

Το παρακάτω κείμενο προέρχεται από το βιβλίο του Καθηγητή Θάνου Κριεμάδη με τίτλο: Επιχειρηματικότητα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών, το οποίο εκδόθηκε το 2011 από την Νομική Βιβλιοθήκη.

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

Ορισμοί και Αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (2004), το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που περιλαμβάνει τις σκέψεις του επιχειρηματία και όλες εκείνες τις ενέργειες που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του. Γενικά, αποτελεί έναν οδηγό για τον επιχειρηματία, που του επισημαίνει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει και ποτέ να το κάνει. Για μια υπάρχουσα επιχείρηση, το επιχειρηματικό σχέδιο του επισημαίνει που βρίσκεται τώρα, που θέλει να φτάσει, πως θα φτάσει και ποτέ θα φτάσει. Συμπερασματικά, είναι μια περίληψη όλων των σκέψεων, δραστηριοτήτων και στόχων της επιχείρησης (Κόκκορης, 2001).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994), ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, τις προβλέψεις για τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και τους τρόπους με τους οποίους θα τα επιλύσει. Επίσης, αναφέρει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και τέλος το ύψος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τη βασική ιδέα για την επιχείρηση και αξιολογεί την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης (το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζοντας τα ισχυρά σημεία και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης). Επίσης, αξιολογεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν σε αυτό, και καθορίζει τις φιλοδοξίες αλλά και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο χαράζει που θέλει να φτάσει στο μέλλον η επιχείρηση, αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους θα πετύχει τους στόχους της, κάνει προβλέψεις για το μέλλον σχετικά με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και λαμβάνει υπόψη του τα τυχαία εκείνα γεγονότα που θα επηρεάσουν τη λειτουργία της και το χρόνο πραγματοποίησης των στόχων της (πυρκαγιά, κλοπή, ασθένεια, επιδοτήσεις κτλ). Το χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς, γιατί η οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, η αγορά στην οποία απευθύνεται και οι συνθήκες ανταγωνισμού, αλλάζουν συνεχώς. (Meyer & Allen, 2004; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

Κατά τον Κόκκορη (2001), το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο, γιατί οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε μία ανταγωνιστική οικονομία, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες σε διεθνές επίπεδο και απειλούν κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επομένως, απαιτούνται αποφάσεις και ενέργειες πολύ καλά σχεδιασμένες και οργανωμένες σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Η

διεθνής βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις εκείνες που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας από αυτές που δεν έχουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και αυτοσχεδιάζουν ανάλογα με τις συνθήκες και τα προβλήματα που προκύπτουν.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς (Meyer & Allen, 2004; Deakins & Freel, 2007; Siropolis, 2001; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992), ένα συνηθισμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες, με μέγεθος από 20 έως 40 σελίδες περίπου:

1. Τίτλος
2. Πίνακας περιεχομένων
3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου
4. Περιγραφή της επιχείρησης (Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)
5. Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Διαχείριση Λειτουργιών
9. Οικονομική Διαχείριση
10. Παραρτήματα

1. Τίτλος

Στην πρώτη σελίδα του σχεδίου βρίσκεται ο τίτλος «Επιχειρηματικό Σχέδιο της εταιρείας Χ», τα στοιχεία της (διακριτικός τίτλος, διεύθυνση, τηλέφωνο ή άλλα στοιχεία επικοινωνίας) και η ημερομηνία σύνταξης. Πρέπει, επίσης, να αναγράφονται και οι συμμετέχοντες στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

2. Πίνακας Περιεχομένων

Αναγράφονται όλες οι ενότητες και υπό-ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό ο αναγνώστης να αποκτή μια γενική εικόνα του περιεχομένου του σχεδίου και να μπορεί γρήγορα να ανατρέχει στα σημεία που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.

3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Σύνοψη των κύριων σημείων του σχεδίου, τα οποία αναλύονται με λεπτομέρεια στα επόμενα κεφάλαια. Η περίληψη πρέπει να είναι μικρή (μέχρι 2 σελίδες) και να προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να μελετήσει και τα επόμενα κεφάλαια.

4. Περιγραφή της Επιχείρησης (Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)

Περιγράφονται αναλυτικά:

(α) το ιστορικό της επιχείρησης,

(β) η νομική μορφή της,

(γ) ο Σκοπός-Αποστολή της επιχείρησης (αναφορά στο προϊόν / υπηρεσία που παρέχεται από την επιχείρηση, στον πελάτη που χρησιμοποιεί το προϊόν και στη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση),

(δ) το όραμα (αναφορά στη μελλοντική εικόνα της επιχείρησης), οι αξίες (αναφορά στις αρχές που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τη λήψη των αποφάσεων) και η φιλοσοφία της επιχείρησης,

(ε) οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης (αναφορά στο μετρήσιμο αποτέλεσμα που πρέπει να καταφέρει η επιχείρηση με χρονικό και οικονομικό προσδιορισμό,

(στ) η στρατηγική της επιχείρησης,

(ζ) η τοποθεσία, οι εγκαταστάσεις και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.

5. Περιγραφή του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας

Αναλυτική περιγραφή των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος (μέγεθος, σχήμα, ποιότητα, υλικά, αισθητική, τιμή, κλπ.) ή της υπηρεσίας που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Συγκεκριμένα, η ενότητα αυτή περιγράφει:

- τον τρόπο λειτουργίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας βάσει των τεχνικών χαρακτηριστικών που κατέχει,
- τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιούνται από τη χρήση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- τα δυνατά και αδύνατα σημεία του προϊόντος ή υπηρεσίας,
- τη ζήτηση που καταγράφεται για το προϊόν αυτό,
- τους λόγους που θα το προτιμήσουν οι καταναλωτές,
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του και
- το ρόλο της τεχνολογίας στη δημιουργία και χρήση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Αναφέρονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, όπως το μέγεθος, το δυναμικό, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του. Αναλύεται ο ανταγωνισμός (οι κυριότεροι ανταγωνιστές), τα τμήματα αγοράς στα οποία επικεντρώνεται ο ανταγωνισμός, η πορεία των πωλήσεων των κυριότερων ανταγωνιστών της επιχείρησης, τα δυνατά σημεία τους και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

Αναλύεται η στρατηγική Marketing που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και συγκρίνεται με αυτή των ανταγωνιστών της. Περιγράφεται:

- η πολιτική τιμολόγησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- η πολιτική προώθησης (περιγράφεται το Μείγμα Προώθησης το οποίο περιλαμβάνει: (α) την προώθηση των Πωλήσεων, (β) τη διαφήμιση του προϊόντος, (γ) τη δημοσιότητα, (δ) τις Δημόσιες Σχέσεις, και (ε) τις Προσωπικές

Πωλήσεις),

- η πολιτική διανομής του προϊόντος μέσω των καναλιών διανομής. Όταν πρόκειται για υπηρεσία, σε αυτό το σημείο ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αναφέρεται η τοποθεσία (γεωγραφική περιοχή) της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της.

7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης με παρουσίαση του Οργανογράμματος. Επίσης, ανάλυση των προσόντων, της τεχνογνωσίας και εμπειρίας όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ανά Τμήμα ή Διεύθυνση της επιχείρησης. Αναφορά γίνεται και στους συμβούλους-εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Στην ενότητα αυτή προβλέπεται να τεθούν ζητήματα όπως:

- η προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού,
- η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού,
- η αξιολόγηση και η συνεχής βελτίωση όλου του προσωπικού,
- η πολιτική αμοιβών και άλλων παροχών που θα παρέχει η υπηρεσία.

8. Διαχείριση Λειτουργιών

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (με ποιο τρόπο παράγει το προϊόν ή παρέχει την υπηρεσία η επιχείρηση). Περιγράφει με λεπτομέρεια:

- τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιεί η επιχείρηση,

- την τοποθεσία που έχει εγκατασταθεί, αναφέροντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τοποθεσίας,
- τον μηχανολογικό εξοπλισμό που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος ή για την παροχή της υπηρεσίας,
- την παραγωγική μέθοδο του προϊόντος ή τη μέθοδο της παροχής της υπηρεσίας της επιχείρησης, καθώς και τον έλεγχο που πραγματοποιείται σε κάθε στάδιο της παραγωγής
- τη χρονική διάρκεια που απαιτείται σε κάθε στάδιο παραγωγής του.
- τους προμηθευτές της επιχείρησης καθώς και τη μέθοδο αξιολόγησης των προμηθευτών
- την πολιτική της επιχείρησης σε θέματα της καθημερινότητας, όπως η πίστωση, οι επισκευές, οι επιστροφές, οι διανομές, και η εξυπηρέτηση του πελάτη.

9. Οικονομική Διαχείριση

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται δύο σημαντικές λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης και εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με την οικονομική της πορεία.

Παρουσιάζονται τα Αποτελέσματα Χρήσης όπου αναλύονται όλα τα έξοδα (π.χ. μισθοδοσία, αγορές πρώτων υλών, γενικά έξοδα όπως ΔΕΗ, τηλέφωνο, θέρμανση, συντηρήσεις κτιρίων και εξοπλισμού, ασφάλιστρα, κ.λπ.) και τα έσοδα της επιχείρησης (π.χ. ίδια κεφάλαια, επιχορηγήσεις, δωρεές, κ.λπ.) έτσι όπως έχουν σήμερα και προβλέπεται η μελλοντική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (τα επόμενα 2-3 έτη). Με την αφαίρεση των εξόδων από τα έσοδα μπορούμε να διαπιστώσουμε αν προκύπτει κέρδος ή ζημία για την επιχείρηση.

Παρουσιάζεται, επίσης, ο Ισολογισμός του τρέχοντος έτους αλλά και οι προβλέψεις για τα επόμενα 2-3 έτη. Ο Ισολογισμός περιγράφει το ενεργητικό και παθητικό της επιχείρησης.

Τέλος, μέσω του υπολογισμού των Αριθμοδεικτών διαπιστώνεται η ρευστότητα που έχει η επιχείρηση, η αποδοτικότητά της (π.χ. η αποδοτικότητα του ενεργητικού και των ιδίων κεφαλαίων), η διάρθρωση των κεφαλαίων της επιχείρησης, κλπ. και μπορούν να γίνουν συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις.

10. Παραρτήματα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Αυτή η ενότητα μπορεί να συμπεριλάβει:

- νομικά έγγραφα όπως το καταστατικό λειτουργίας της επιχείρησης
- βιογραφικά σημειώματα των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης,
- συστατικές επιστολές,
- αντίγραφα φορολογικής δήλωσης και ισολογισμών των τελευταίων ετών,
- συμβόλαια αγορών της επιχείρησης,

- μελέτες έρευνας αγοράς,
- διαφημιστικό υλικό και φωτογραφίες του προϊόντος και των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Deakins D., & Freel, M., (2007). Επιχειρηματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1994). Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, β' έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα.

Meyer E.C., & Allen K.R. (2004). Επιχειρηματικότητα & διοίκηση μικρών επιχειρήσεων, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, β' έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα.

Siropolis N., (2001). Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.

Χολέβας Γιάννης, (1995). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management), Αθήνα, Interbooks.

Ζαμπετάκης Λεωνίδα, (Μάρτιος, 2005). Επιχειρηματικότητα & Περιβάλλον, Σημειώσεις από τις διαλέξεις του διατμηματικού μαθήματος επιλογής «Επιχειρηματικότητα & Περιβάλλον», Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό ίδρυμα Κρήτης, Ηράκλειο.

<http://www.teiher.gr/diatmim/notes/Epixeirhmatikothta/notes1.pdf>

Κόκκορης Θεόδωρος, (2001). Το επιχειρηματικό σχέδιο, Πρακτικός οδηγός για τις Μικρές & Μεσαίες επιχειρήσεις, γ' έκδοση, Αθήνα: Kokkoris International.

Ναούμ Χρήστος, (1994). Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, Β' έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα.

Τζωρτζάκης Κώστας & Τζωρτζάκη Αλεξία, (1992). Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Αθήνα: Τζωρτζάκης Κώστας.

η-Επιχειρείν, Οδηγός του προγράμματος «Δικτυωθείτε»: Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) και Διαδικτύου (Φεβρουάριος 2003) http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=185.