

Κεφάλαιο 7 - Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

Σύνοψη

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί συνήθως την «εικόνα» της επιχείρησης, ενώ η δημιουργία ενός αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να μας εισαγάγει στα βασικά θέματα του επιχειρηματικού σχεδίου, στις τεχνικές και στις μεθόδους μέσα από τις οποίες μπορεί να γίνει η αποτύπωση των στόχων, της στρατηγικής και του προγραμματισμού της επιχείρησης που συμβάλλουν στην υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στη βιωσιμότητα, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχειρηματικής μονάδας. Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- κατανοήσετε τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.
- καταλάβετε την έννοια, τα χαρακτηριστικά και τις μορφές ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
- κατανοήσετε τις τεχνικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.
- αντιληφθείτε τη σπουδαιότητα και την ανάγκη κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
- καταγράψετε τα διάφορα κίνητρα και τη σημασία τους που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, την επιχειρηματική δραστηριότητα, το επιχειρηματικό σχέδιο και την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

Προαπαιτούμενη γνώση

Η προαπαιτούμενη γνώση αναφέρεται στην κάλυψη εισαγωγικών θεμάτων αναφορικά με τη διαχείριση και την οργάνωση (management) στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικότητας.

7.1. Θεωρία επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια έκθεση ή ένα σχέδιο όπου ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση παρουσιάζει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) περιγράφει πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί για να φθάσει σε ένα προσδοκώμενο σημείο (Καραγιάννης, Κορρές & Ζαρίφης, 2001):

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο, μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει (Καραγιάννης, 1999).

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του 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. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μπορεί να ετοιμάζεται κυρίως από τον επιχειρηματία και είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και σημαντικό στην περίπτωση που ξεκινάει η επιχειρηματική δραστηριότητα και η επιχείρηση (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005).

7.2. Σκοποί και στόχοι επιχειρηματικού σχεδίου

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συνολική και συγκροτημένη καταγραφή και αποτύπωση του σχεδιασμού της επιχείρησης, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι γενικότεροι στρατηγικοί του στόχοι. Οι κυριότεροι άξονες και τα αντίστοιχα σχέδια δράσης έχουν δομηθεί κάτω από τις ακόλουθες 4 ενότητες:

- Ανάπτυξη υπηρεσιών και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- Βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός – βελτίωση λειτουργικότητας.
- Βελτίωση χρηματοοικονομικής κατάστασης.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- Συμβάλλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης.
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Παρέχει 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 όπου δραστηριοποιείται.
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδύσεων.
- Δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία-θέματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Σύμφωνα με τα θεσμοθετημένα όργανα και την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Ομάδων Πληθυσμού» και το πρόγραμμα για την «Ενίσχυση Νεανικής Επιχειρηματικότητας», το πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1 και σε γενικές γραμμές αποτελείται από τα εξής (Καραγιάννης, Κορρές & Ζαρίφης, 2001):

- Την περίληψη: αποτελεί μια αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας με συστηματικό τρόπο και τη γραπτή αποτύπωση της διαδικασίας σχεδιασμού.
- Τον Χρονικό Προσδιορισμό Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων: αποτυπώνει την ικανότητα του επιχειρηματία να φέρει εις πέρας το έργο του και αποτελεί στις περισσότερες περιπτώσεις τον τρόπο και τον χρονικό ορίζοντα που πρέπει να πραγματοποιηθούν οι διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί.
- Την Καταγραφή και Ανάλυση Στόχων: αποτελεί ένα είδος «καταστατικού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων» και διαβάθμισης των διαφόρων επιχειρηματικών ιδεών και επίσης βοηθάει να καλυφθούν τυχόν κενά με τις απαραίτητες γνώσεις για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Τη Χρηματοοικονομική Ανάλυση: αποτελεί ένα βασικό εργαλείο που καθοδηγεί τον επιχειρηματία για το πώς θα μπορέσει να υλοποιήσει τις επιχειρηματικές ιδέες και τις δραστηριότητές του, ενώ ταυτόχρονα παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τις οικονομικές δυνατότητες και τους τυχόν περιορισμούς των πόρων της επιχείρησης.
- Την Ανάλυση Υποδομών της Επιχείρησης και την Περιγραφή Προϊόντος: παρουσιάζει τους απαραίτητους πόρους και τα υλικά της επιχείρησης και εκτιμά πώς θα χρησιμοποιηθούν και ποια από αυτά θα πρέπει να αποκτηθούν, ενώ καταγράφει τα σχέδια για την παραγωγή των διαφόρων προϊόντων και των καινοτομιών της επιχείρησης για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- Την Προώθηση Προϊόντος και Ανάλυση Αγοράς & Ανταγωνιστών: επικεντρώνεται στους πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και καταναλωτές, καθώς επίσης και στην αγορά-στόχο και στον απαιτούμενο όγκο των πωλήσεων ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί, καθώς επίσης να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα μερίδιο αγοράς.
- Τη SWOT Ανάλυση, δηλαδή την Ανάλυση των Δυνατοτήτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών & Απειλών: παραθέτει τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής θεώρησης των δεδομένων της επιχείρησης με την ανάλυση των βασικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την αναγνώριση των δυνατών, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, συγκεκριμενοποιεί τις ανάγκες που πιθανά να μην είναι αντιληπτές και προλαμβάνει τυχόν προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν.

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει σημαντικά τον επιχειρηματία να οριοθετήσει και να προγραμματίσει τους επιχειρηματικούς στόχους και επίσης να εντοπίσει τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες καθώς και τις αδυ-

ναμίες και απειλές έναντι των ανταγωνιστών που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο, εκτός από τον επιχειρηματία και τους μετόχους, απευθύνεται σε μια μεγάλη κλίμακα ατόμων και φορέων που σχετίζονται πιθανά με την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα στους προμηθευτές, πελάτες, στις τράπεζες, στους ιδιώτες-επενδυτές, σε οικονομικούς συμβούλους που δίνουν αρκετές χρήσιμες πληροφορίες για την επιχείρηση, το προϊόν και την αγορά.

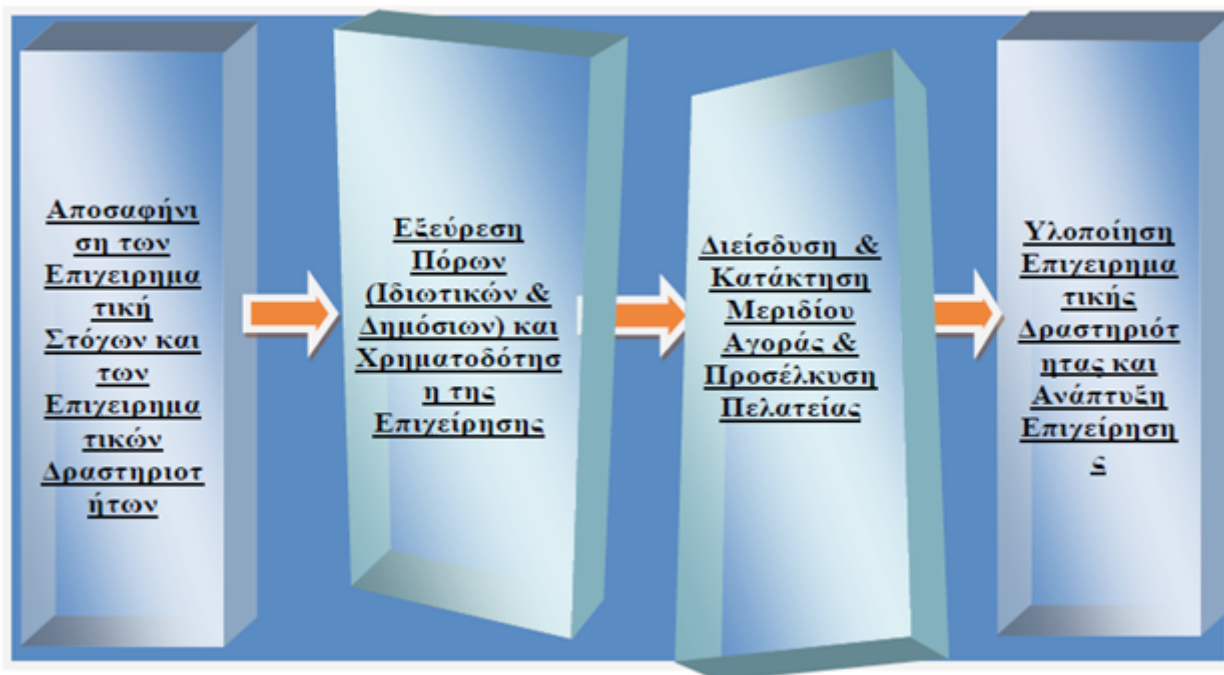
Οι σημαντικότεροι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2, είναι:

- Αποσαφήνιση των επιχειρηματικών στόχων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να ξεκαθαρίσει, οριοθετήσει και προσδιορίσει χρονικά τους επιχειρηματικούς στόχους και τις επιχειρηματικές δράσεις για την εδραίωση, εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Εξεύρεση πόρων (ιδιωτικών & δημόσιων) και χρηματοδότηση της επιχείρησης: θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των επιχειρηματικών ιδεών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και φυσικά θα συμβάλει σημαντικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Διείσδυση και κατάκτηση μεριδίου αγοράς και προσέλκυση πελατείας: θα βοηθήσει στην ανάπτυξη των προϊόντων της επιχείρησης, στην προσέλκυση σημαντικών πελατών και στην κατάκτηση ενός μεριδίου της αγοράς και, φυσικά, στην υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1: Βασικά στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.



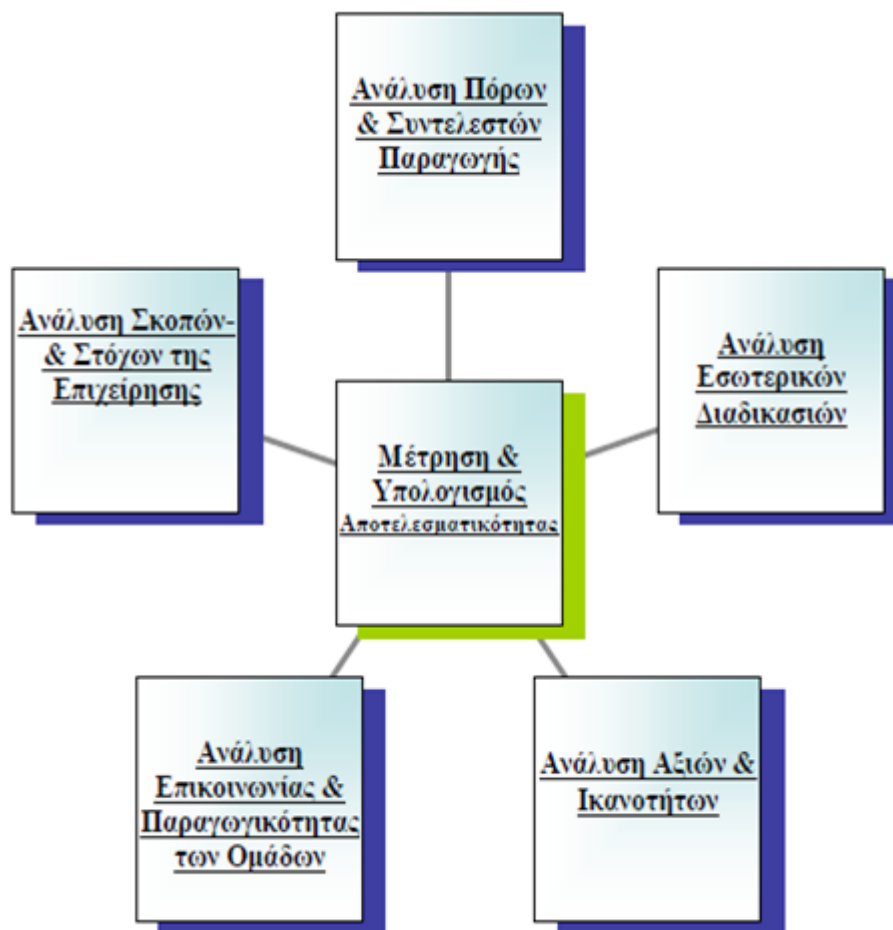
Διάγραμμα 2: Στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

7.3. Δομή και πληροφορίες επιχειρηματικού σχεδίου

Για την προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που θα αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρονται στη διαθεσιμότητα των πόρων, των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης, των υποδομών και εγκαταστάσεων της επιχείρησης και με βάση αυτά θα οριοθετήσουν και θα προγραμματίσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τον τρόπο, τα στάδια και τον χρόνο υλοποίησής τους, καθώς επίσης και τις διάφορες χρηματοδοτικές και υπόλοιπες ανάγκες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στο Διάγραμμα 3 παρουσιάζονται οι βασικές θεματικές αναλύσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου.



Διάγραμμα 3: Θεματικές ενότητες επιχειρηματικού σχεδίου

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Οι πληροφορίες που θα αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρονται τόσο στο μικροπεριβάλλον όσο και στο μακροπεριβάλλον. Στις πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται από το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την αγορά και πιο συγκεκριμένα για το μέγεθος της αγοράς που πρέπει να πουληθεί το προϊόν, οι καταναλωτικές προτιμήσεις, τα ανταγωνιστικά προϊόντα και επίσης τα τυχόν υποκατάστατα και τα συμπληρωματικά προϊόντα της αγοράς, τους πιθανούς πελάτες, τους τρόπους προώθησης (marketing) του προϊόντος, τις σχετικές τιμές της αγοράς κ.λπ.

Στις πληροφορίες που αφορούν το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία για τις οικονομικές συνθήκες, για παράδειγμα τη φορολογία, τον πληθωρισμό, τη χρηματοδότηση κ.λπ., για τις κοινωνικές συνθήκες, για παράδειγμα τις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες, τις δημογραφικές συνθήκες κ.λπ., για τις πολιτικές συνθήκες, για παράδειγμα το θεσμικό-νομικό πλαίσιο, το πλαίσιο του ανταγωνισμού, τη σταθερότητα κ.λπ., και για τις τεχνολογικές συνθήκες. για παράδειγμα την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, τις νέες δυνατότητες και τις νέες τεχνικές μεθόδους παραγωγής κ.λπ. (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005).

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να διαχωριστεί στα ακόλουθα τμήματα-σχέδια:

- Στο σχέδιο χρηματοδότησης της επιχείρησης: οι πληροφορίες που αφορούν τη χρηματοδοτική κατάσταση της επιχείρησης θα περιλαμβάνουν κυρίως τα έσοδα, τις δαπάνες και την κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς επίσης και τις δυνατότητες για να αντιμετωπίσει τις βραχυχρόνιες και τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις, όπως για παράδειγμα τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια, τις υποχρεώσεις στους τρίτους, προμηθευτές κ.λπ. Στο χρηματοδοτικό πλαίσιο και στο σχέδιο χρηματοδότησης θα περιλαμβάνονται αναλύσεις τόσο για το βραχυχρόνιο όσο και για το μακροχρόνιο διάστημα, δηλαδή για τα 3-5 επόμενα έτη, και επίσης μεγέθη για τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα έσοδα, για τις ετήσιες ταμειακές ροές που αφορούν ετήσια έσοδα και ετήσια έξοδα, τους ισολογισμούς (εφόσον ήδη υπήρχε και λειτουργούσε η επιχείρηση) για τα τελευταία 3-5 έτη· εναλλακτικά, εάν η επιχείρηση είναι υπό ίδρυση και υπό δημιουργία, τότε τα μεγέθη και οι πληρο-

φορίες των ισολογισμών θα αναφέρονται σε αναμενόμενα προϋπολογιστικά μεγέθη που θα διαμορφωθούν σύμφωνα από συγκεκριμένες έρευνες αγοράς.

- Στο σχέδιο παραγωγικής διαδικασίας: οι πληροφορίες που αφορούν την παραγωγική κατάσταση της επιχείρησης και κυρίως τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, τον τρόπο προσέγγισης των καταναλωτών, τους προμηθευτές, την υπάρχουσα υποδομή και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, τη διαθέσιμη τεχνολογία και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, την προμήθεια και τις απαιτήσεις των πρώτων υλών, την καταγραφή του ανθρώπινου δυναμικού, την καταγραφή των δεξιοτήτων και των γνώσεων και των τυχόν καινοτομιών της επιχείρησης, καθώς επίσης τους πόρους που θα απαιτηθούν για την παραγωγική δραστηριότητα και την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των επιχειρηματικών σχεδίων της επιχείρησης.
- Στο σχέδιο προώθησης του προϊόντος: οι πληροφορίες που αφορούν την προώθηση του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση και κυρίως το μέγεθος και τις «δυνατότητες» της αγοράς που πρόκειται να πουληθεί το προϊόν της επιχείρησης, οι καταναλωτικές προτιμήσεις, οι σχετικές τιμές της αγοράς, τους πιθανούς πελάτες και τα ανταγωνιστικά προϊόντα, καθώς επίσης και τους τρόπους προώθησης (marketing) του προϊόντος της επιχείρησης.

Παράδειγμα 1

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες και θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιλαμβάνονται:

Η Σύνοψη Περιγραφή της Επιχείρησης και η Εισαγωγική Σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου θα πρέπει να αναφέρονται:

- Η επωνυμία.
- Η διεύθυνση και τα στοιχεία της επιχείρησης.
- Τα ονόματα των επιχειρηματιών και των διευθυντών της επιχείρησης.
- Η φύση της επιχείρησης όπως η νομική μορφή και το αντικείμενο των εργασιών.
- Οι στόχοι και οι σκοποί των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Η στρατηγική και ο προγραμματισμός-υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου, όπου θα πρέπει να αναφέρονται μέσα σε λίγες σελίδες τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως για παράδειγμα οι στόχοι, η καινοτομικότητα των επιχειρηματικών σχεδίων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των σχεδίων. Η περίληψη πρέπει να γραφτεί αφού έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η Ανάλυση του Κλάδου Αγοράς, όπου θα πρέπει να αναφέρονται και να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες:

- Η γενική κατάσταση της αγοράς.
- Η ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στοιχεία των δημοσιευμένων ισολογισμών.
- Η ανάλυση των καταναλωτικών προτύπων και των προτιμήσεων των αγοραστών.
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική πορεία του κλάδου στον οποίο ανήκει και η επιχείρηση.

Η Περιγραφή της Επιχείρησης, όπου θα πρέπει να αναφέρονται και να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες:

- Το προϊόν που θα παράγει η επιχείρηση και τη διαφοροποίησή του από τα υπόλοιπα και προηγούμενα προϊόντα.
- Το μέγεθος της επιχείρησης βασισμένο στις συνολικές ετήσιες εισπράξεις, στα συνολικά έσοδα-τζίρο.
- Ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχείρηση.
- Ο όγκος της παραγωγής και της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Οι εγκαταστάσεις και υποδομές που υπάρχουν και απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Οι απαιτήσεις των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης.
- Οι εμπειρίες, γνώσεις-δεξιότητες, ικανότητες και καινοτομίες των μελών της επιχείρησης.

Το Σχέδιο Παραγωγής, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία.
- Πληροφορίες για τη δυνατότητα και την ορθή λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού, τις εγκαταστάσεις και στις υποδομές που απαιτούνται από την επιχείρηση για την υλοποίηση των παραγωγικών και επιχειρηματικών σχεδίων.
- Πληροφορίες για τις απαιτήσεις των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης, για την υλοποίηση των παραγωγικών και επιχειρηματικών σχεδίων.

Το Σχέδιο Προώθησης Προϊόντος, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για την τιμολογιακή πολιτική και την τιμή του προϊόντος.
- Πληροφορίες για τη διαφοροποίηση πολιτικής και τους ελέγχους για την ποιότητα των προϊόντων.
- Πληροφορίες για τις προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις και τους σχετικούς στόχους.

Το Οργανωτικό Σχέδιο, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για τη νομική μορφή και τη φύση-τομέα και κλάδο όπου ανήκει η επιχείρηση.
- Τα βασικά στοιχεία για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της επιχείρησης.
- Σύντομη ανάλυση και περιγραφή των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών και καινοτομιών των μελών της διοικητικής ομάδας και των στελεχών της επιχείρησης.
- Τα οργανογράμματα με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τη δομή και διάρθρωση των κυριότερων ατόμων στην δομή της επιχείρησης.

Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Πληροφορίες για τους τελευταίους και μελλοντικούς ισολογισμούς με τα έσοδα και τις δαπάνες και τη κερδοφορία της επιχείρησης.
- Πληροφορίες για την ανάγκη για τεκμηρίωση της χρηματοδότησης της επιχείρησης και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Πληροφορίες για τις πηγές χρηματοδότησης, τον σχεδιασμό και την ανάλυση των νέων κεφαλαίων και οικονομικών πόρων που θα εισρεύσουν στην επιχείρηση.

Η SWOT ανάλυση, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αναλύσεις για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των δυνατοτήτων της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των αδυναμιών της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των ευκαιριών της επιχείρησης.
- Εκτιμήσεις των απειλών της επιχείρησης.

Το Παράρτημα, όπου θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Λεπτομερή δεδομένα και στοιχεία της επιχείρησης.
- Στοιχεία και δεδομένα της αγοράς που θα λειτουργήσει η επιχείρηση.
- Διάφορα συμφωνητικά με προμηθευτές και με μεγάλους πελάτες.
- Κατάλογος προμηθευτών.
- Συστατικές επιστολές προμηθευτών και πελατών της επιχείρησης.

Στον ακόλουθο συγκεντρωτικό Πίνακα 1 παρατηρούμε τα βασικά θέματα-βήματα, τις βασικές ενότητες και τα αντικείμενα που απαιτούνται για τη σύνταξη και παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009):

Πίνακας 1: Βασικές ενότητες & αντικείμενα επιχειρηματικού σχεδίου

Βήματα Επιχειρηματικών Σχεδίων και Περιγραφή Θεματικών Αντικειμένων
<u>Περιγραφή του Σχεδίου της Επιχείρησης:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Περιγραφή και ανάλυση στρατηγικών στόχων.• Ανάλυση στρατηγικής της επιχείρησης.• Ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων.
<u>Ανάλυση Αγοράς και Ανταγωνισμού:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού.• Προτεινόμενα προϊόντα και προτεινόμενη αγορά.• Ανάλυση τιμολογιακής πολιτικής & πολιτικής διαφοροποίησης προϊόντος & τιμής.
<u>Παραγωγική Διαδικασία και Λειτουργία:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Ανάλυση υποδομών, εγκαταστάσεων & πόρων της επιχείρησης.• Ανάλυση προμήθειας πρώτων υλών.• Ανάλυση διαγράμματος Gantt & χρονικός προσδιορισμός παραγωγικής διαδικασίας.• Σχέδιο παραγωγής και καινοτομικότητας.• Έλεγχος ποιότητας.• Προώθηση προϊόντων.

<u>Παραγωγή & Προώθηση Προσφερόμενων Προϊόντων:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας & καινοτομικότητας. • Ανάλυση δικτύου προώθησης και εμπορίας προϊόντων. • Στρατηγική παραγωγής, τιμολόγησης & προώθησης προϊόντων.
<u>Ανθρώπινο Δυναμικό:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Management & οργάνωση της επιχειρησιακής δομής. • Αξιοποίηση, κατανομή & απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού. • Εξειδίκευση & ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και καινοτομικών δραστηριοτήτων.
<u>Χρηματοοικονομική Ανάλυση:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ιστορική ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης. • Ανάλυση εσόδων & εξόδων της επιχείρησης. • Προτεινόμενα κεφάλαια. • Κόστος παραγωγής. • Σχέδια μελλοντικών ισολογισμών. • Σχέδια μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών & καταστάσεων. • Σχέδια μελλοντικών κερδών & ζημιών. • Ανάλυση επενδυτικών σχεδίων & αποτελεσματικότητας.
<u>Δομή & Οργάνωση της επιχείρησης:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη της οργάνωσης & της δομής της επιχείρησης. • Ανάλυση οργανογράμματος & κατανομή εργασιών.
<u>SWOT Ανάλυση:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος. • Ανάλυση δυνατοτήτων της επιχείρησης. • Ανάλυση αδυναμιών της επιχείρησης. • Ανάλυση ευκαιριών της επιχείρησης. • Ανάλυση απειλών της επιχείρησης.
<u>Παράρτημα:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Παράθεση & ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης & της αγοράς. • Παράθεση & ανάλυση πληροφοριών της επιχείρησης & της αγοράς.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

7.4. Επίλογος

Στο επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφονται αναλυτικά και συστηματικά όλες οι πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στο επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφονται όλα τα στοιχεία που αφορούν τους στόχους, τις στρατηγικές για το μέλλον τεκμηριωμένες με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και αναλύσεις.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του 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 σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- Συμβάλλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης.
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Παρέχει 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 όπου δραστηριοποιείται.

- Θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών.
- Δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που καταγράφει με λεπτομέρειες το τι είναι μια επιχείρηση, τι κάνει και πού θέλει να πάει. Περιγράφει την ίδια την επιχείρηση, την αγορά στην οποία κινείται, τα προϊόντα και τους πελάτες της, τη στρατηγική της, τον ανταγωνισμό, τους ανθρώπους της, τις ανάγκες της και αναλύει με λεπτομέρειες όλα τα σχετικά οικονομικά της στοιχεία. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει επίσης και όλες τις υποθέσεις και προβλέψεις που τυχόν κάνουμε και στις οποίες βασίζουμε την επιχειρηματική μας ιδέα. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Εισαγωγικά Στοιχεία (εξώφυλλο, εισαγωγική σελίδα, περιεχόμενα).
- Εσωτερική Ανάλυση (περιγραφή της επιχείρησης, των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα προσφέρει, του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού).
- Εξωτερική Ανάλυση (ανάλυση της αγοράς, των πελατών και του ανταγωνισμού του ιδίου κλάδου με αυτόν που δραστηριοποιείται η επιχείρηση).
- Προσδιορισμός στόχων και τρόπος υλοποίησής τους (στρατηγική προϊόντων ή υπηρεσιών, πωλήσεις, marketing, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού).
- Χρηματοοικονομική Ανάλυση (ανάλυση ισοζυγίων, ισολογισμών, χρηματορροών, αποτελεσμάτων χρήσης, break even point analysis).
- Συμπεράσματα (δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρίας, πιθανοί κίνδυνοι).

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζεται από το είδος και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι: σαφές και κατανοητό, συγκεκριμένο, μετρήσιμο, συνοπτικό, ευπαρουσίαστο και χωρίς λάθη, ρεαλιστικό, ως προς τους στόχους που θέτει, πραγματοποιήσιμο, αληθές και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιεί, και τέλος, με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Μέσα από τη διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί και ο ίδιος ο επιχειρηματίας να επαναξιολογήσει την ιδέα του και να κατορθώσει έτσι να επιφέρει τις αναγκαίες βελτιώσεις ώστε να καταστεί εμπορικά υλοποιήσιμη. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη διοικητική ομάδα, τη στρατηγική της επιχείρησης, τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση της επένδυσης καθώς επίσης την αγορά και τον ανταγωνισμό. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει επίσης να αντανakλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, έτσι ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται αλλά και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

Παρόλο που η προετοιμασία και η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί γνώσεις, χρόνο και περιοδικές επανεξετάσεις, η ολοκλήρωσή του προσφέρει στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη θέση και την πορεία της στην αγορά, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της, καθώς επίσης και για τις προοπτικές της μελλοντικής ανάπτυξης και βιωσιμότητάς της.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Καραγιάννης, Α., Κορρές, Γ., Ζαρίφης Α. (2001). Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη. Αθήνα: εκδόσεις ΟΕΔΒ.
- Κορρές, Γ., Λιαργκόβας Π. (2009). Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.
- Πολυχρονόπουλος, Γ., Κορρές Γ. (2005). Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.

Κριτήρια αξιολόγησης

Κριτήριο αξιολόγησης 1

Επιλέξτε τη σωστή απάντηση με ένα (X).

- (α). Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης έχουν στοιχεία & πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.
- (β). Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης έχουν πληροφορίες & χρηματοοικονομικά στοιχεία.
- (γ). Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης έχουν στοιχεία & πληροφορίες για την αγορά του προϊόντος.
- (δ). Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης έχουν στοιχεία & πληροφορίες για την προώθηση και την τιμολόγηση του προϊόντος.
- (ε). Κανένα από τα ανωτέρω.
- (ζ). Όλα τα ανωτέρω.

Απάντηση/Λύση

Η σωστή απάντηση είναι η (ζ). Όλα τα ανωτέρω.

Κριτήριο αξιολόγησης 2

Επιλέξτε τη σωστή απάντηση με ένα (X).

- (α). Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία και πληροφορίες για την επιχείρηση.
- (β). Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία και λεπτομέρειες για την παραγωγική διαδικασία.
- (γ). Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να περιλαμβάνει οργανωτικά στοιχεία & λεπτομέρειες της επιχείρησης.
- (δ). Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία από την αγορά του προϊόντος.
- (ε). Κανένα από τα ανωτέρω.
- (ζ). Όλα τα ανωτέρω.

Απάντηση/Λύση

Η σωστή απάντηση είναι η (β). Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία και λεπτομέρειες για την παραγωγική διαδικασία.

Κριτήριο αξιολόγησης 3

Επιλέξτε τη σωστή /ές απαντήσεις με ένα (X).

- (α). Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει μια περίληψη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- (β). Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει παράρτημα με στοιχεία και λεπτομέρειες της επιχείρησης.
- (γ). Το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται στους ιδιώτες επενδυτές και στις τράπεζες.
- (δ). Το επιχειρηματικό σχέδιο αναλύει τα ιστορικά και μελλοντικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.
- (ε). Κανένα από τα ανωτέρω.
- (ζ). Όλα τα ανωτέρω.

Απάντηση/Λύση

Η σωστή απάντηση είναι η (ζ). Όλα τα ανωτέρω.

Κριτήριο αξιολόγησης 4

Αναλύστε τα βασικά μέτρα οικονομικής και κρατικής πολιτικής που αφορούν τη στήριξη και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Απάντηση/Λύση

Τα βασικότερα μέτρα οικονομικής πολιτικής αφορούν τα εξής:

- Τα κατάλληλα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη: τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων και της επιχειρηματικότητας, όπως για παράδειγμα η οικονομική σταθερότητα, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος. Για παράδειγμα, τα χαμηλά επιτόκια και ο πληθωρισμός σε συνδυασμό με την οικονομική σταθερότητα και τη μείωση των κινδύνων και την αβεβαιότητα της αγοράς αποτελούν βασικούς παράγοντες που ενισχύουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και την επιχειρηματικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των επενδύσεων, της παραγωγής της απασχόλησης, των εισοδημάτων, της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης.
- Το θεσμικό πλαίσιο: το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο, όπως για παράδειγμα το νομοθετικό πλαίσιο, οι βασικές υποδομές, η κατάλληλη κουλτούρα, βοηθούν σημαντικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, την αύξηση της εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια στην ανάπτυξη των παραγωγικών δραστηριοτήτων, των επιχειρηματικών σχεδίων και της επιχειρηματικότητας.
- Η φορολογία, τα κίνητρα και η κρατική παρέμβαση: Η σταθερότητα και αξιοπιστία του φορολογικού συστήματος, η μείωση της φορολογίας, η ύπαρξη επιδοτήσεων και κινήτρων για τους νέους και μικρούς επιχειρηματίες, η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, η κρατική παρέμβαση για τη μείωση του αθέμιτου ανταγωνισμού, η ίση πρόσβαση και η δυνατότητα στους κρατικούς διαγωνισμούς είναι μερικοί από τους βασικούς παράγοντες που ενισχύουν και εδραιώνουν την ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων και της επιχειρηματικότητας.
- Χρηματοδότηση και τραπεζικό σύστημα: η δυνατότητα χρηματοδότησης της επιχειρηματικής προσπάθειας ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η επιδότηση των επιτοκίων δανεισμού αλλά και η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος αποτελούν βασικούς παράγοντες για την ενίσχυση και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.
- Κατάλληλες υποδομές και τεχνολογία: η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής για τη διακίνηση και εμπόρια των προϊόντων, όπως για παράδειγμα είναι οι δρόμοι και τα λιμάνια, καθώς επίσης η πρόσβαση, ενίσχυση, ανάπτυξη και διάχυση των καινοτομικών δραστηριοτήτων και των νέων τεχνολογιών συμβάλλουν ιδιαίτερα στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων και της επιχειρηματικότητας.
- Η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η πληροφόρηση και οι συμβουλές για προώθηση της επιχειρηματικότητας: η ύπαρξη του κατάλληλου εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και η δυνατότητα πληροφόρησης, διευκολύνσεων, συμβουλών και προώθησης της επιχειρηματικότητας συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας, των επιχειρηματικών σχεδίων και της επιχειρηματικότητας.