



2^Η ΔΙΑΛΕΞΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Διδάσκων:

Ιωάννης Α. Πικραμμένος,
Δρ. Μηχ. ΕΜΠ



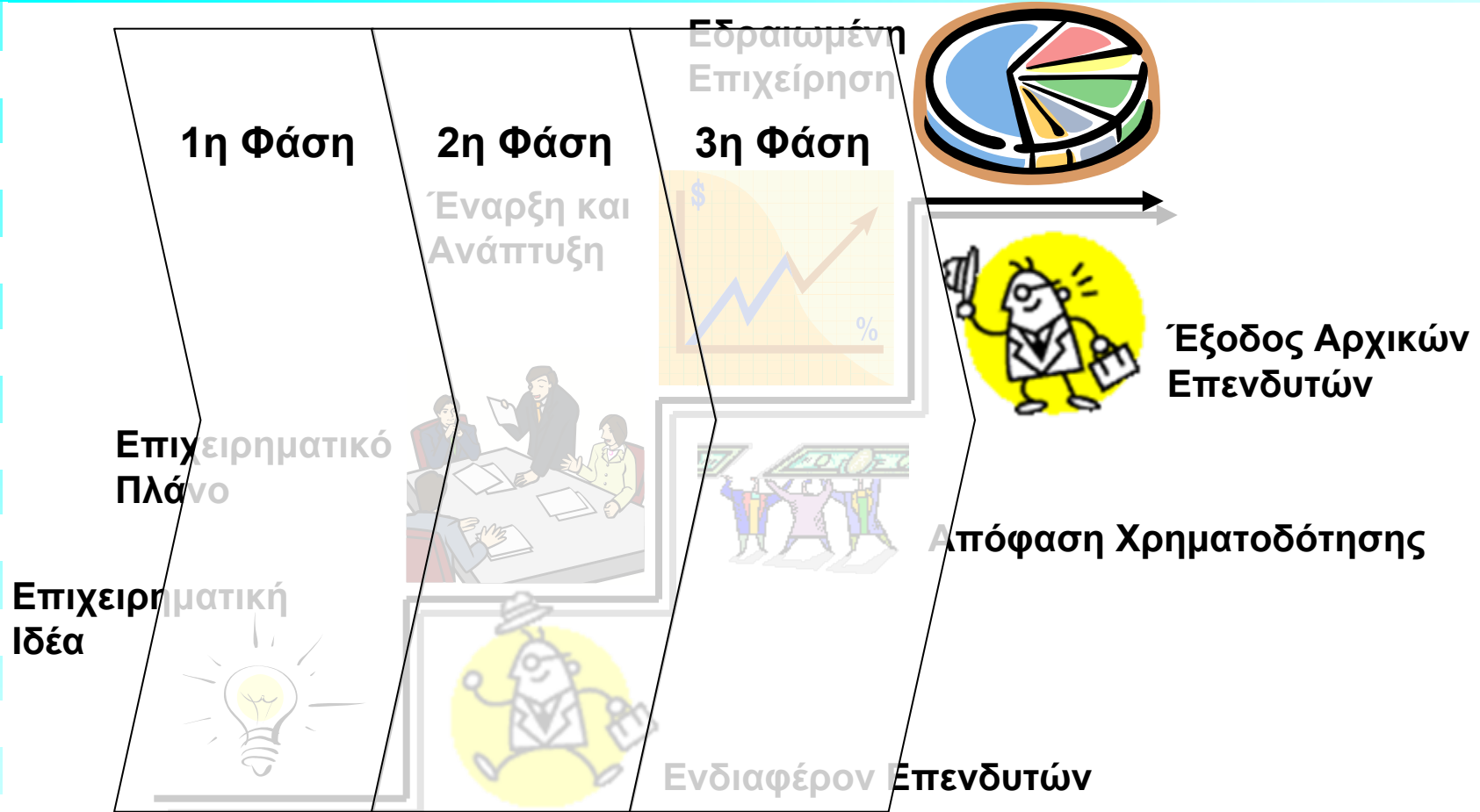
ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΑΣΤΕ ΕΝΑ ΠΛΑΝΟ ΣΕ ΧΑΡΤΙ

- Για να κατοχυρώσετε την βιωσιμότητα της επιχείρησής σας
- Για να διευκολύνετε τις διαδικασίες σχεδίασης και κατάστρωσης στρατηγικής
- Για να επιβεβαιώσετε πως όλα τα ιδρυτικά μέλη είναι στην ίδια σελίδα
- Για χρήση ως εργαλείο αναφοράς και αναθεώρησης
- Ως μία πρόταση για αίτηση χρηματοδότησης

“Είναι προτιμότερο να γράψετε ένα αντικειμενικό επιχειρηματικό πλάνο και να μην χρηματοδοτηθείτε γιατί η αγορά είναι χάλια από το να γράψετε ένα ωραιοποιημένο επιχειρηματικό πλάνο παραγνωρίζοντας τον κίνδυνο”



ΦΑΣΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ





ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Ιδέες

- Βαθμός καινοτομίας
- Σκοπός
- Πατέντα

Ανθρώπινο Δυναμικό

- Εφευρέτες
- Επιχειρηματίες
- Μέλη ομάδας

• Δικτύωση & Ανταλλαγή

- Προετοιμασία (coaching)
- Δικτύωση
- Ταίριασμα
- Παροχός καινοτόμων υπηρεσιών
 - Venture capitalists
 - Business angels
 - Σύμβουλοι νέων επιχειρήσεων

Παροχοί Υπηρεσιών

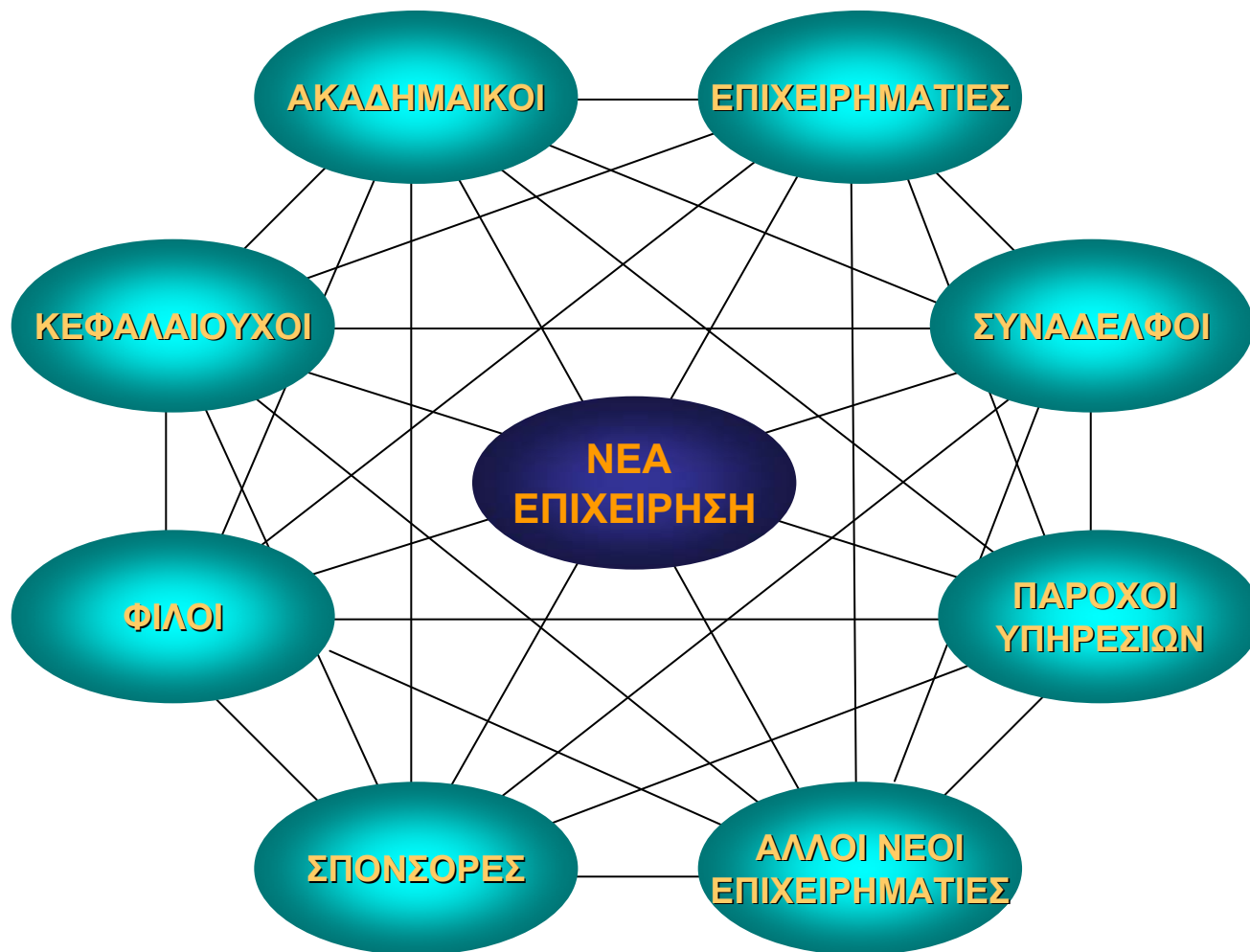
- Πληρεξούσιος δικηγόρος
- Λογιστές και Φοροτεχνικοί
- Ερευνητές αγοράς

Κεφάλαιο

- Διαθεσιμότητα/ποσότητα
- Ανάγκες/αρμοδιότητες
- Ενδιαφέρον επενδυτών



ΔΙΚΤΥΩΣΗ

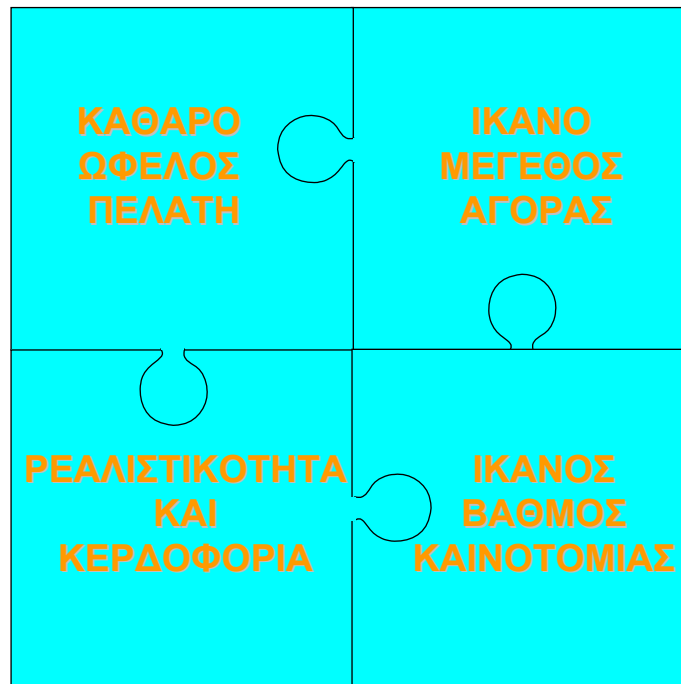




ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κλειδί για την επιτυχία είναι οι ικανοποιημένοι πελάτες και όχι ένα σπουδαίο προϊόν

Οι ιδέες θα πρέπει να είναι υλοποιήσιμες σε ρεαλιστικό χρονικό ορίζοντα και σχεδιασμό πόρων



Οι επιτυχημένες ιδέες περιγράφουν το μέγεθος της αγοράς, την ομάδα στόχο των πελατών και πως το προϊόν διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό

Δημιουργία ενός καινούργιου προϊόντος ή μιας νέας μεθοδολογίας προώθησης του προϊόντος ισοδυναμούν με την δημιουργία μιας νέας βιομηχανίας

«Δεν υπάρχει τίποτα πιο ισχυρό στον κόσμο από μια ιδέα της οποίας ήρθε η ώρα»

Victor Hugo

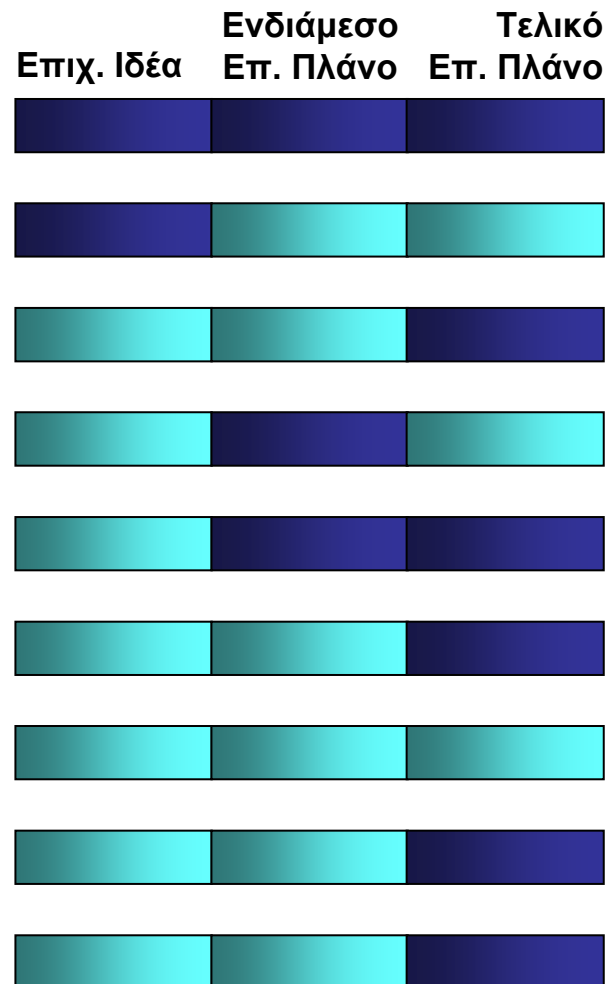


ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Μέρος της φάσης

Εστίαση σε αυτή τη φάση

- Executive summary
- Προϊόντα και Υπηρεσίες
- Ομάδα Διαχείρισης
- Αγορά και Ανταγωνισμός
- Μάρκετινγκ και Πωλήσεις
- Επιχειρηματικό Σύστημα και Οργάνωση
- Πρόγραμμα Υλοποίησης
- Κίνδυνοι και Ευκαιρίες
- Οικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοδότηση





ΕΠΙΧΗΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

Επιχειρηματική Ιδέα

- Ποια είναι η επιχειρηματική σας ιδέα; Με ποιο τρόπο ανταποκρίνεται στο κριτήριο της μοναδικότητας;
- Ποια είναι η ομάδα στόχος των πελατών;
- Ποιο είναι το όφελος για τους πελάτες;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για τον όγκο και το μέγεθος ανάπτυξης της αγοράς;
- Ποια επιπρόσθετα στάδια ανάπτυξης τους προϊόντος/υπηρεσίας απαιτούνται;
- Ποιο είναι το απαιτούμενο μέγεθος αρχικής επένδυσης; (εκτίμηση άνω ορίου)
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι;

Ενδιάμεσο Επιχ. Πλάνο

- Ποιες είναι οι εκτιμήσεις σχετικά με τις ανάγκες χρηματοδότησης;
- Ποιες είναι οι προβλεπόμενες πωλήσεις, τα κόστη και τα κέρδη;
- Ποια είναι τα πιο σημαντικά milestones μέχρι την επίτευξη του στόχου;
- Ποιους δόκιμους πελάτες έχετε προσεγγίσει/μπορείτε να προσεγγίσετε;
- Ποιο κανάλι τροφοδοσίας χρησιμοποιείτε;
- Σε ποιες συνεργασίες θα θέλατε να προχωρήσετε;
- Ποιους κινδύνους και ποιες ευκαιρίες αντιμετωπίζετε;
- Ποια η παρούσα άποψη σχετικά με τις πατέντες;

Τελικό Επιχ. Πλάνο

- Ποια είναι τα αποτελέσματα του αναλυτικού Επιχειρηματικού Σχεδίου;
- Ποιες είναι οι ακριβείς ανάγκες χρηματοδότησης;
- Πως θα διαμοιραστούν τα καθήκοντα διαχείρισης;
- Ποιο είναι το ικανό μέγεθος παραγωγής;
- Πως θα οργανωθεί η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας;
- Ποια είναι τα επόμενα σίγουρα βήματα;



ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

- Μια συμπυκνωμένη αλλά περιεκτική περίληψη ολόκληρου του Επιχειρηματικού Πλάνου
- Συνοπτική
 - 2-3 σελίδες
- Ακαταμάχητη
 - Τα καλύτερα: συμφωνία, τιμή, χρόνος, προϊόν, ομάδα
- Πλήρης
 - Παρουσίαση των κυριότερων σημείων
 - Ένα αυτόνομο κείμενο
- Να προκαλεί το ενδιαφέρον
- Να λέει τόσα που να εξασφαλίζει μια συνάντηση
- Να πουλάει ένα όραμα, μια ωφέλεια, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

- Παρουσίαση επιχείρησης
 - Περιγραφή εταιρικού σχήματος
 - Παρουσίαση ωφέλειας
 - Όραμα
 - Προύσα κατάσταση
- Η ευκαιρία
 - Γιατί είναι μια καταπληκτική ιδέα
 - Ορισμός του προβλήματος
 - Ανταγωνισμός
- Η λύση
 - Προϊόν ή υπηρεσία
 - Άρση προβλήματος



ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

- Η αγορά
 - Μέγεθος, ρυθμός ανάπτυξης, προβλέψεις βιομηχανικής παραγωγής
- Η ομάδα διαχείρισης
 - Ιδρυτικά μέλη και στελέχη (με παραγωγικό και ακαδημαϊκό προφίλ)
 - Ομάδα συμβούλων και διαχειριστών
- Οικονομικός απολογισμός
 - Περιγραφή
 - Προβλέψεις πενταετίας (συνολικά έσοδα, συνολικό κέρδος, καθαρό κέρδος)
- Αιτήσεις χρηματοδότησης



ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

- Σημεία προς αποφυγή:
 - Έλλειψη εστίασης
 - Μακροσκελής και γλαφυρή
 - Αδυναμία να καταλήξει σε ένα στόχο
 - Έλλειψη ανταγωνισμού
 - Αδυναμία δημιουργίας ενθουσιασμού



ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- **Περιεχόμενα: 2-3 σελίδες**
- **Ποιο είναι το προϊόν;**
 - Τα οφέλη των πελατών
 - Ο τρόπος λειτουργίας του
 - Ο τρόπος παραγωγής του και οι απαραίτητες ενέργειες εκσυγχρονισμού
 - Η προστασία της ιδέας
- **Συμβουλές**
 - Το κείμενο να είναι απλά γραμμένο και κατανοητό τόσο από τους ειδικούς όσο και από μη ειδικούς
 - Αποφυγή τεχνικών ορολογιών και εκφράσεων σε ευρεία χρήση
 - Όπου χρειάζεται να περιληφθούν διαγράμματα και εικόνες



ΠΡΟΪΟΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες του προϊόντος ή της υπηρεσίας;
- Σε ποιους πελάτες απευθύνεται;
- Ποια είναι τα οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες από το προϊόν/υπηρεσία; Ποιες επιθυμίες τους ικανοποιεί;
- Ποιο είναι το μοντέλο κερδοφορίας; (πηγές κέρδους, κέρδη από δημοσιότητα, μεταβιβάσεις, συνδρομές, κ.ά.)
- Ποιο είναι το στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος/υπηρεσίας; Τι απομένει για να μετατραπεί το επιχειρηματικό σχέδιο σε πραγματικό προϊόν/υπηρεσία;
- Είναι το επιχειρηματικό μοντέλο δοκιμασμένο και σε άλλες περιπτώσεις; Υπάρχουν επιτυχημένα παραδείγματα;
- Ποιος είναι ο σχεδιασμός διατήρησης της πίστης των πελατών;



ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποίοι είναι οι ιδρυτές της επιχείρησης και ποια είναι τα προσόντα τους, οι εμπειρίες τους και η δραστηριότητα τους μέχρι σήμερα;
- Πόσο κρίσιμος είναι ο εμπνευστής της ιδέας για το μέλλον της επιχείρησης;
- Πως διαμοιράζονται οι αρμοδιότητες στην ομάδα; Ποιες θέσεις καταλαμβάνουν οι ιδρυτές;
- Ποιο είναι το σχέδιο μελλοντικής ενίσχυσης της ιδρυτικής ομάδας; (πλήρωση θέσεων, διεύρυνση δεξιοτήτων)



ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

**Αγορά και
Ανταγωνισμός**

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποίο είναι το μέγεθος της αγοράς του προϊόντος/ υπηρεσίας; (αριθμός πελατών στην ομάδα στόχου, αριθμός πωλήσεων, αξία πωλήσεων)
- Ποιο είναι το αναμενόμενο μέγεθος ανάπτυξης της αγοράς και ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν;
- Ποιοι είναι οι πιθανοί ανταγωνιστές; Τι προσφέρουν;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών; Ποια είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά;



ΜΑΡΕΚΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

**Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις**

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποια είναι τα σχέδια προώθησης του προϊόντος/ υπηρεσίας;
- Πως θα γίνει η διανομή του προϊόντος/ υπηρεσίας; Ποιοι συνεταιρισμοί θα πρέπει να γίνουν ώστε να δημιουργηθεί ένα κανάλι διανομής;
- Ποια θα είναι η τιμολογιακή πολιτική; (τιμολόγηση σε σχέση με περιοχή, ομάδα πελατών, ποσότητα)



ΕΠΙΧ. ΣΥΣΤΗΜΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

**Επιχειρηματικό
Σύστ. & Οργάνωση**

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποιοι είναι η προτεινόμενη οργανωτική δομή της επιχείρησης;
- Πως θα επιτρέψει το οργανωτικό σχήμα την επίτευξη των στόχων;
- Ποιες δεξιότητες θα χρειαστούν για και ποιο είναι το σχέδιο προσλήψεων; (πίνακας δυναμικότητας επιχείρησης κατά την εξέλιξη της, δεξιότητες που απαιτούνται για τις τρεις ανώτερες θέσεις σε κάθε τμήμα)
- Ποιο είναι το αντικείμενο της επιχείρησης; (τι θα παραχθεί εσωτερικά και τι με outsourcing)
- Έχουν καθοριστεί οι στρατηγικές συμμαχίες; Πως θα διαφυλαχθούν και πως θα ανανεωθούν;
- Έχουν καθοριστεί οι προμηθευτές-κλειδιά; Πως θα διασφαλιστούν και ανανεωθούν οι προμήθειες;



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

**Πρόγραμμα
Υλοποίησης**

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποιο είναι το αναλυτικό βραχυχρόνιο πρόγραμμα υλοποίησης; (διάγραμμα Gantt με δραστηριότητες ανά μήνα)
 - Ποιος είναι αρμόδιος για κάθε δραστηριότητα
 - Ποια είναι τα κύρια milestones
 - Ποιες είναι οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων;
- Ποιο είναι το πενταετές πρόγραμμα υλοποίησης; (διάγραμμα Gantt με δραστηριότητες ανά τρίμηνο)
 - Ποιος είναι αρμόδιος για κάθε δραστηριότητα
 - Ποια είναι τα κύρια milestones
- Ποιες είναι οι μακροχρόνιες προβλέψεις για την επιχείρηση;



ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

**Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες**

Οικονομικός Σχεδ.
και Χρηματοδότηση

- Ποια είναι τα σενάρια καλύτερης και χειρότερης προσέγγισης με προσέγγιση πενταετίας; Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις στις παραμέτρους κλειδιά; (μερίδια αγοράς, περιθώριο κέρδους)
- Τι δείχνει η ανάλυση ευαισθησίας; (διαφοροποιώντας τις βασικές υποθέσεις κατά περίπτωση)
- Ποιες τεχνικές μετριασμού του κινδύνου υιοθετούνται;



ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Περιληπτική Αναφορά

Προϊόν ή Υπηρεσία

Ομάδα Διαχείρισης

Αγορά και
Ανταγωνισμός

Μάρκετινγκ και
Πωλήσεις

Επιχειρηματικό Σύστ.
και Οργάνωση

Πρόγραμμα
Υλοποίησης

Κίνδυνοι και
Ευκαιρίες

Οικονομικός Σχεδ.
& Χρηματοδότηση

- Ποιες είναι οι προβλέψεις για τα επόμενα 5 χρόνια τουλάχιστον για ένα χρόνο μετά από το σημείο εξισορρόπησης);
 - Απολογισμός εισοδήματος (με λεπτομερή περιγραφή των πηγών εσόδων)
 - Απολογισμός χρηματορρών
 - Αξία επιχείρησης υπολογίζοντας
 - Ανάλυση προεξοφλούμενης χρηματοροής
 - Πολλαπλά μορφές πηγών εσόδων
 - Ισολογισμός
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που χρησιμοποιούνται στον οικονομικό απολογισμό; (κόστος κεφαλαίου, μερίδιο αγοράς, περιθώριο κέρδους)
- Ποιες είναι οι οικονομικές απαιτήσεις για την επιχείρηση και ποιες πηγές χρηματοδότησης έχουν προσδιοριστεί; (χρονοπρογραμματισμός απαιτούμενων εισροών κεφαλαίων και πιθανές πηγές χρηματοδότησης)



ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

- Επενδύστε σε ανθρώπους, όχι ιδέες
 - Δυνατά σημεία ομάδας
 - Δεξιότητες
 - Κίνδυνοι
- Παρουσιάστε τον εαυτό σας
 - Ταυτότητα
 - Ακαδημαϊκό υπόβαθρο
 - Επαγγελματική εμπειρία
 - Φιλοσοφία περί εργασίας



ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

- Χαρακτηριστικά μιας ικανής ομάδας διαχείρισης:
 - Κοινό όραμα – όλοι στοχεύουν στην επιτυχία
 - Συμπληρωματικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες
 - Μεταξύ 3 και 6 ατόμων
 - Συναδελφικότητα σε εύκολα και δύσκολα
 - Δυναμικότητα ακόμα και στις αναποδιές
- Επιλογή μέντορα
 - Προσιτός για το πρόγραμμα της ομάδας
 - Σχετικός με τις ανάγκες της ομάδας
 - 2-3 τακτικές συναντήσεις και έκτακτες



ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗΣ ΑΠΟ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

- Έχει εργαστεί η ομάδα ξανά μαζί;
- Έχουν τα μέλη ανάλογη εμπειρία;
- Ξέρουν τα ιδρυτικά μέλη τις αδυναμίες τους και είναι πραγματικά διαθέσιμοι να τις αντιμετωπίσουν;
- Έχουν συμφωνήσει τα ιδρυτικά μέλη για τους μελλοντικούς ρόλους τους και τα ιδιοκτησιακά θέματα;
- Έχει συμφωνήσει η ομάδα διαχείρισης σε έναν κοινό στόχο, ή υπάρχουν υποκείμενες διαφορετικές απόψεις;
- Υποστηρίζουν τα μέλη το πλήρως έργο;



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “*The New Venture Adventure*”, U. Looser and B. Schläpfer, McKinsey and Company, Texture 2001.
- “*Transforming your idea into a business plan*”, Kim Fisher, Managing Director, The Women's Technology Center, November 2001.
- “*How to Write a Business Plan*”, McKinsey & Company, November 2001.