

Εισαγωγή

Η δημιουργία είναι μια περιπέτεια. Για να δημιουργήσουμε, είναι σημαντικό να είμαστε ενθουσιώδεις, αλλά ταυτόχρονα να έχουμε πρακτική σκέψη, ώστε να αναπτύξουμε ένα **υψηλής ποιότητας επιχειρηματικό σχέδιο**.

Στόχος αυτού του βιβλίου είναι να καταστήσει κάθε επίδοξο επιχειρηματία πρωταγωνιστή της δικής του περιπέτειας και να του επιτρέψει να χτίσει, είτε μόνος του είτε με τους συνεργάτες του, το επιχειρηματικό του μοντέλο (Business Model, BM) και το επιχειρηματικό του σχέδιο (Business Plan, BP)¹. **Σε αυτό το πνεύμα γράφτηκε ετούτο το βιβλίο, ώστε να βοηθήσει κάθε ενδιαφερόμενο να μετατρέψει την αρχική του ιδέα σε συγκεκριμένο πλάνο και αυτό στη συνέχεια να γίνει μια νέα δραστηριότητα ή μια νέα επιχείρηση².**

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που έχει δύο στόχους:

- τη διαχείριση νέων εγχειρημάτων, γι' αυτό και μιλάμε για ένα διαχειριστικό έγγραφο
- την επικοινωνία, δεδομένου ότι το BP πρέπει να παρουσιάσει αποτελεσματικά το εγχείρημα ώστε να πείσει τους αξιολογητές του να συμμετάσχουν στην περιπέτεια μαζί με τον δημιουργό του³.

Πάνω απ' όλα, το BP πρέπει να έχει **συνοχή**, όχι μόνο μεταξύ

1. Στο υπόλοιπο του βιβλίου θα διατηρήσουμε τα ακρωνύμια BM (business model) όταν αναφερόμαστε στο επιχειρηματικό μοντέλο και BP όταν αναφερόμαστε στο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) (ΣτΜ).

2. Στο υπόλοιπο του βιβλίου θα χρησιμοποιούμε τον όρο «νέα εγχειρήματα» ή «νέα έργα», που θα περιλαμβάνει τόσο νέες επιχειρήσεις όσο και παντός είδους νέες δραστηριότητες.

3. Στο υπόλοιπο του βιβλίου θα χρησιμοποιούμε τον όρο «δημιουργός» του BP. Φυσικά αυτός ο όρος περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις που ο δημιουργός του BP δεν είναι μόνο ένα αλλά περισσότερα άτομα.

των φιλοδοξιών του δημιουργού και των πόρων που είτε ήδη διαθέτει είτε μπορεί να εξασφαλίσει, αλλά και μεταξύ των πόρων αυτών και του μεγέθους της αγοράς-στόχου· εντέλει, το BP πρέπει να συνάδει με το όραμα του δημιουργού για το μέλλον.

Το ανά χείρας βιβλίο είναι το αποτέλεσμα της μακρόχρονης εμπειρίας και των δύο συγγραφέων, στη Γαλλία και σε άλλες χώρες. Και οι δύο έχουν βοηθήσει πολλούς ανθρώπους να διαμορφώσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να συντάξουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο. Έχουν επίσης διδάξει αυτή τη μέθοδο δημιουργίας σε διαφορετικά ακροατήρια, αλλά την έχουν χρησιμοποιήσει και για τα δικά τους εγχειρήματα. Οι δεξιότητές τους είναι συμπληρωματικές, καθώς ο ένας επικεντρώνεται στη στρατηγική και στο μάρκετινγκ του έργου, ενώ ο άλλος επικεντρώνεται στις οργανωτικές και οικονομικές πτυχές του.

Με αυτόν τον τρόπο γεννήθηκε η ιδέα αυτού του βιβλίου, όπου οι δύο σημαντικές διαστάσεις ενός BP, η **στρατηγική** και η **χρηματοοικονομική**, βρίσκονται σε συνεχή διάλογο, ώστε να συγκεράσουν αυτές τις δύο κατηγορίες συχνά αντιφατικών απαιτήσεων και να οδηγήσουν σε ένα συνεκτικό BP. Σε όλο το βιβλίο, ο αναγνώστης θα βρει συμβουλές, παραδείγματα και παρατηρήσεις.

Ως εκ τούτου, το βιβλίο αυτό έχει οργανωθεί όπως και η ανάπτυξη ενός BP, δηλαδή βήμα προς βήμα. Κάθε βήμα αντιστοιχεί και σε ένα κεφάλαιο (βλ. τον πίνακα παρακάτω), με εξαίρεση το Κεφάλαιο 1, που επικεντρώνεται στις βασικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδίου, και το Κεφάλαιο 17, που ασχολείται με την προφορική του παρουσίαση.

Επιπλέον, η χρήση ενός **συγκεκριμένου παραδείγματος**, της εταιρείας **Décorateurs & Co**, θα επιτρέψει την καλύτερη κατανόηση των οικονομικών προβλέψεων.

Ο αναγνώστης θα βρει επίσης στο τέλος του βιβλίου ένα πλήρες γλωσσάρι των κύριων όρων που χρησιμοποιούνται και συγκεκριμένη βιβλιογραφία.

Η παρούσα, πέμπτη έκδοση έχει πλήρως επανασχεδιαστεί, ενημερωθεί, εμπλουτιστεί και βελτιωθεί στην εμφάνισή της χάρη στα σχόλια των αναγνωστών και των χρηστών της προηγούμενης έκδοσης.

Τα στάδια του ΒΡ	Κεφάλαια
Η σύνοψη (executive summary)	15
Ο δημιουργός και το ιστορικό του έργου	2
Το επιχειρηματικό εγχείρημα	3
Η τεχνολογία	4, 5
Το επιχειρηματικό μοντέλο	4, 5, 6, 7
Οι απαιτούμενοι πόροι	8, 9, 10
Νομικές πτυχές	11, 12
Ο εκτιμώμενος προϋπολογισμός	13
Μελλοντικές προοπτικές	14
Παραρτήματα	16

Η νέα έκδοση εστιάζει επίσης σε ορισμένα σημεία όπως η σημασία της εγκαιρότητας (*just in time*) ή η εποχικότητα, που είναι απαραίτητα για την επιτυχία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Λαμβάνει επίσης υπόψη τις πρόσφατες εξελίξεις στα επιχειρηματικά μοντέλα και απεικονίζει τους διάφορους τύπους επιχειρήσεων και τις ιδιαιτερότητές τους.

1. Όλες οι ιδέες είναι καλές!

■ ■ ■ Υπάρχουν πολλές πηγές από τις οποίες μπορείτε να αντλήσετε επιχειρηματικές ιδέες. Παρακάτω περιγράφουμε μερικές από αυτές:

→ Ανατρέξτε στις τάσεις της εποχής.

Π.χ. τρόφιμα με βάση τα έντομα, εγχώρια προϊόντα «made in Greece», συνεργατικές υπηρεσίες επί πληρωμή (θέσεις στάθμευσης ανά ώρα, για παράδειγμα), συμπληρωματικά προϊόντα κ.λπ.

→ Εμπνευστείτε από υφιστάμενα έργα και μεθόδους παραγωγής.

Π.χ. *low-cost* κ.λπ. Η εφαρμογή Kama που δημιουργήθηκε από την Chloé Macintosh (συνιδρύτρια της *made.com*) έχει ως στόχο να βοηθήσει τους χρήστες της να βελτιώσουν τη σεξουαλική ευεξία τους εφαρμόζοντας αρχές του διαλογισμού.

→ Καλύψτε ανάγκες της καθημερινής ζωής.

Π.χ. η εφαρμογή Kidizz γεννήθηκε από την ανάγκη ενός Γάλλου πατέρα στην Κίνα να γνωρίζει τι έκαναν τα παιδιά του στο νηπιαγωγείο κατά τη διάρκεια της ημέρας.

→ Μεταφέρετε καλές ιδέες από άλλους κλάδους

Π.χ το ηλεκτρονικό παντοπωλείο εμπνεύστηκε από το επιχειρηματικό μοντέλο της Ikea.

Η ανάγκη παράδοσης ειδών παντοπωλείου στο κέντρο της πόλης έχει οδηγήσει στη δημιουργία «*dark stores*», που είναι επιχειρήσεις αποθήκευσης, συσκευασίας και διανομής παραγγελιών. Οι πιο γνωστές αλυσίδες *dark stores* είναι η GoPuff στις ΗΠΑ, οι Gorillas στη Γερμανία, ο Weezy και ο Dija στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Glono στην Ισπανία και ο Cajoo στη Γαλλία.

→ Βελτιώστε ένα υφιστάμενο προϊόν ή καλύψτε ένα κενό της αγοράς, για να ικανοποιήσετε τους πελάτες.

Π.χ. η ηλεκτρική σκούπα χωρίς σακούλα της Dyson, η εφαρμογή γνωρισμών AdopteUnMec, το Uber και το BlaBlaCar για όσους δεν

διαθέτουν δικό τους μεταφορικό μέσο, η εφαρμογή πλοήγησης Coyote που προειδοποιεί για κινδύνους στον δρόμο, το JustEat για να απολαύσει κάποιος ένα ποιοτικό πιάτο χωρίς να χρειαστεί να φύγει από το σπίτι του.

→ Εκπληρώστε έναν σκοπό.

Π.χ. η εταιρεία «Les fruits moches» (ασχημομούρικα φρούτα) ανακτά τα κατεστραμμένα φρούτα από τη μαζική διανομή για να τα μετατρέψει σε μαρμελάδες και να τα διανείμει στα ίδια σημεία πώλησης.

Άλλο ένα παράδειγμα είναι η δημιουργία του Chance, μιας συμβουλευτικής πλατφόρμας που βοηθά στην εύρεση εργασίας η οποία να ταιριάζει στην προσωπικότητα και στις αξίες του ενδιαφερόμενου, ήταν δυνατή χάρη στην υποστήριξη του M.Yunus¹.

→ Αδράξτε μια ευκαιρία.

Αυτή μπορεί να συνδέεται με την αγορά, τον ανταγωνισμό κ.λπ.

Π.χ. η Plaxtil, μια εταιρεία που ειδικεύεται στην ανακύκλωση κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, έχει τελειοποιήσει, από τον Ιούνιο του 2020, μια διαδικασία για τη μετατροπή των ιατρικών μάσκων μιας χρήσης σε αντικείμενα χρήσιμα για την αντιμετώπιση του κορονοϊού (ανοιχτήρια θυρών, προσωπίδες προστασίας κ.λπ.).

→ Καθώς προσπαθείτε να εκμεταλλευτείτε μια ευκαιρία, έχετε τα μάτια σας ανοικτά.

Αναφερόμαστε στην περίπτωση που βρίσκεις κάτι ενώ έψαχνες για κάτι άλλο.

Π.χ. οι каранτίνες αύξησαν τον αριθμό των ατόμων που αντιμετωπίζουν προβλήματα ύπνου. Η εταιρεία Morphée σχεδίασε τη συσκευή χαλάρωσης και διαλογισμού «My Little Morphée» και είδε τις πωλήσεις της να εκτοξεύονται.

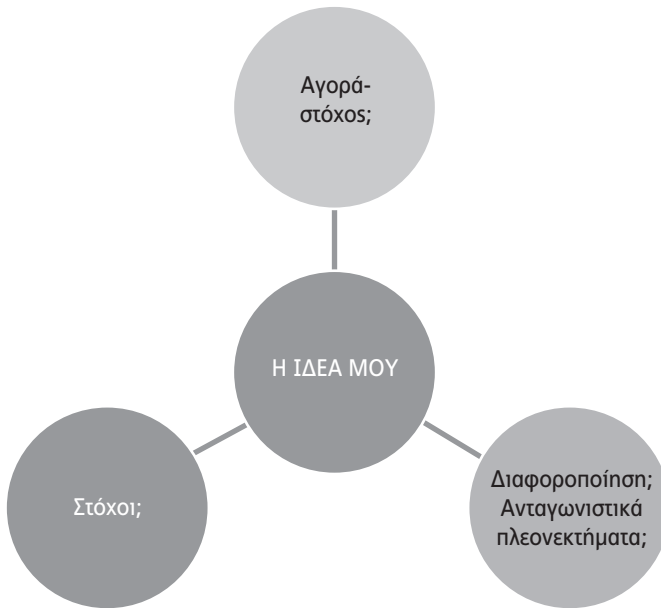
1. Τραπεζίτης, κοινωνικός επιχειρηματίας και κάτοχος βραβείου Νόμπελ ειρήνης (ΣτΜ).

→ Αναπτύξτε μια πρόταση τεχνικής φύσης.

Π.χ η κάψουλα καφέ Nespresso δημιουργήθηκε από έναν υπάλληλο της Nestlé.

2. Συλλογιστική αφετηρία

■ ■ ■ Η Εικόνα 3.1 αναπαριστά τους τρεις βασικούς άξονες πάνω στους οποίους πρέπει να στοχαστείτε για την ανάπτυξη της ιδέας σας.



Εικόνα 3.1 – Οι πρώτες ερωτήσεις σχετικά με την αρχική ιδέα

→ Σε ποια **αγορά-στόχο** θα στοχεύσετε και σε ποιο στάδιο της αλυσίδας αξίας θα δραστηριοποιηθείτε (προμηθευτής, μεσάζων, διανομέας, πλατφόρμα κ.λπ.). Η άλλη θεμελιώδης ερώτηση που πρέπει να κάνετε στο ξεκίνημα είναι η εξής: Ποιος θα είναι ο τύ-

λετε έναν «φάκελο Soleau» για να κατοχυρώσετε την ημερομηνία³. Είναι ένα απλό (καθώς δίνει μια συγκεκριμένη ημερομηνία στο περιεχόμενο του φακέλου) και φθινό (15 ευρώ) μέσο απόδειξης, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί τίτλο βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Αυτό δεν συνεπάγεται άμεση προστασία και δεν μπορεί να υποκαταστήσει ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, απλώς είναι καταχωρημένο στο Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας.

Άλλα στοιχεία που πρέπει να προστατεύονται

Το εμπορικό σήμα (μάρκα)

Το εμπορικό σήμα δεν έχει εφαρμογή στην ίδια την εταιρεία αλλά στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της. Αποτελεί διακριτικό σημάδι αναγνώρισης που εγγυάται την προέλευση και την ποιότητα του προϊόντος και και το διακρίνει από τον ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε μια εταιρεία να κατακτήσει ένα πελατολόγιο και να το διατηρήσει. Πρόκειται για ένα περιουσιακό στοιχείο που πρέπει να προστατεύεται στον ΟΒΙ με μια προοπτική ανάπτυξης, ειδικά από τη στιγμή που το κόστος προστασίας είναι χαμηλό (περίπου 200 € για μια κατηγορία προϊόντων).

Τα βιομηχανικά σχέδια ή τα υποδείγματα

Μπορείτε επίσης να προστατεύσετε τα σχέδιά σας. Η προστασία των σχεδίων εφαρμόζεται στην εμφάνιση ενός προϊόντος ή μέρους ενός προϊόντος, που χαρακτηρίζεται ιδίως από τις γραμμές, τα περιγράμματα, τα χρώματα, το σχήμα, την υφή ή τα υλικά του. Δεν πρόκειται πλέον για τεχνική καινοτομία, αλλά για αισθητική καινοτομία.

Για να επωφεληθείτε από την προστασία, το σχέδιο πρέπει:

- να είναι καινούργιο, δηλαδή δεν πρέπει να είναι πανομοιότυπο ή σχεδόν πανομοιότυπο με σχέδιο ή υπόδειγμα που έχει γνωστοποιηθεί προηγουμένως
- να διαθέτει τον δικό του χαρακτήρα, δηλαδή να δημιουργεί στον

³ Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ο φάκελος Soleau, αρκεί όμως η κατάθεση μιας αίτησης χωρίς δικαιολογητικά στον ΟΒΙ, για να πάρετε αριθμό πρωτοκόλλου (ΣΤΜ).

ενημερωμένο παρατηρητή μια συνολική οπτική εντύπωση διαφορετική από εκείνη που δημιουργείται από οποιαδήποτε υφιστάμενη δημιουργία.

Το σχήμα βιομηχανικών αντικειμένων

Το σχήμα των βιομηχανικών αντικειμένων προστατεύεται επίσης από πνευματικά δικαιώματα, χωρίς διατυπώσεις. Με την κατάθεση των σχεδίων ή του υποδείγματος, παρέχεται μια ορισμένη ημερομηνία για τη δημιουργία και ο αιτών μπορεί να επωφεληθεί από το τεκμήριο ιδιοκτησίας. Σχέδια και υποδείγματα μπορούν να προστατεύονται για πέντε χρόνια, με δυνατότητα ανανέωσης έως τέσσερις φορές ανά πενταετία. Οι αιτήσεις στο INPI διατηρούνται εμπιστευτικές και το κόστος τους είναι χαμηλό.

Το λογότυπο

Το λογότυπο αποτελεί σημείο αναφοράς για τους πελάτες. Μπορεί να είναι εικονιστικό στοιχείο, δηλαδή οπτικό σημάδι (σχέδιο, έμβλημα, ολόγραμμα, αφηρημένη ή αντιπροσωπευτική μορφή) ή μονόγραμμα (π.χ τα χαρακτηριστικά «C» του οίκου Chanel) και πρέπει να είναι νέο και διαθέσιμο. Το λογότυπο αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας και ως εκ τούτου πρέπει να προστατεύεται. Η διαδικασία προστασίας γίνεται στο INPI, όπου μπορεί να κατατεθεί είτε ως εμπορικό σήμα, είτε ως σχέδιο ή υπόδειγμα, ή και τα δύο. Το κόστος είναι το ίδιο με την αίτηση για μάρκα ή για βιομηχανικά σχέδια.

Το όνομα τομέα (domain name)

Εάν δημιουργήσετε έναν ιστότοπο με σελίδα-βιτρίνα ή έναν ιστότοπο ηλεκτρονικού εμπορίου (e-shop), θα χρειαστείτε ένα όνομα τομέα (domain name). Το όνομα τομέα, που είναι το μέρος της διεύθυνσης του ιστότοπου της εταιρείας στο διαδίκτυο, είναι προστατευόμενο. Η επιλογή της κατάληξης (.com, .org, .eu, .net ή άλλη) καθορίζει τον αρμόδιο φορέα με τον οποίο θα πρέπει να επικοινωνήσετε για να το κατοχυρώσετε. Για παράδειγμα, για να καταχωρίσετε ένα

όνομα τομέα με την επέκταση .fr, θα πρέπει να επικοινωνήσετε με τη Γαλλική Ένωση για την Ονομασία Διαδικτύου (Afnic) στο Afnic.fr⁴. Το κόστος είναι χαμηλό (από 30 έως 65 ευρώ τον χρόνο) και ισχύει η αρχή της χρονικής προτεραιότητας.

Μέσα μάρκετινγκ και εμπορικά μέσα

Τα μέσα εμπορίας και πωλήσεων περιγράφονται στο σχέδιο μάρκετινγκ στο οποίο θα αντικατοπτρίζεται η επιλογή τοποθέτησης στην αγορά. Το σχέδιο μάρκετινγκ θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία: προϊόντα ή υπηρεσίες, τιμολόγηση, διανομή και προώθηση (τα «4 P» του μάρκετινγκ: product, price, place, promotion).

Στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών, τρία ακόμη «P»⁵ προστίθενται στα πρώτα: οι Διαδικασίες (αλληλεπίδραση με πελάτες), οι Άνθρωποι (δύναμη πωλήσεων) και τα Φυσικά στοιχεία (συστατικά του χώρου πωλήσεων). Η Εικόνα 9.3 δείχνει αυτή την παραλλαγή.

4. Αντίστοιχος φορέας στην Ελλάδα για την κατάληξη .gr είναι η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων-EETT (ΣτΜ).

5. Process, People, Physical evidence (ΣτΜ).