

## Κεφάλαιο 2.4:

### Τα βασικά στοιχεία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

#### Περίληψη Κεφαλαίου:

Μέσα από αυτό το κεφάλαιο φαίνεται ότι αφενός η σωστή δημιουργία και αφετέρου η σωστή εφαρμογή του Επιχειρηματικού Σχεδίου μιας Κοινωνικής Επιχείρησης, συμβάλλει απόλυτα στη βιωσιμότητα και τη βέλτιστη απόδοσή της. Η περιγραφή της Εσωτερικής και Εξωτερικής Ανάλυσης του Business Plan, σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό της Στρατηγικής και του Οικονομικού της Πλάνου επεξηγούν επαρκέστερα τη σημαντικότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

#### Λέξεις κλειδιά:

Ορισμός Business Plan- Μορφή Business Plan-Εσωτερική Ανάλυση- Εξωτερική Ανάλυση- Στρατηγική Προϊόντων- Marketing Plan- Πωλήσεις- Διανομή- Προώθηση- Διοικητικό Πλάνο- Οικονομικό Πλάνο.

#### 2.4.1. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το **Επιχειρηματικό Σχέδιο** (Business Plan) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση, ώστε να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και συνεχώς να βελτιώνει την απόδοσή της.

Σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι να αναλύσει την κατάσταση που επικρατεί **στην αγορά** και να δώσει πληροφορίες στην επιχείρηση για συγκεκριμένες κατευθύνσεις και ενέργειες.

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι χρήσιμο για μία μικρομεσαία επιχείρηση, γιατί συμβάλλει στις παρακάτω λειτουργίες.

- Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων
- Στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται και ένα επιχειρηματικό πλάνο

Η μορφή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, αλλά ούτε και ως προς το περιεχόμενό της. Συνήθως, όμως ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο συμπεριλαμβάνει τέσσερις μεγάλες ενότητες.

1. Εσωτερική Ανάλυση (περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης)
2. Εξωτερική Ανάλυση (περιγράφεται η αγορά)
3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
4. Οικονομικό Πλάνο

Η κάθε παραπάνω ενότητα πρέπει να περιέχει υποκατηγορίες, οι οποίες θα πρέπει να περιγράφουν την όλη επιχειρηματική δράση.

## 2.4.2. Εσωτερική Ανάλυση

Αυτή η ενότητα περιγράφει τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και μπορεί να χωριστεί σε τρία κύρια μέρη:

1. Περιγραφή της επιχείρησης
2. Προϊόντα ή υπηρεσίες που θα προσφέρονται από την επιχείρηση
3. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας

### 1. Περιγραφή της επιχείρησης

Στην αρχή αυτής της περιγραφής είναι επιθυμητό να υπάρχει μία σελίδα με την επωνυμία, τη διεύθυνση και τα τηλέφωνα της επιχείρησης και τα ονόματα και οι τίτλοι των υπεύθυνων τμημάτων και των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Επίσης, να περιγράφονται οι ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι και το όραμα της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να περιγράφεται:

- Ο τύπος της επιχείρησης, το νομικό και ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Το είδος της επιχείρησης, δηλαδή αν ασχολείται με κατασκευές, προσφορά υπηρεσιών, εμπόριο κ.τλ.
- Αν είναι μία ανεξάρτητη επιχείρηση ή αποτελεί υποκατάστημα, επέκταση, franchise κ.τλ. μιας μητρικής επιχείρησης
- Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και πώς μπορεί η επιχείρηση να είναι κερδοφόρα
- Το ωράριο που θα λειτουργεί η επιχείρηση
- Οι προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες κ.τλ. με τους οποίους θα συνεργάζεται η επιχείρηση

## 2. Προϊόντα / Υπηρεσίες

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπάρχει περιγραφή για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση και τα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά, εάν τα προτιμήσουν. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- Τι παράγει και πουλάει η επιχείρηση
- Πώς ωφελεί τον καταναλωτή η προτίμησή του για αυτά τα προϊόντα (π.χ. να αναφερθεί, αν η επιχείρηση διαθέτει ISO και HACCP)
- Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα ικανοποιούν πελάτες
- Τι έχει μεγάλη ζήτηση και γιατί (π.χ. θα πρέπει να τονίζεται ότι λόγω μοναδικότητας, αν υπάρχει, του προϊόντος έχει μεγάλη ζήτηση)

## 3. Τοποθεσία

Είναι σημαντικό για την επιτυχία της επιχείρησης να επιλεγεί η σωστή τοποθεσία λειτουργίας της. Συνήθως η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται κοντά στους πελάτες ή στους προμηθευτές. Πριν αποφασιστεί η τοποθεσία, θα πρέπει να διευκρινιστούν τα παρακάτω.

- Ποιες θα είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες όσον αφορά την τοποθεσία
- Τι είδους και πόσος χώρος χρειάζεται
- Οι υποδομές μαζικών μέσων μεταφοράς που υπάρχουν για να είναι εύκολη η πρόσβαση στην επιχείρηση για τους υπαλλήλους και τους πελάτες

- Οι αλλαγές που μπορεί να προκύψουν στην αγορά, ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα σε ετοιμότητα

### 2.4.3. Εξωτερική Ανάλυση

Η εξωτερική ανάλυση πρέπει να αναφέρει τους όλους τους παράγοντες εκτός επιχείρησης. Η εξωτερική ανάλυση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα μέρη.

#### 1. Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η **τμηματοποίηση** της αγοράς, όπως έχει παρουσιαστεί σε προηγούμενη ενότητα. Θα πρέπει να αναφέρονται, τα κίνητρα, οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καταναλωτή, όπως έχουν καταγραφεί σε έρευνες αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

#### 2. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Στην έρευνα αγοράς θα πρέπει να προσδιοριστούν όχι μόνο οι υπάρχοντες ανταγωνιστές, αλλά και όσοι τυχόν θα μπορούσαν να παρουσιαστούν μελλοντικά. Είναι σημαντικό να καταγραφτούν τα προτερήματα και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, καθώς επίσης να διερευνηθούν οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Έχοντας συλλέξει και μελετήσει τις παραπάνω πληροφορίες, θα μπορεί μία επιχείρηση να αναπτύξει μία σωστή στρατηγική για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Στοιχεία που μπορούν να συλλεχτούν είναι τα ακόλουθα.

- Η απόδοση των ανταγωνιστών (πωλήσεις, τζίρος, κέρδη). Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να φανεί αν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις έχουν μέλλον και θα είναι βιώσιμες
- Η εικόνα που έχουν οι πελάτες για μία τέτοια επιχείρηση
- Τους στόχους και τις στρατηγικές που θα μπορούσαν να έχουν

- Το προσδιορισμός του κόστους λειτουργίας και παραγωγής
- Τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που μπορεί να έχει η επιχείρηση
- Τη διαφορά ή τη μοναδικότητα που θα μπορούσαν να έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης

### 3. Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς είναι σημαντική. Θα μπορεί να προσδιοριστεί, αν το προϊόν που θα παραχθεί θα είναι ελκυστικό και εάν θα υπάρχουν ευκαιρίες για επέκταση, αλλά επίσης θα μπορεί να ελεγχθεί, εάν υπάρχουν προβλήματα ώστε να υιοθετηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές.

Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Δυνατότητες ανάπτυξης
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους
- Κανάλια διανομής
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας

### 4. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Σε αυτόν τον τομέα πρέπει να προσδιοριστούν οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος.

Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει κυρίως πέντε παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα – Πολιτισμός

- **Δημογραφικά στοιχεία**

Σε περίπτωση που την επιχείρηση την ενδιαφέρει να δραστηριοποιηθεί μέσω **διαδικτύου** θα πρέπει να προχωρήσει σε μία επιπλέον μελέτη για τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών μέσω διαδικτύου.

Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς στο διαδίκτυο και πώς επηρεάζεται από αυτό;
- Πώς μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρησή μου;
- Τι προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο, πού υστερεί και πού είναι δυνατός;
- Τι λείπει από το διαδίκτυο και πώς μπορώ να το αξιοποιήσω;
- Τι ιδιαιτερότητες και φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής;
- Πώς το διαδίκτυο επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
- Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τι αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική;

**2.4.4. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής**

Η ανάπτυξη στρατηγικής, όπως αναλύθηκε στις προηγούμενες ενότητες, απαιτεί τη γνώση της υπάρχουσας κατάστασης της αγοράς και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τους καταναλωτές και το περιβάλλον. Είναι σημαντικό να υπάρχει κατανόηση της συνολικής κατάστασης, που θα περιβάλλει την επιχείρηση, ώστε να δημιουργηθεί η κατάλληλη στρατηγική, αλλά συγχρόνως στα σχέδια της επιχείρησης πρέπει να αναπτυχθούν και εναλλακτικές στρατηγικές για την περίπτωση που οι συνθήκες θα αλλάξουν.

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το πώς σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να επιλέγονται και να υλοποιούνται οι στρατηγικές μιας επιχείρησης.

Οι κύριες κατηγορίες για την επιλογή της σωστής στρατηγικής είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων
- Πλάνο Marketing
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο

### Στρατηγική Προϊόντων

Στη στρατηγική για τα προϊόντα θα πρέπει να υπάρχουν στοιχεία, όπως

- Περιγραφή του προϊόντος (π.χ. ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο κ.τλ.)
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος (π.χ. λάδι βιολογικό σε γυάλινη συσκευασία κ.τλ.)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- Τι το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν

### Πλάνο Marketing

Ένα από τα σημαντικότερα μέρη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι το **Marketing**. Μία επιχείρηση θα μπορεί να έχει πολλές πιθανότητες επιτυχίας, εφόσον θα πάρει τη κατάλληλη θέση στην αγορά σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει κάνει. Το πλάνο marketing περιγράφει τη θέση που επιθυμεί να κατέχει η επιχείρηση ανάμεσα σε άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, εδώ πρέπει να περιγραφούν:

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** Πόσο συχνά καταναλίσκει ένα προϊόν, γιατί το επιλέγει, πού πάει να το αγοράσει κ.τλ.



2. **Προϊόν:** Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του, πόσο είναι χρήσιμο, αν υπάρχουν υποκατάστατα και ποιος είναι ο κύκλος ζωής του από την ώρα παραγωγής μέχρι να καταναλωθεί
3. **Τιμή:** Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορεί να καθορισθεί η τιμή και η πολιτική των εκπτώσεων προσφορών κ.τλ.
4. **Διανομή:** Υποδομή που υπάρχει για τη διανομή του προϊόντος, ποιο είναι το κόστος και αγορές που γίνεται η διανομή
5. **Προώθηση:** Πώς προωθείται το προϊόν μέσω διαφήμισης, δημόσιες σχέσεις, διαδίκτυο κ.τλ.

Μία επιχείρηση που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο πρέπει να είναι προσεκτική και να σκεφτεί πιθανόν διαφορές για την προσέγγιση των καταναλωτών, που μπορεί να υπάρχουν.

### Πωλήσεις

Οι μέθοδοι πωλήσεων που θα ακολουθηθούν, θα πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά και να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαστάσεις, π.χ. κόστος παραγωγής, διανομή, επιθυμίες καταναλωτών κ.τλ. Μπορεί ακόμα να υπάρχει μία πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη, κάνοντας κάποιες υποθέσεις για το πώς θα είναι η αγορά και ποιοι θα είναι οι συνεργάτες της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο για ηλεκτρονικό εμπόριο, τότε η στρατηγική πωλήσεων θα πρέπει να εξεταστεί διαφορετικά και να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη προσέγγιση ειδική για αυτή την αγορά.

### Διοικητικό πλάνο

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τη σωστή διοίκηση που υπάρχει. Στο διοικητικό πλάνο πρέπει να

διατυπώνεται με σαφήνεια ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση και ποια θα είναι τα καθήκοντά τους. **Αναντίρρηση, θα πρέπει να γίνεται αναλυτική περιγραφή για τις ανάγκες σε προσωπικό και μηχανήματα και πώς πρέπει να γίνει ο συντονισμός και η εκτέλεση των λειτουργιών της επιχείρησης.** Σωστό είναι να περιλαμβάνεται το μισθολογικό καθεστώς και τα προνόμια που προσφέρονται στους εργαζόμενους.

#### 2.4.5 Οικονομικό πλάνο

Στο Οικονομικό Πλάνο της επιχείρησης παρουσιάζονται

- Ο **Ισολογισμός**, ο οποίος πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν προηγούμενο ισολογισμό και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη. Από τον ισολογισμό της επιχείρησης μπορεί κάποιος να διαπιστώσει, αν η επιχείρηση είναι υγιείς, δηλαδή αν είναι κερδοφόρα ή παρουσιάζει προβλήματα.
- Η **Ανάλυση Χρηματορροών**, στην οποία αναλύεται η ρευστότητα της επιχείρησης. Δηλαδή, μπορεί ο επιχειρηματίας να έχει πλήρη γνώση των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο και έτσι να ξέρει, εάν θα είναι εντάξει στις υποχρεώσεις του και εάν πραγματοποιούνται οι στόχοι του.
- Η **Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης**, η οποία παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης.
- **Break-even Analysis**, η οποία δείχνει τον όγκο των πωλήσεων που πρέπει να γίνουν, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να καλύψει το συνολικό της κόστος.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι συγκεκριμένο πώς να συνταχθεί, μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες

**υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο, αρκεί το κείμενο που θα συνταχθεί να έχει λογική δομή και να είναι κατανοητό και ρεαλιστικό.**