



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

---

Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

## Επιχειρηματικά Πλάνα

Ιωάννης Χαραλαμπίδης

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

---



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## 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.



## Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Επ. Καθ. Γ. Χαραλαμπίδης**

**BUSINESS PLAN**  
**ΤΙ ΕΙΝΑΙ – ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ**

**A. Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο - Business Plan**

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μία γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι:

- Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Η προδιαγραφή των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που θέτει η επιχείρηση για τα επόμενα έτη, με όσο το δυνατόν πιο μετρήσιμο τρόπο.
- Η σχεδίαση της οργάνωσης και ο προσδιορισμός των υλικών και άυλων πόρων που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση την επίτευξη των στόχων της

- Η ανάπτυξη του πλάνου δράσεων ανά επιχειρηματική λειτουργία (marketing, παραγωγή, σχεδίαση προϊόντων και υπηρεσιών, πωλήσεις, υποστήριξη, χρηματοοικονομικές λειτουργίες) για το άμεσο και μεσοπρόθεσμο μέλλον

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να καλύπτει μία περίοδο 3-5 ετών και να παρουσιάζει τα διαφορετικά στάδια του έργου / της επιχείρησης σε αυτή την περίοδο, μεταξύ άλλων και τις στιγμές-ορόσημα αυτής της περιόδου, που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική αξιολόγηση της προόδου.

Η σύνταξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι χρήσιμη και απαραίτητη για κάθε επιχείρηση γιατί:

- Συμβάλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Παρέχει μία ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές
- Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης
- Δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών

## **B. Ποια είναι τα περιεχόμενα του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Αν και δεν υπάρχει μία απόλυτη δομή για ένα επιχειρηματικό σχέδιο, τα κύρια περιεχόμενα ενός πλήρους τεύχους επιχειρηματικού σχεδιασμού, για μια επιχείρηση που διαθέτει όλες τις λειτουργίες (ανάπτυξη / μεταποίηση προϊόντων, διάθεση, πωλήσεις, οικονομικές λειτουργίες, διοικητικές λειτουργίες) είναι τα εξής:

## 1. Εισαγωγικά Στοιχεία

- Εξώφυλλο : τίτλος, επιχείρηση, ημερομηνία
- Συντάκτες
- Περιεχόμενα

## 2. Συνοπτικά Στοιχεία του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Στόχος (αν αφορά όλη την επιχείρηση η κάποιο συγκεκριμένο έργο)
- Χρονικός ορίζοντας
- Σύνοψη της επιχειρηματικής ιδέας και των βασικών στοχεύσεων / επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων

## 3. Ανάλυση αγοράς

- Περιγραφή της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και των κύριων προϊόντων / υπηρεσιών
- Τμηματοποίηση της αγοράς, σε κατηγορίες πελατών (με γεωγραφικά, δημογραφικά, προϊόντικά ή άλλα κριτήρια)
- Ανάλυση του ανταγωνισμού (προϊόντα, τιμολογιακή πολιτική, marketing, δίκτυο πωλήσεων, συνεργάτες, μειονεκτήματα / πλεονεκτήματα)
- Μελέτη ανάλυσης αγοράς (η γνώμη των πελατών)

## 4. Ανάλυση της Επιχείρησης και της επιχειρηματική ιδέας

- Σύντομο ιστορικό και τρέχουσα κατάσταση (αν η εταιρεία είναι ήδη σε λειτουργία)
  - i. Προϊόντα και υπηρεσίες
  - ii. Οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό

- iii. Κτίρια, εξοπλισμός και άλλα περιουσιακά στοιχεία
  - iv. Επιτεύγματα και προβλήματα τα τελευταία χρόνια (και συνοπτικά οικονομικά στοιχεία)
- Η επιχειρηματική ιδέα (εύρος του επιχειρηματικού σχεδίου, τρόπος δημιουργίας εσόδων και κερδών,
  - Ανάλυση SWOT (συνολικά και ανά κλάδο αγοράς αν είναι απαραίτητο)
  - Τα κύρια ζητήματα για την επιχείρηση (πως θα εκμεταλλευτεί δυνάμεις και ευκαιρίες, πως θα μετασχηματίσει μειονεκτήματα και θα αντιμετωπίσει τις απειλές)

## 5. Προσδιορισμός Στόχων

- Όραμα (Συνοπτική περιγραφή του οράματος της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια – τι θέλουμε να είμαστε)
- Κύριοι στόχοι (ανά προϊόν και τμήμα αγοράς, με ποσοτικά στοιχεία)
- Οι στόχοι ανά οργανωτική μονάδα / τμήμα

## 6. Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Γενική στρατηγική προϊόντων / υπηρεσιών (BCC Matrix)
- Μείγμα «4P»: Προϊόν, Τιμή, Προώθηση, Διάθεση / ανά προϊόν και υπηρεσία.
- Καθορισμός των μοναδικών χαρακτηριστικών (Unique Selling Points – USP's) ανά προϊόν ή υπηρεσία

## 7. Στρατηγική marketing

- Εταιρική εικόνα (επωνυμία, logo, moto, κλπ)

- Αγορές – στόχοι ανά προϊόν ή υπηρεσία
- Εικόνα προϊόντων (ονομασίες, logo, κύρια χαρακτηριστικά)
- Ποσοτικοί στόχοι – μερίδια αγοράς ανά προϊόν / υπηρεσία ανά έτος / τρίμηνο
- Μέσα προώθησης και συνεργασίας με πελάτες και συνεργάτες
  - i. Άμεση επικοινωνία (email, τηλέφωνο, επιστολές, παρουσιάσεις)
  - ii. Διαφήμιση (έντυπα, ραδιόφωνο, τηλεόραση)
  - iii. Παρουσία στο Διαδίκτυο (web site, social media, digital marketing)
  - iv. Άλλα μέσα προώθησης (Δημόσιες σχέσεις / χορηγίες κλπ)
  - v. Μελέτες και έρευνες αγοράς (τελικοί πελάτες, συνεργάτες)
  - vi. Ομάδες καθορισμού χαρακτηριστικών των προϊόντων
- Πλάνο marketing (κύριες δράσεις για την εταιρική εικόνα, τα προϊόντα, κλπ)
- Κόστη marketing (συνοπτικός προϋπολογισμός)

#### 8. Στρατηγική πωλήσεων

- Τρόποι πώλησης (άμεσα, μέσω δικτύου πωλητών, μέσω διαδικτύου)
- Εμπορική πολιτική (τιμές προϊόντων και υπηρεσιών, πακέτα προϊόντων, πολιτική προσφορών, ποσοστά μεταπωλητών και άλλων συνεργατών)
- Ποσοτικοί στόχοι – έσοδα ανά προϊόν / υπηρεσία ανά έτος / τρίμηνο
- Έσοδα και κόστη πωλήσεων (συνοπτικός προϋπολογισμός)

#### 9. Στρατηγική παραγωγής και ανάπτυξης

- Τρόποι και μέσα παραγωγής ανά προϊόν / υπηρεσία
- Ποσοτικοί στόχοι – κόστος και παραγωγικότητα ανά προϊόν / υπηρεσία

- Ανάλυση «νεκρού σημείου» για κύρια προϊόντα / ομάδες προϊόντων

#### 10.Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης

- (Νέο) οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Στόχοι στελέχωσης ανά διεύθυνση / τμήμα
- Απαιτούμενη εκπαίδευση
- Ποσοτικοί στόχοι – εργατικό κόστος και παραγωγικότητα ανά διεύθυνση / τμήμα
- Υποστηρικτικές λειτουργίες (διοίκηση, πληροφορική, προμήθειες, κλπ)

#### 11.Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Οικονομικά Αποτελέσματα

- Προϋπολογισμοί ανά τμήμα / διεύθυνση και λειτουργία
- Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί και Αποτελέσματα Χρήσης
- Προβλεπόμενοι Προϋπολογισμοί ταμειακών ροών
- Ανάγκες Δανεισμού ή άλλης χρηματοδότησης

#### 12.Πλάνο Δράσης

- Κύριες δράσεις, ημερολογιακά ανά λειτουργία (marketing, πωλήσεις, παραγωγή, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό) για
  - i. Τον πρώτο χρόνο, ανά μήνα
  - ii. Τον δεύτερο χρόνο, ανά τρίμηνο
  - iii. Τα επόμενα χρόνια, συνοπτικά
- Βασικά ορόσημα (milestones) και τρόπος ελέγχου
- Ειδικές δράσεις που διατρέχουν όλη την επιχείρηση

#### 13.Παραρτήματα



- Παραδοχές που έγιναν στον επιχειρηματικό σχεδιασμό (π.χ. ανάπτυξη / ύφεση, πληθωρισμός, συναλλαγματικές ισοτιμίες, πολιτικοί, δημογραφικοί, οικονομικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί, τεχνολογικοί ή άλλοι παράγοντες)
- Σημεία που δεν εξετάστηκαν και παραμένουν
- Αναφορές σε άλλο υλικό
- Proforma οικονομικές καταστάσεις