

# Τι είναι ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan);

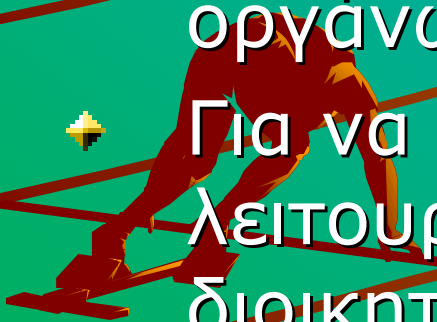
- ✦ Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα χρηστικό εργαλείο προσανατολισμού και προσχεδιασμένης οριοθέτησης της αγοραίας ή κοινωνικής δράσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών ή των κοινωνικών φορέων αντίστοιχα



# Γιατί κατασκευάζεται ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο;

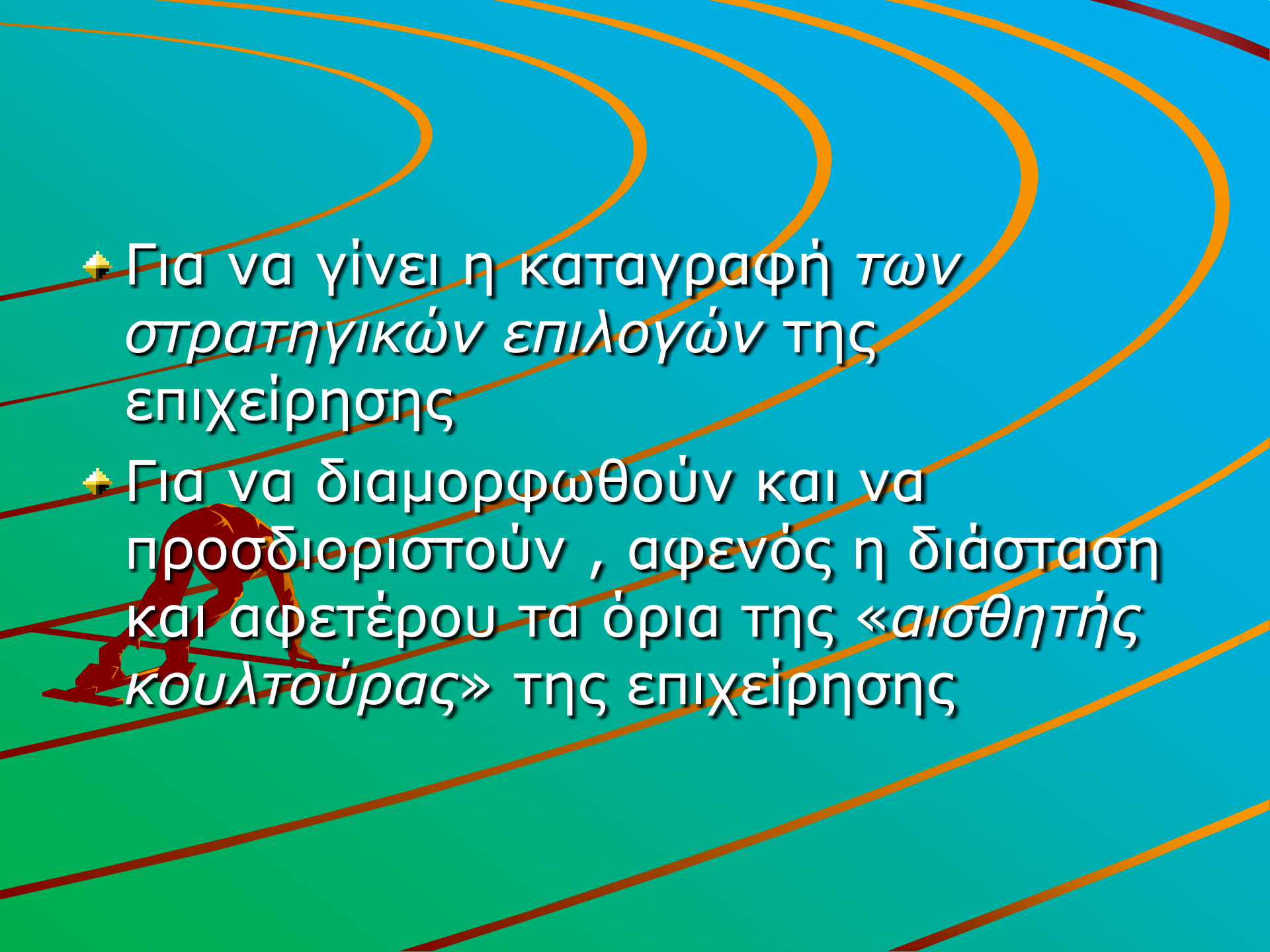
Μπορούν να προσδιοριστούν 10 διαφορετικοί λόγοι για τη κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου:

- ✦ Για να Προσδιοριστεί ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης
- ✦ Για να καθοδηγείται και να συντονίζεται η λειτουργία, μέσα από τη διάρθρωση του διοικητικού πλαισίου, της επιχείρησης



✦ Για το προσδιορισμό της μεθόδου του ελέγχου που είναι ένα από τα κυρίαρχα

✦ Για να προσδιοριστεί η «τοποθέτηση» της επιχείρησης μέσα στο αγοραίο και το κοινωνικό περιβάλλον σύμφωνα με το είδος της δράσης που θα αναλάβει.

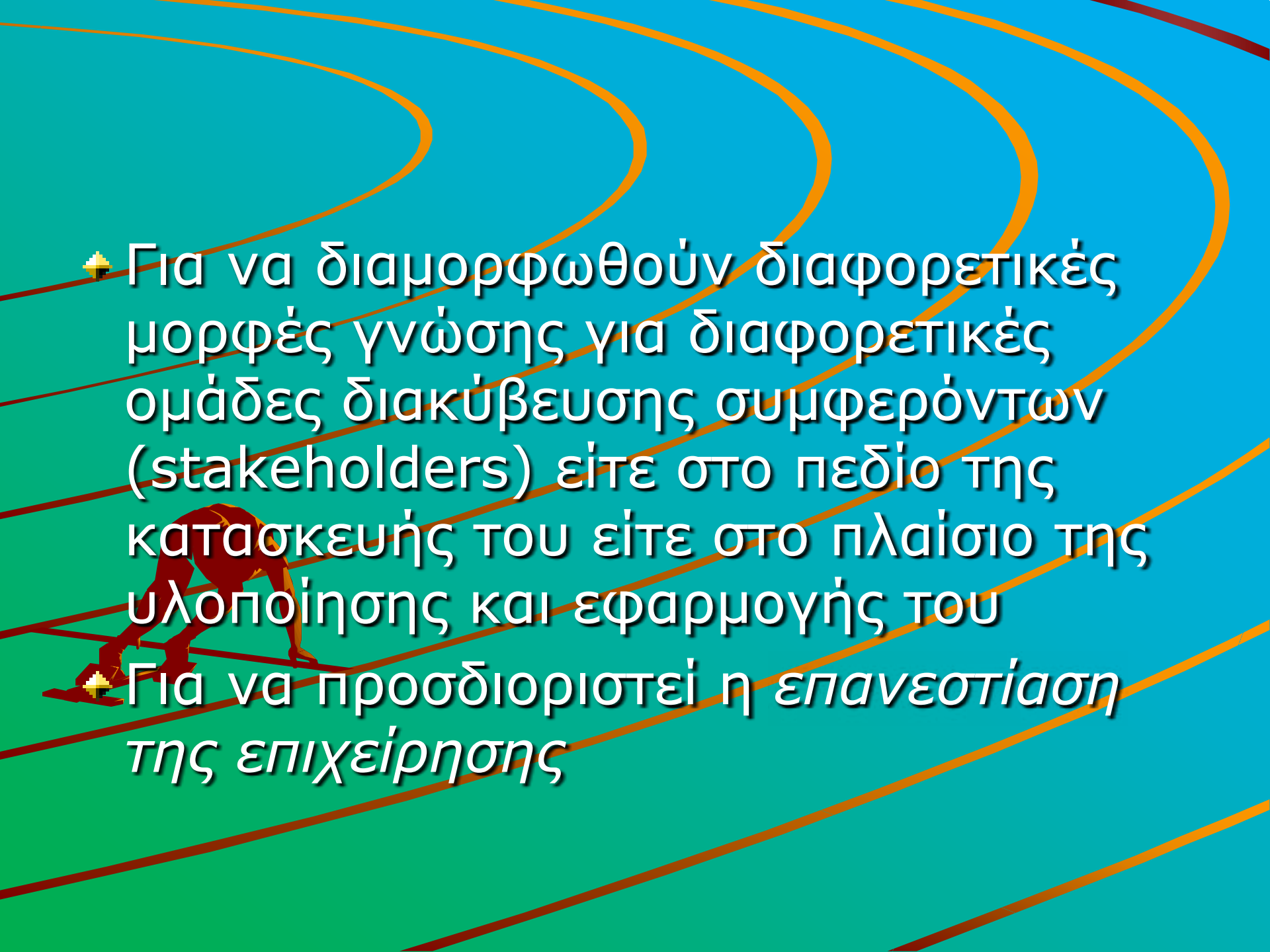


✦ Για να γίνει η καταγραφή των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης

✦ Για να διαμορφωθούν και να προσδιοριστούν , αφενός η διάσταση και αφετέρου τα όρια της «αισθητής κουλτούρας» της επιχείρησης

✦ Για να συστηματοποιηθούν και να προσδιοριστούν τα στοιχεία που θα επέτρεπαν την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων

✦ Για να δημιουργηθεί και να ενισχυθεί η «θετική εικόνα» της επιχείρησης (για στελέχη, προμηθευτές, πελάτες)



✦ Για να διαμορφωθούν διαφορετικές μορφές γνώσης για διαφορετικές ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders) είτε στο πεδίο της κατασκευής του είτε στο πλαίσιο της υλοποίησης και εφαρμογής του

✦ Για να προσδιοριστεί η *επανεσοτίαση της επιχείρησης*

# Πού γίνεται η κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου;

Δύο είναι τα πλαίσια όπου διαμορφώνονται οι συνθήκες κατασκευής του ΕΣ

- ✦ Το πλαίσιο των εν δυνάμει επιχειρηματικών σχεδιασμών σε καθαρά ιδιωτικό επίπεδο, πριν να έχει διαμορφωθεί και εκδηλωθεί έμπρακτα η επιχειρηματική διάσταση

- ✦ Το καθαρά επιχειρηματικό ή κοινωνικό πλαίσιο (το πεδίο που είναι ενσωματωμένο στην αγοραία πραγματικότητα)

# Πότε είναι αναγκαία η δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου;

Προσδιορίζονται δύο εκ διαμέτρου αντίθετες χρονικές στιγμές εκπόνησης του ΕΣ:

- ✦ Η «εμπρόθεσμη εκπόνηση» του Επιχειρηματικού Σχεδίου (πριν από την εκδήλωση της επιχειρηματικής δράσης)
- ✦ η «ετεροχρονισμένη εκπόνηση» του Επιχειρηματικού Σχεδίου (αρκετά μετά από την εκδήλωση της επιχειρηματικής δράσης)

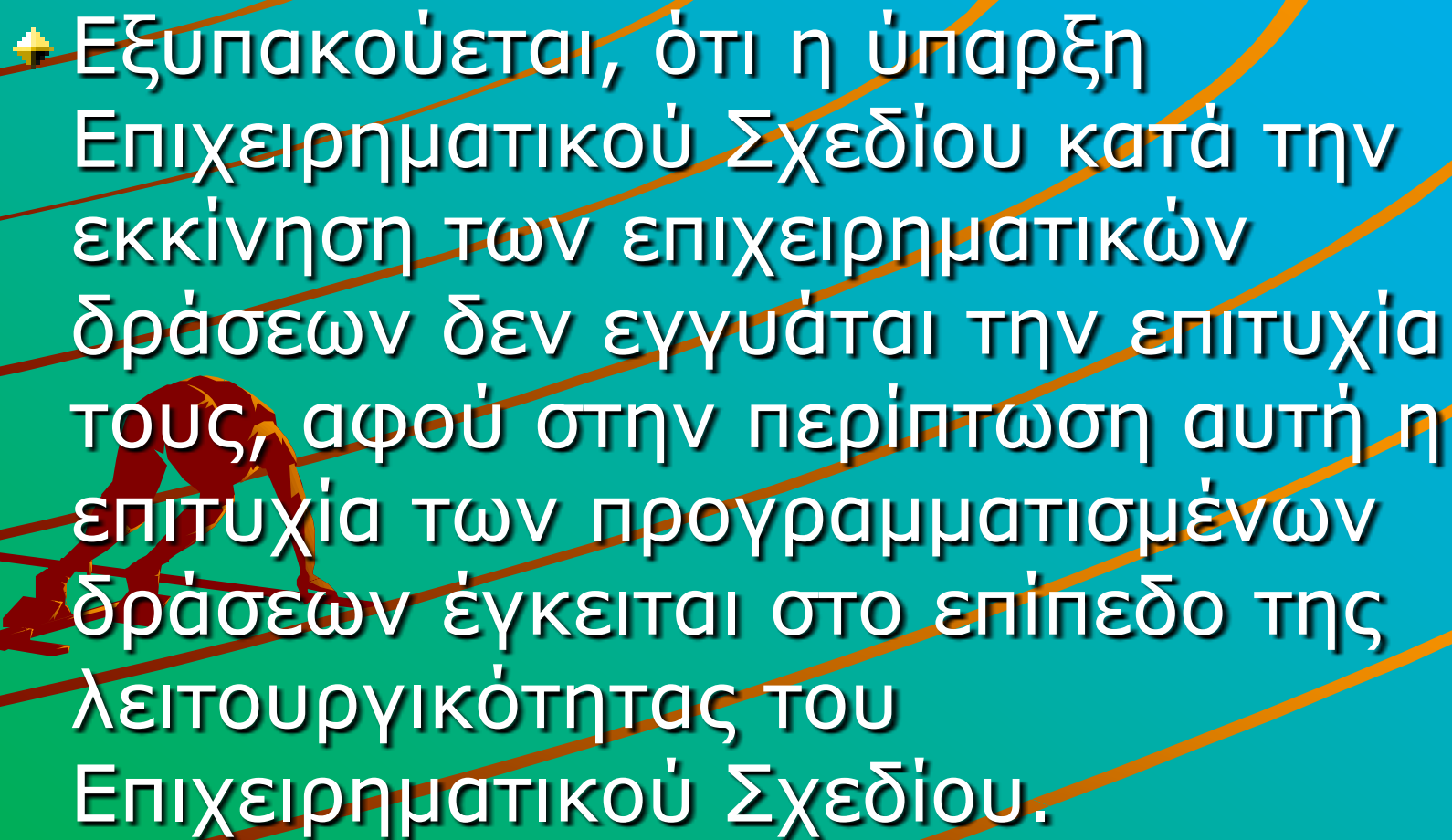


# Η Διάσταση της αναγκαιότητας του ΕΣ.

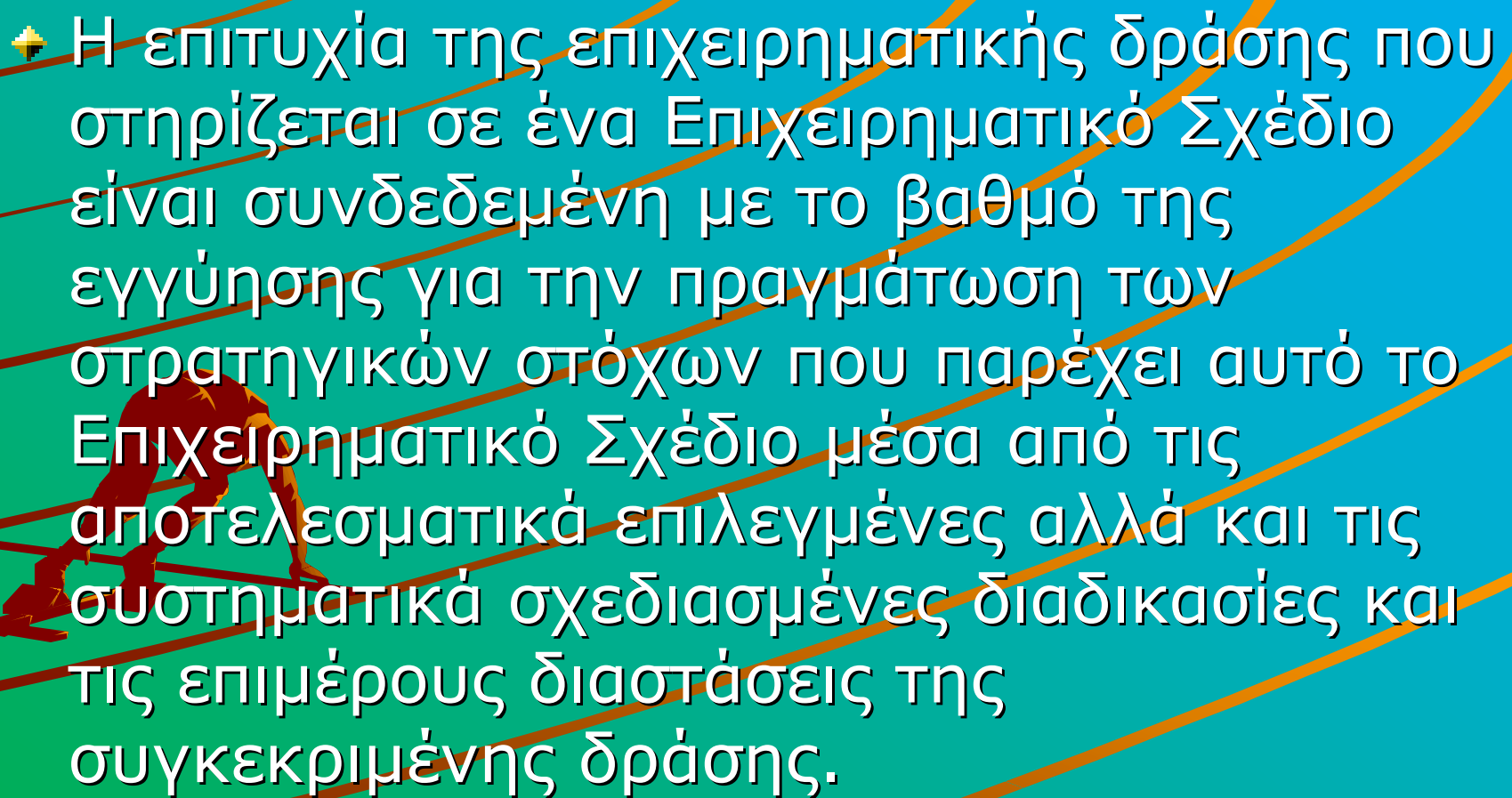
- ✦ Η ύπαρξη του ΕΣ δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση στην αρχική φάση της επιχειρηματικής δράσης επειδή πρέπει να υπάρχει μεγάλη ευελιξία δράσης στην αγορά
- ✦ Η ανάγκη για ΕΣ είναι αυξημένη στις περιπτώσεις όπου η επιχειρηματική δράση και η επιχείρηση που την υλοποιεί έχουν πλέον οριοθετηθεί στην αγορά και χρειάζεται μια αποτελεσματική οργάνωση

# Συμπεράσματα για την αναγκαιότητα του ΕΣ

- ✦ Η έλλειψη Επιχειρηματικού Σχεδίου καταδεικνύει το παρακινδυνευμένο της επιχειρηματικής δράσης, κυρίως όταν δεν υπάρχει ούτε ένας συστηματικός προγραμματισμός, αφού η επιχείρηση που αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη δράση δεν κατέχει την απαιτούμενη γνώση ή αγοραία εξειδίκευση ώστε να αντεπεξέλθει των πολλαπλών κινδύνων που ελλοχεύουν σε κάθε αγοραία δραστηριοποίηση



✦ Εξυπακούεται, ότι η ύπαρξη Επιχειρηματικού Σχεδίου κατά την εκκίνηση των επιχειρηματικών δράσεων δεν εγγυάται την επιτυχία τους, αφού στην περίπτωση αυτή η επιτυχία των προγραμματισμένων δράσεων έγκειται στο επίπεδο της λειτουργικότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

A person in a starting crouch on a track, symbolizing readiness and action. The background is blue with orange curved lines. The text is white with a black outline.

✦ Η επιτυχία της επιχειρηματικής δράσης που στηρίζεται σε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι συνδεδεμένη με το βαθμό της εγγύησης για την πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων που παρέχει αυτό το Επιχειρηματικό Σχέδιο μέσα από τις αποτελεσματικά επιλεγμένες αλλά και τις συστηματικά σχεδιασμένες διαδικασίες και τις επιμέρους διαστάσεις της συγκεκριμένης δράσης.


# Ποιος αποφασίζει για τη δημιουργία του *Επιχειρηματικού Σχεδίου*;

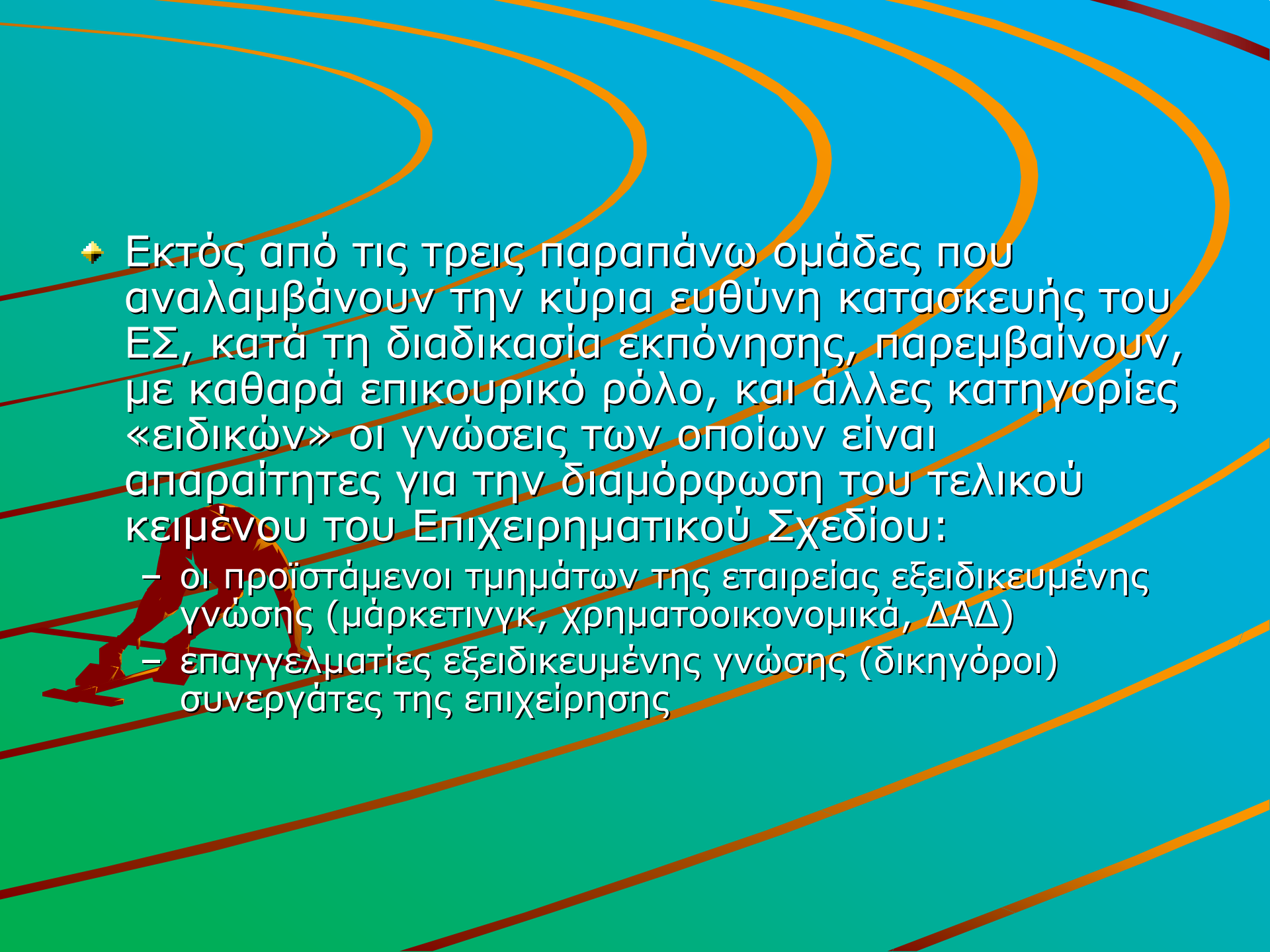
- ✦ Η ευθύνη για τη δημιουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου ανήκει στην οντότητα (ομάδα διακύβευσης συμφερόντων) που διακυβεύει είτε τα επενδυμένα κεφάλαιά της (μέτοχοι) είτε την διοικητική της ικανότητα – δεξιότητα (ανώτατη διοίκηση) της επιχείρησης

# Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη εκπόνησης του ΕΣ;

Τέσσερις ομάδες ατόμων (τρεις κύριες και μία επικουρική) συμμετέχουν στην εκπόνηση του ΕΣ:

- ✦ οι εν δυνάμει ή οι ήδη ενταγμένοι στην αγορά πραγματικότητα επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν την επιχειρηματική δράση και την ευθύνη της εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Πρόκειται για τα άτομα που έχουν μια νέα επιχειρηματική ιδέα αλλά ταυτόχρονα διαθέτουν και τις μίνιμουμ γνώσεις για την εκπόνηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- 
- ✦ Τα στελέχη μιας εταιρείας με εγνωσμένη αξία σε θέματα αντίληψης και γνώσης του συνόλου των αγοραίων παραμέτρων που είτε εμπλέκονται είτε όχι στη δημιουργία της νέας επιχειρηματικής ιδέας
  - ✦ Οι επαγγελματίες, δηλαδή οι εξειδικευμένοι σε θέματα επιχειρηματικότητας σύμβουλοι επιχειρήσεων



✦ Εκτός από τις τρεις παραπάνω ομάδες που αναλαμβάνουν την κύρια ευθύνη κατασκευής του ΕΣ, κατά τη διαδικασία εκπόνησης, παρεμβαίνουν, με καθαρά επικουρικό ρόλο, και άλλες κατηγορίες «ειδικών» οι γνώσεις των οποίων είναι απαραίτητες για την διαμόρφωση του τελικού κειμένου του Επιχειρηματικού Σχεδίου:


- οι προϊστάμενοι τμημάτων της εταιρείας εξειδικευμένης γνώσης (μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, ΔΑΔ)
- επαγγελματίες εξειδικευμένης γνώσης (δικηγόροι) συνεργάτες της επιχείρησης

# Τι περιλαμβάνει το Επιχειρηματικό Σχέδιο;

✦ Το ΕΣ περιλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες:

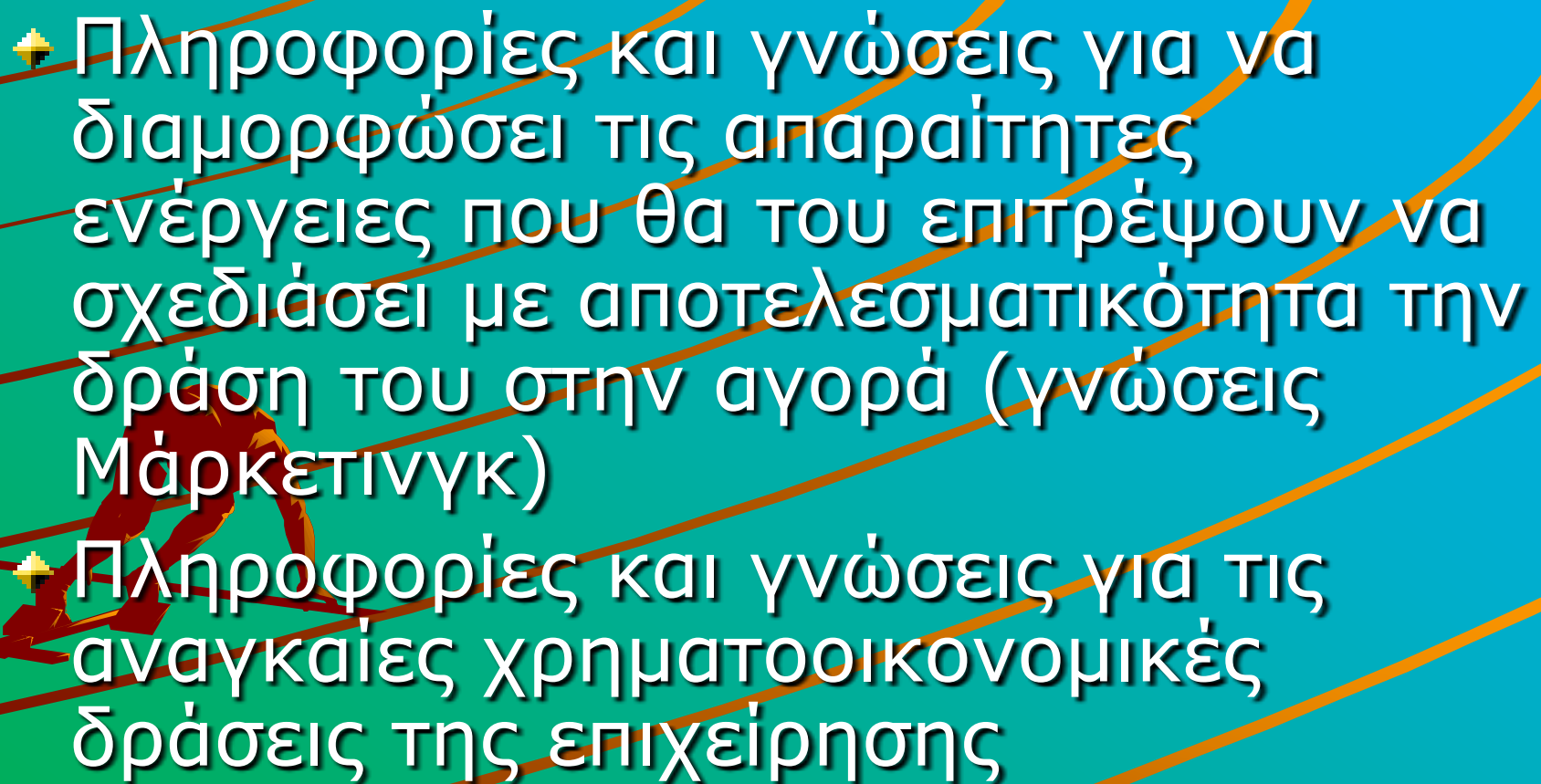
- Περίληψη (Executive Summary),
- Περιγραφή της Επιχειρηματικής Δράσης και της Επιχείρησης που την Αναλαμβάνει (Business Description),
- Προσδιορισμό των Προϊόντων ή / και Υπηρεσιών της Επιχείρησης (Products and Services' Description),



- 
- Ανάλυση της Αγοράς (Market Analysis),
  - Τη Δράση Μάρκετινγκ (Marketing Analysis),
  - Την Οργάνωση και την Επιχειρησιακή Λειτουργία (Operational Activity),
  - Την Οικονομική Δραστηριοποίηση (Economical Activity),
  - Τη Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management),
  - Παράρτημα (Annex).

# *Ποιες δράσεις - ενέργειες είναι απαραίτητες για τη κατασκευή ΕΣ;*

- ✦ η αναζήτηση των απαραίτητων πληροφοριών στους επιμέρους τομείς
- ✦ Η ουσιαστική πληροφόρηση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος και της αγοράς στην οποία θα λάβει χώρα η δράση υλοποίησης της νέας επιχειρηματικής ιδέας
- ✦ Η πληροφόρηση για τις αναγκαίες επιχειρησιακές δράσεις

- 
- ✦ Πληροφορίες και γνώσεις για να διαμορφώσει τις απαραίτητες ενέργειες που θα του επιτρέψουν να σχεδιάσει με αποτελεσματικότητα την δράση του στην αγορά (γνώσεις Μάρκετινγκ)
  - ✦ Πληροφορίες και γνώσεις για τις αναγκαίες χρηματοοικονομικές δράσεις της επιχείρησης

# *Με ποια υλικά πραγματοποιείται η κατασκευή του ΕΣ;*

Δύο πεδία άντλησης υλικών για την αποτελεσματική δημιουργία του ΕΣ

- ✦ Το πεδίο που προσδιορίζεται από τη γνωστική διάσταση
- ✦ Το πεδίο που προσδιορίζεται από τη διάσταση της διαίσθησης



# Πως κατασκευάζεται ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο;

- ✦ Η κατασκευή του Επιχειρηματικού Σχεδίου στηρίζεται στα υλικά με τις απαραίτητες προδιαγραφές, στις προσδιορισμένες διαδικασίες και στις απαραίτητες συντονισμένες ενέργειες αλλά ταυτόχρονα και στη χρησιμοποίηση των κατάλληλων επικοινωνιακών εργαλείων

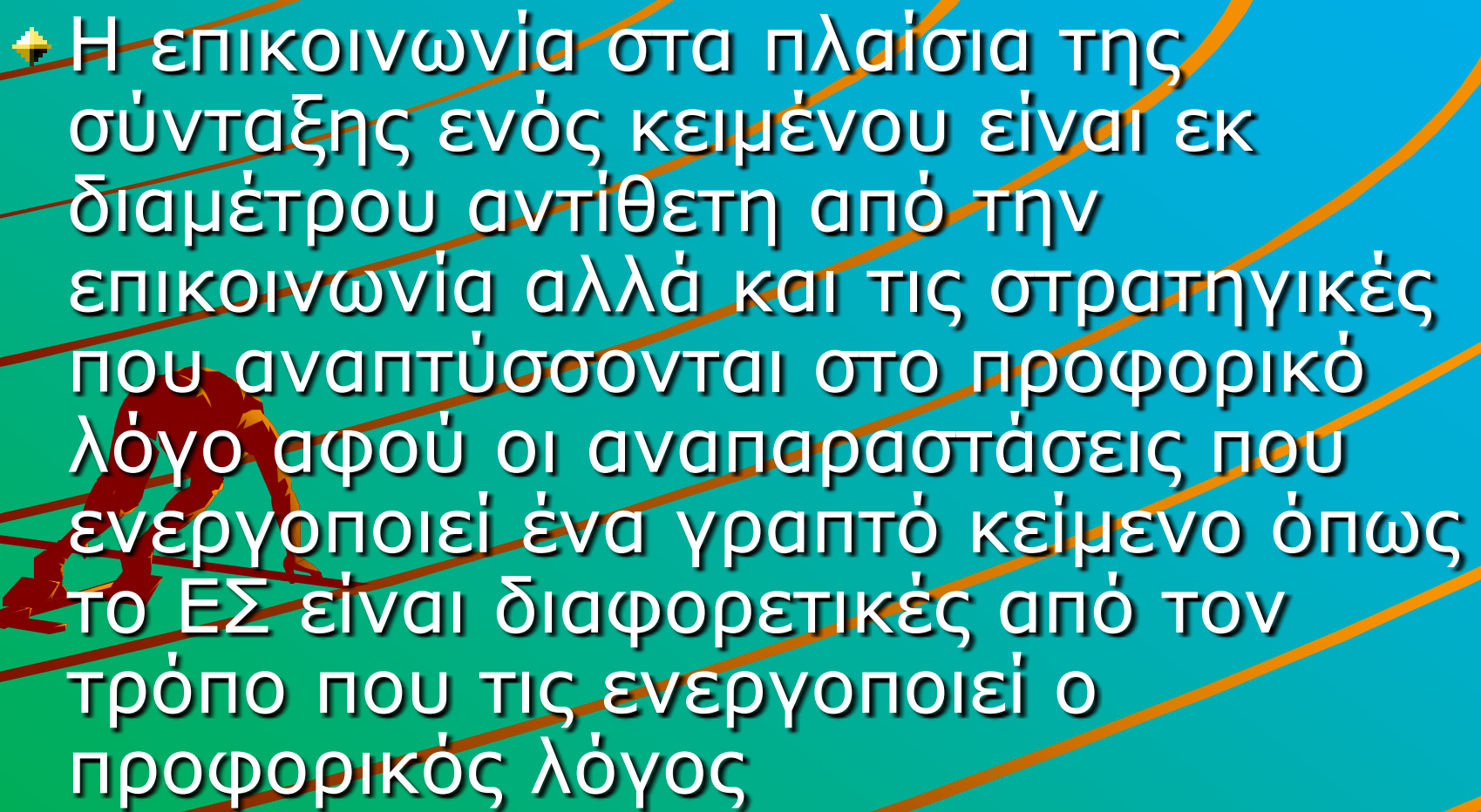
# *Πόσο πρέπει να είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο;*

- ✦ Το μέγεθος αλλά και ο τρόπος κατασκευής, το πώς της κατασκευής, του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζονται από τις αναγκαίες επιλογές που πρέπει να γίνουν κατά την σύνταξή του και η επιστήμη που κατεξοχήν ασχολείται με το είδος των επιλογών αυτών είναι η επικοινωνία

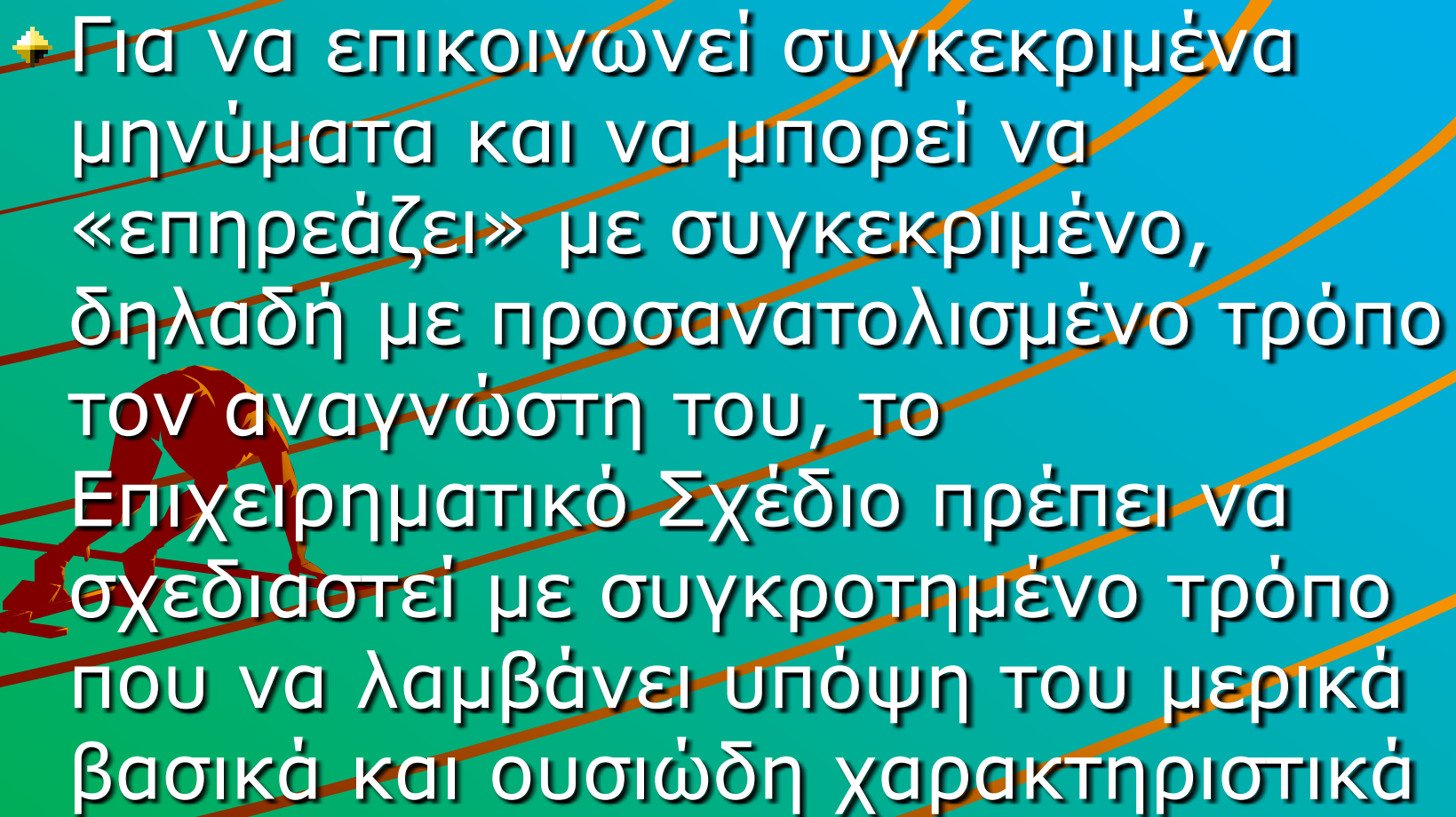


# Η «επικοινωνιακή διάσταση» της κατασκευής του ΕΣ

- ✦ Το Επιχειρηματικό Σχέδιο οφείλει να «επικοινωνεί» (δηλαδή να μεταδίδει) στον αναγνώστη του συγκεκριμένες διαστάσεις που πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένες, συστηματικά οριοθετημένες και να δηλώνονται ή να υποδηλώνονται ανάλογα με την στρατηγική που θα επιλεγεί από το κατασκευαστή του



✦ Η επικοινωνία στα πλαίσια της σύνταξης ενός κειμένου είναι εκ διαμέτρου αντίθετη από την επικοινωνία αλλά και τις στρατηγικές που αναπτύσσονται στο προφορικό λόγο αφού οι αναπαραστάσεις που ενεργοποιεί ένα γραπτό κείμενο όπως το ΕΣ είναι διαφορετικές από τον τρόπο που τις ενεργοποιεί ο προφορικός λόγος



✦ Για να επικοινωνεί συγκεκριμένα μηνύματα και να μπορεί να «επηρεάζει» με συγκεκριμένο, δηλαδή με προσανατολισμένο τρόπο τον αναγνώστη του, το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να σχεδιαστεί με συγκροτημένο τρόπο που να λαμβάνει υπόψη του μερικά βασικά και ουσιώδη χαρακτηριστικά

# Ο προσδιορισμός των επικοινωνιακών διαστάσεων ΕΣ

- ✦ Για να είναι «αποτελεσματικό», δηλαδή να διαθέτει την ικανότητα να μεταδώσει στον αναγνώστη του ένα ή περισσότερα μηνύματα το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο από στοιχεία τα οποία σχεδιάζονται στα πλαίσια προδιαγεγραμμένων διαστάσεων
- ✦ Οι διαστάσεις αυτές είναι:

# Η διάσταση της προθετικότητας (intentionality)

- ✦ Η προθετικότητα είναι η συνειδητή προσπάθεια του συντάκτη του Επιχειρηματικού Σχεδίου να ενσωματώσει σε αυτό τα λειτουργικά στοιχεία που θα του προσδώσουν τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα όσον αφορά με τους προσδιορισμένους εν δυνάμει δέκτες του



# Η διάσταση της αποδεκτότητας (acceptability)

- ✦ Για να είναι αποδεκτό ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να παρέχει, στον προσδιορισμένο κατά τη σύνταξή του αποδέκτη, τις απαραίτητες συμβολαιακές πληροφορίες



# Η διάσταση της πληροφορικότητας (informativity).

- ✦ Η διάσταση της πληροφορικότητας προσδιορίζει το επίπεδο της προσφερόμενης πληροφορίας, εάν δηλαδή είναι αναμενόμενη ή απρόσμενη, αν κινείται σε γνωστά πλαίσια ή σε άγνωστες διαδικασίες πληροφόρησης, αν κάνει σωστή ή μη χρήση της σχέσης μεταξύ γνωστών και άγνωστων στοιχείων και γενικά αν η προσφερόμενη πληροφορία συμβαδίζει με το επίπεδο αποδεκτότητας των κατηγοριών των εν δυνάμει καταναλωτών του (αναγνωστών του)

# Η διάσταση της αξιοπιστίας (reliability)

- ✦ Πρέπει οι πληροφορίες που παρέχει το ΕΣ όχι μόνο να είναι διαμορφωμένες και προσφερόμενες με αποτελεσματικό τρόπο αλλά να είναι κυρίως αξιόπιστες
- ✦ Η αξιοπιστία των πληροφοριών του Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν ελέγχεται μόνο αναφορικά με το επίπεδο της «αλήθειας» τους αλλά κυρίως με γνώμονα τα αποτελέσματα που θα υποστηρίξουν σε βάθος χρόνου (αλλά και καθημερινά)

# Η διάσταση της συνοχής (cohesion)

- ✦ Η συνοχή ενδιαφέρεται για «τους τρόπους με τους οποίους τα συστατικά στοιχεία επιφανειακού κειμένου συνδέονται αμοιβαία σε μια ακολουθία». Με απλά λόγια, η συνοχή του Επιχειρηματικού Σχεδίου εξασφαλίζεται μέσα από τη στενή και διαρκή αλληλεξάρτηση των στοιχείων που το διαμορφώνουν

# Η διάσταση της συνεκτικότητας (coherence)

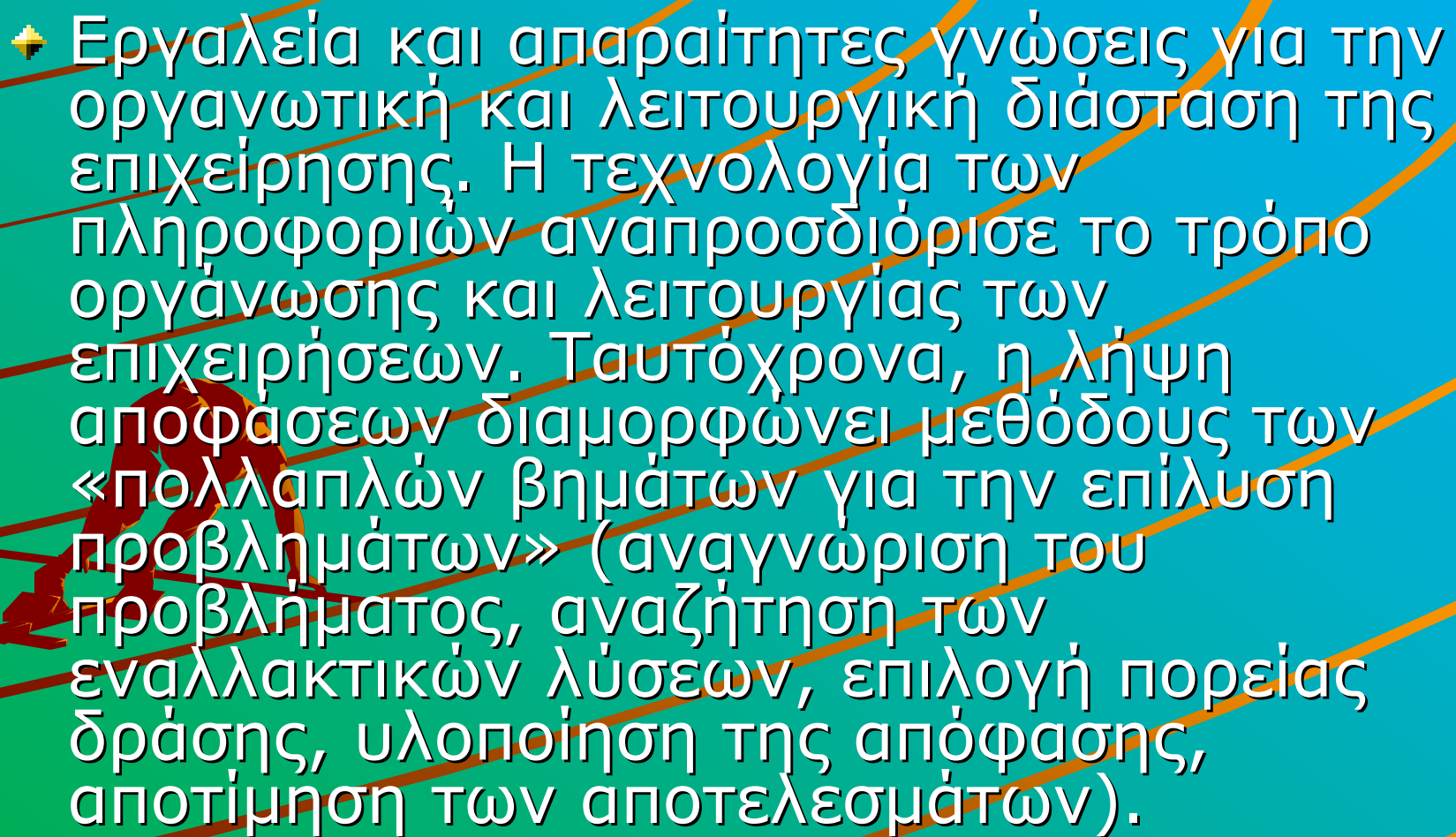
- ✦ Η συνεκτικότητα του ΕΣ μπορεί να διαμορφωθεί με γνώμονα πραγματολογικά κριτήρια, δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη το καταστασιακό και επικοινωνιακό περιβάλλον του συγκεκριμένου κειμένου.
- ✦ Την συνεκτικότητά του το ΕΣ την κατακτά με γνώμονα την αποτελεσματικότητα της μορφής του και την συστηματική δέσμευση του με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες

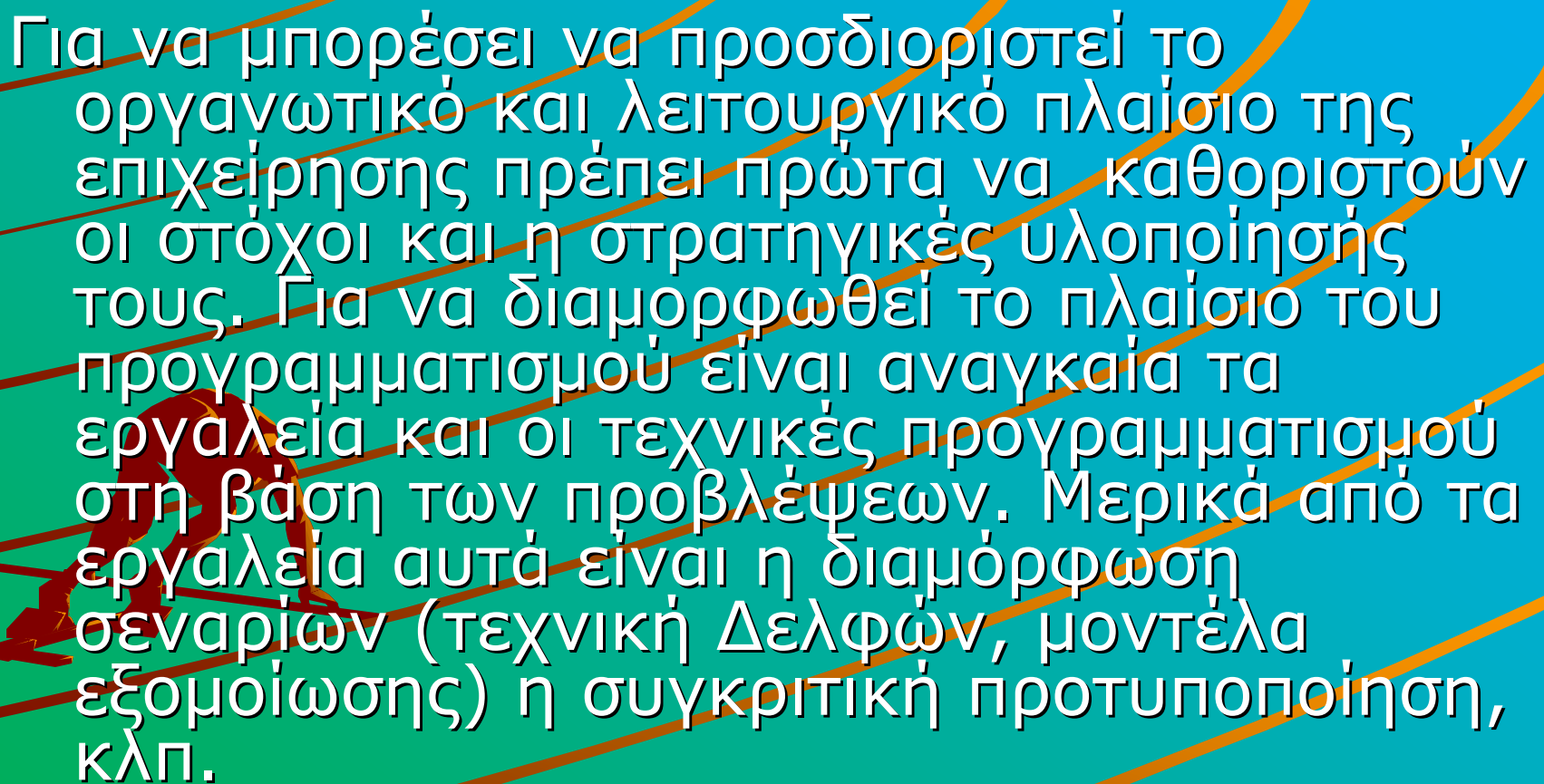
# Η διάσταση της καταστασιακότητας (situationality)

- ✦ Η καταστασιακότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου προσδιορίζεται από το πεδίο του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού γίνεσθαι αλλά και από τις διαπροσωπικές ή τις διομαδικές σχέσεις που διαμορφώνονται στο συγκεκριμένο πεδίο μεταξύ των διαφόρων φορέων διακύβευσης συμφερόντων (stakeholder)

# Εργαλεία, δράσεις και γνώσεις για την κατασκευή του ΕΣ

- ✦ Εργαλεία και απαραίτητες γνώσεις για το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον (PEST Analysis)
- ✦ Εργαλεία και απαραίτητες γνώσεις για την αγοραία πραγματικότητα (υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων, SWOT Analysis που εξειδικεύεται στη διερεύνηση τόσο του ενδοεπιχειρησιακού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος)

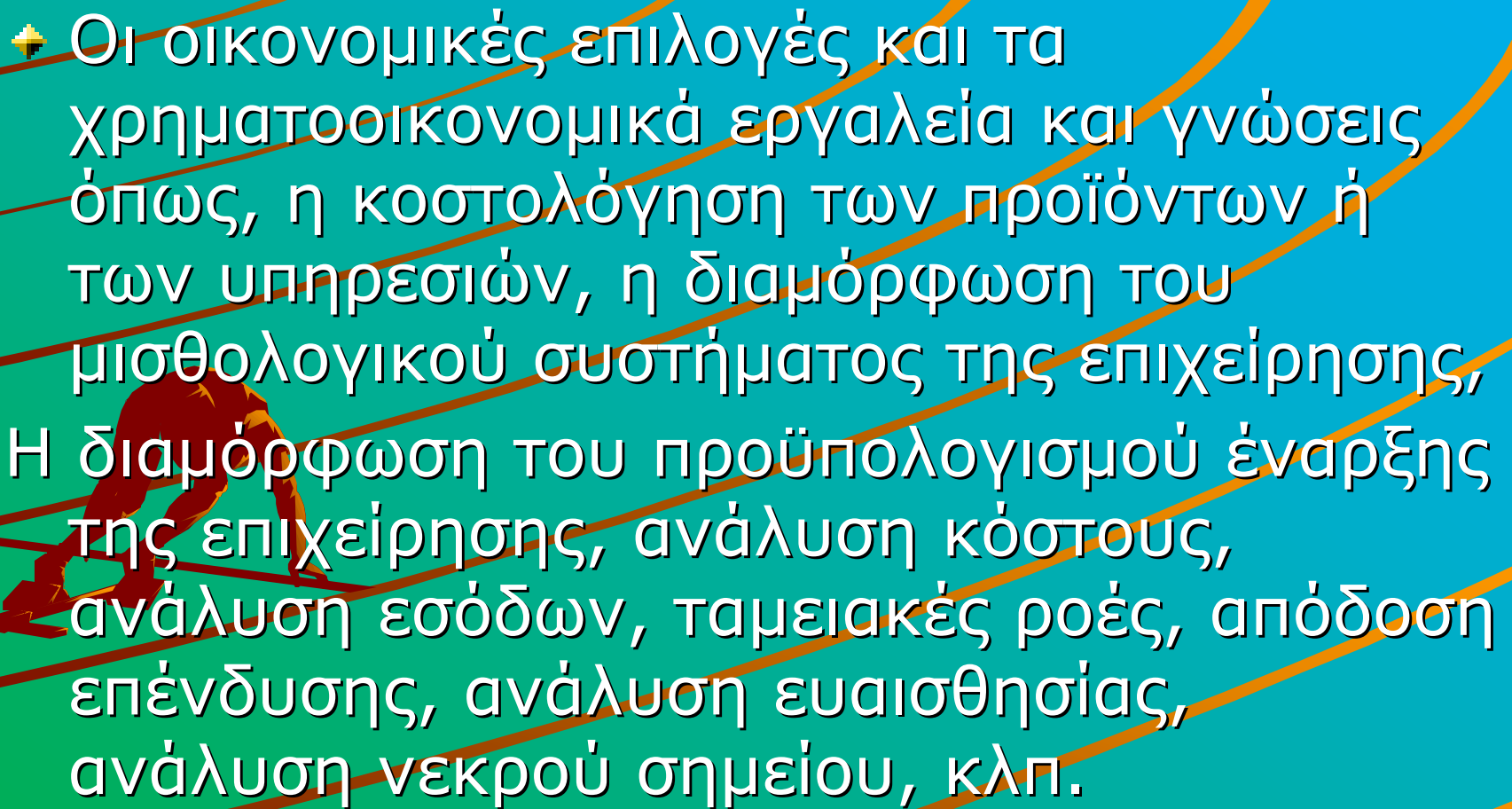
- 
- ✦ Εργαλεία και απαραίτητες γνώσεις για την οργανωτική και λειτουργική διάσταση της επιχείρησης. Η τεχνολογία των πληροφοριών αναπροσδιόρισε το τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, η λήψη αποφάσεων διαμορφώνει μεθόδους των «πολλαπλών βημάτων για την επίλυση προβλημάτων» (αναγνώριση του προβλήματος, αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή πορείας δράσης, υλοποίηση της απόφασης, αποτίμηση των αποτελεσμάτων).



Για να μπορέσει να προσδιοριστεί το οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο της επιχείρησης πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι στόχοι και η στρατηγικές υλοποίησής τους. Για να διαμορφωθεί το πλαίσιο του προγραμματισμού είναι αναγκαία τα εργαλεία και οι τεχνικές προγραμματισμού στη βάση των προβλέψεων. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι η διαμόρφωση σεναρίων (τεχνική Δελφών, μοντέλα εξομοίωσης) η συγκριτική προτυποποίηση, κλπ.

Τέλος είναι αναγκαία τα εργαλεία του πεδίου της αποτελεσματικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (performance management) και εργαλεία όπως η ανάλυση – περιγραφή θέσεων εργασίας, αξιολόγηση προσωπικού (performance appraisal), τεχνικές επιλογής προσωπικού, κλπ.



A person in a starting crouch on a track with orange and blue lines.

✦ Οι οικονομικές επιλογές και τα χρηματοοικονομικά εργαλεία και γνώσεις όπως, η κοστολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η διαμόρφωση του μισθολογικού συστήματος της επιχείρησης, Η διαμόρφωση του προϋπολογισμού έναρξης της επιχείρησης, ανάλυση κόστους, ανάλυση εσόδων, ταμειακές ροές, απόδοση επένδυσης, ανάλυση ευαισθησίας, ανάλυση νεκρού σημείου, κλπ.

# Τελικό Συμπέρασμα

- ◆ Γίνεται αντιληπτό ότι ο συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι υποχρεωμένος να έχει μια σφαιρική γνώση γύρω από την αγοράία και επιχειρησιακή πραγματικότητα και να διαχειρίζεται διεξοδικά το σύνολο των εργαλείων και των γνώσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική κατασκευή του κειμένου αυτού

