειμενικοί σκοποί
2. Διορίες και ορόσημα
3. Συσχέτιση των συμβάντων

Ενότητα Χ: Παράρτημα ή Βιβλιογραφία

- Η τελευταία ενότητα δεν είναι υποχρεωτική, αλλά επιτρέπει την περαιτέρω τεκμηρίωση των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου.




Ενότητα ΙΧ: Πρόγραμμα οροσήμων

■ Αναπτύξτε ένα χρονοδιάγραμμα ή ένα διάγραμμα για να επιδείξετε το πότε θα πρέπει να ολοκληρωθεί κάθε φάση κατά την ανάπτυξη του εγχειρήματος. Αυτό δείχνει τη συσχέτιση των γεγονότων και παρέχει μια προθεσμία για να επιτευχθούν.



Συνηθισμένα λάθη του επιχειρηματικού σχεδιασμού

Γενικά λάθη

01	Οι επιχειρηματίες δε μπορούν να διατυπώσουν με σαφήνεια το όραμα τους στο σχέδιο.
	02 Οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν ακρωνύμια και τεχνική ορολογία χωρίς να τα εξηγούν σαφώς στην αρχή του επιχειρηματικού σχεδίου.
	03 Οι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν να παράσχουν επαρκείς λεπτομέρειες αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής τους.
	04 Οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν αναποτελεσματικά τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι είναι περισσότερο σημαντικοί για την επιτυχία της επιχείρησης καθώς και την βάση της στρατηγικής τους.
05	Οι επιχειρηματίες δε βελτιώνουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο βάσει της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν από τους επενδυτές.

Συνηθισμένα λάθη του επιχειρηματικού σχεδιασμού

Περίληψη των κυριότερων σημείων

01

Οι επιχειρηματίες δεν είναι ακριβείς σχετικά με τις ανάγκες και τις δυνατότητες τους.



02

Οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν λέξεις με υπερβολές και περιττές πληροφορίες

Διοίκηση



01

Οι επιχειρηματίες ξεχνούν να συμπεριλάβουν τις προηγούμενες αποτυχίες και επιτυχίες τους.

02

Οι επιχειρηματίες παραβλέπουν τη σημασία που δίνουν οι επενδυτές σε μια έμπειρη ομάδα διοίκησης.

Συνηθισμένα λάθη του επιχειρηματικού σχεδιασμού

Μάρκετινγκ

01

Οι επιχειρηματίες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε δευτερογενή έρευνα αντί να ζητούν τη γνώμη των δυνητικών τους πελατών.



02

Οι επιχειρηματίες δηλώνουν το ποσοστό της αγοράς που θα κατακτήσει η επιχείρησή τους χωρίς να το τεκμηριώνουν με ερευνητικά αποτελέσματα.

Χρηματοοικονομικά



01

Οι επιχειρηματίες παραβλέπουν και, ως εκ τούτου, υποτιμούν τις απαιτήσεις τους σε ταμειακές ροές.

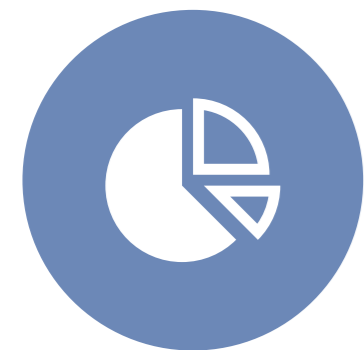
02

Οι επιχειρηματίες διογκώνουν ή υποβαθμίζουν τα περιθώρια κέρδους τους έτσι ώστε να φτάσουν στην ιδανική για αυτούς κερδοφορία.

Λόγοι ανανέωσης του επιχειρηματικού σχεδίου



Χρηματοοικονομικές μεταβολές



Επιπρόσθετη χρηματοδότηση



Αλλαγές στην αγορά



Εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας



Νέα ομάδα διοίκησης



Απεικόνιση της νέας πραγματικότητας

Ανανέωση του επιχειρηματικού σχεδίου

Αποκλίνετε από το επιχειρηματικό σας σχέδιο;

